

AÑO 2024

UDLAP CONTEXTO

CXN

CONEXIÓN

TENDENCIAS EN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

**Nearshoring, offshoring
or back-shoring
business strategy?
A strategic decision**

Desarrollo y cambio
organizacional

**Gestión del talento
como estrategia
empresarial del
nearshoring**

Gestión del talento

**Jóvenes, ¿están listos
para el nearshoring?**

Liderazgo disruptivo

EDICIÓN
#17

EL NEARSHORING

frente a la falta de seguridad jurídica en México



Maestrías UDLAP®

PRESENCIAL O EN LÍNEA, TÚ DECIDES

EXCELENCIA ACADÉMICA Y PRESTIGIO INTERNACIONAL

EDAH ESCUELA DE ARTES Y HUMANIDADES

- Diseño de Información

EDEC ESCUELA DE CIENCIAS

- Administración de Servicios de la Salud

EDCS ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

- Comunicación y Medios Digitales
- Derecho Corporativo
- Derecho Fiscal
- Gobernanza y Globalización
- Psicología Organizacional

EDEI ESCUELA DE INGENIERÍA

- Gerencia de Proyectos de Construcción

EDNE ESCUELA DE NEGOCIOS Y ECONOMÍA **

- Administración de Empresas
- Administración Energética
- Administración de la Manufactura
- Dirección de Negocios
- Finanzas Corporativas
- Negocios Internacionales
- Mercadotecnia

*Plan de estudios impartido en idioma inglés

**Escuela acreditada por la AACSB



Ex hacienda Sta. Catarina Mártir, 72810,
San Andrés Cholula, Puebla, México.
© 222 160 66 19 · ingreso.posgrados@udlap.mx

 www.udlap.mx

Conoce más



HAZ LA
DIFERENCIA
UDLAP®

México se ha posicionado como un actor clave en el comercio exterior gracias al *nearshoring*, una tendencia que está transformando su economía. En esta edición, se exploran los desafíos y oportunidades que esta estrategia ofrece al país. Atraer inversiones y reducir las cadenas de suministro coloca a México en un escenario competitivo global. También se analiza cómo el *nearshoring* se vincula con el desarrollo sostenible y la preservación cultural.

Uno de los temas clave es la necesidad de seguridad jurídica para maximizar los beneficios de esta estrategia. Los contenidos de este número ofrecen una visión global de las decisiones estratégicas que las empresas deben tomar ante la incertidumbre mundial.

El talento humano es fundamental en este proceso, y las empresas mexicanas deben adaptarse para preparar a su fuerza laboral. La colaboración entre sectores, como la academia y la industria, impulsa la innovación, especialmente en áreas clave como la alimentaria. Asimismo, se destacan las competencias que la juventud mexicana debe desarrollar para aprovechar estas oportunidades.

El sector de la construcción también enfrenta nuevos retos ante los cambios que el *nearshoring* genera en la infraestructura nacional. La sostenibilidad y la responsabilidad social son aspectos cruciales en la implementación de esta estrategia, que no solo debe ser rentable, sino también responsable con el entorno.

En conclusión, el *nearshoring* tiene el potencial de redefinir el panorama empresarial de México. Esta edición ofrece un análisis integral de los factores clave para su éxito, invitando a los lectores a reflexionar sobre cómo esta estrategia puede ser una herramienta para el crecimiento competitivo y sostenible de sus organizaciones.

Atentamente,
Comité Editorial cxn

CONTENIDO

4. *Nearshoring: una estrategia para el comercio exterior mexicano*

👤 Dra. Jaanay Sibaja Nava

6. *Bibliotecas patrimoniales y nearshoring: convergencia entre cultura y estrategia empresarial*

👤 Dra. Circe Hernández Sautto

8. *Nearshoring en México ¿realidad o quimera?*

👤 Mtra. Gloria Adriana Camacho Viladrosa

10. *El nearshoring frente a la falta de seguridad jurídica en México*

👤 Dr. Raúl Bringas Nostti



DIRECCIÓN EJECUTIVA
Y EDICIÓN GENERAL
Lorena Martínez Gómez

SECRETARÍA EJECUTIVA
Mariella Sandoval Munguía
Carlos Arturo Alfaro Galán

COORDINACIÓN EDITORIAL
Rosa Quintanilla Martínez

DISEÑO EDITORIAL
Cinthya Berenice Bustamante Garza

Ilustración de portada
Angelica Cabañas Ramírez

CORRECCIÓN DE ESTILO
Andrea Garza Carbajal
María Silvana Martínez Couoh
Beatriz del Carmen Ramírez Bertolini

BANCO DE IMÁGENES
www.freepik.com

CXN CONEXIÓN, Año 6, núm. 17, 2024, es una publicación trimestral editada por la Fundación Universidad de las Américas, Puebla. Ex hacienda Santa Catarina Mártir s/n, San Andrés Cholula, Puebla, C. P. 72810. Tel. 222 229 20 00. www.udlap.mx, lorena.martinez@udlap.mx. Editora responsable: Lorena Martínez Gómez. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo e ISSN: en trámite, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor. Responsable de la última actualización de este número: Dirección de Proyectos Especiales, Carlos Arturo Alfaro Galán. Fecha de la última modificación: 12 de noviembre de 2024.

12. **Nearshoring, offshoring or back-shoring business strategy? A strategic decision**

📍 Dra. Sartaj Chaudhary Khera

18. **Innovación abierta en la industria alimentaria: un vínculo estratégico entre academia e industria**

📍 Dr. Ricardo Hernández-Figueroa, Dra. Emma Mani-López y Dr. Aurelio López-Malo

14. **Talento especializado, un recurso vital para afrontar el *nearshoring***

📍 Mtro. Florencio Miguel Xicoténcatl Paleta

20. **Jóvenes, ¿están listos para el *nearshoring*?**

📍 Dra. Zobeida Jezabel Guzmán Zabaleta

16. **Gestión del talento como estrategia empresarial del *nearshoring***

📍 Mtra. Alejandra Rivero de la Garza

22. **Nuevos retos y oportunidades en el sector de la construcción**

📍 Mtra. Claudia Bonilla López

24. ***Nearshoring* sostenible, el nuevo desafío del presente**

📍 Dr. Ernesto Adrián Díaz Montagner

26. **Las ventajas socioresponsables del *nearshoring***

📍 Dr. Francisco Javier Iracheta Fernández

28. ***Nearshoring* y responsabilidad social corporativa**

📍 Mtra. Miriam Samour Nieva

© DRA. JAANAY
SIBAJA NAVA

• Doctora en Derecho por la Universidad de Navarra, España; coordinadora administrativa del Instituto de la Judicatura de Nuevo León; encargada de la Coordinación Editorial del Poder Judicial de Nuevo León.

• Docente de licenciatura, maestría y doctorado desde hace más de 17 años en el Tecnológico de Monterrey campus Puebla, Universidad de las Américas Puebla, Universidad de Monterrey, Instituto de Posgrado en Ciencias Penales y Política Criminal de Baja California e Instituto de la Judicatura del Estado de Nuevo León.

• Ha dictado diversas conferencias y publicado diferentes artículos en revistas especializadas de derecho.

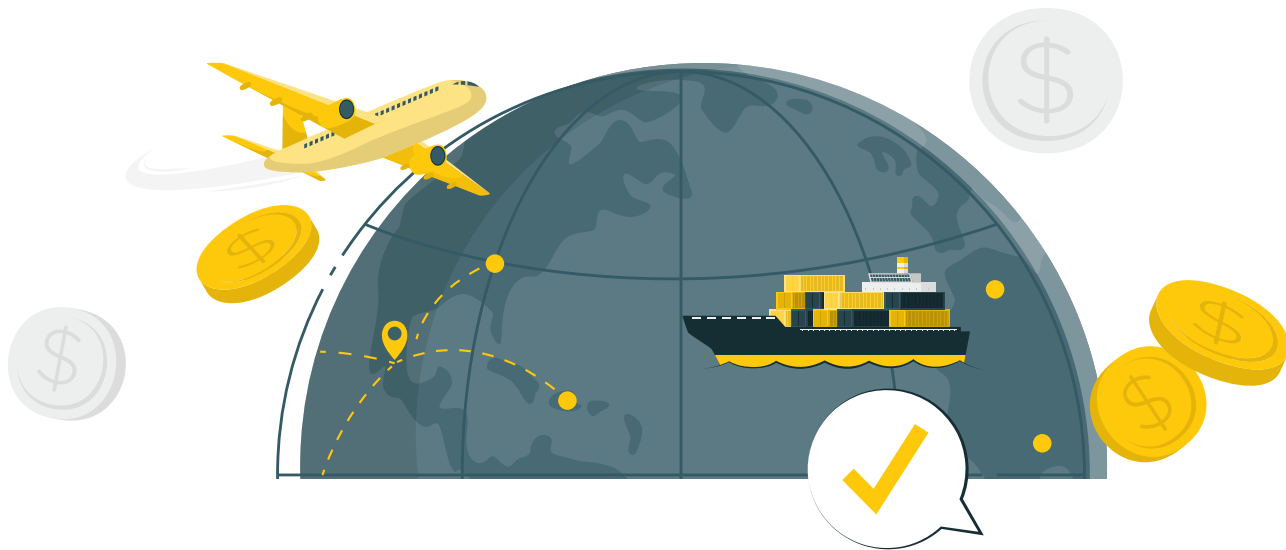
NEARSHORING: UNA ESTRATEGIA PARA EL COMERCIO EXTERIOR MEXICANO

Relocalizar las cadenas productivas a países cercanos, desde los ámbitos geográfico e ideológico, no es un tema nuevo, surgió en los años 60 y hoy en día ha tenido reajustes y cambios trascendentales, es una opción factible para que el comercio exterior sea benéfico en el sistema de producción—que se caracterice por ser estable y contar con la capacidad necesaria para cubrir la demanda de bienes intermediarios y finales—y el desarrollo económico nacional (IMCO y FNF, 2023).

El *nearshoring*, aunque no implica necesariamente un menor número de eslabones en la cadena productiva de un bien, sí la disminución del número de países que participan (Berasaluce, 2024), y es una nueva estrategia empresarial en contrapartida al *offshoring*.

Para México, sin duda, representa una oportunidad de gran calado en el ámbito del comercio exterior, pues, a través de mecanismos sólidos e innovadores, alcanzaría a ampliar y fortalecer sus relaciones económicas, productivas y comerciales, con aquellas regiones con las que tiene cercanía geográfica y alianzas competitivas. Es el caso de Estados Unidos, que precisamente dio origen a este fenómeno como una estrategia política y social, en donde las condiciones geográficas, históricas y zonas horarias similares han influido en una relación excepcional entre ambos países. Pero, si no somos cuidadosos en delimitar nuestras líneas de acción, podemos encontrarnos con obstáculos vertiginosos.

El que México fuera el único país en desarrollo con la mayor potencia económica mundial como frontera después de la



Segunda Guerra Mundial permitió, por un lado, sentar las bases para establecer las condiciones económicas particulares y, por el otro, atraer flujos de inversión estadounidense hacia el país, propiciando el inicio de las cadenas globales de producción (Garrido, 2022).

Sin embargo, como se ha indicado, no hay que confiarse. México requiere de una reingeniería sistemática y de renovar sus expectativas y metas, pues todavía se caracteriza por ser una región manufacturera. Se debe tener una perspectiva más amplia y abarcar otros sectores prioritarios que atraigan inversión extranjera. Acciones clave en sectores de gran envergadura, como incentivar las innovaciones tecnológicas; optimizar la operatividad aduanera; mejorar en telecomunicaciones; otorgar estímulos fiscales, bienestar laboral, energía más limpia, procesos de automatización e inteligencia artificial, mano de obra calificada, seguridad y certificaciones de calidad, y delimitar el marco regulatorio, que dará certidumbre y certeza jurídicas —*compliance* aduanero—, etc. Todo ello permitirá que sea más competitivo y atractivo a nivel mundial.

Además, es importante que exista sinergia entre el gobierno, la iniciativa privada y, sobre todo, especialistas para desarrollar un sistema adecuado que responda a los desafíos que se pueden presentar, identificando fortalezas y debilidades.

De acuerdo con el *Índice de Competitividad Estatal 2024*, solo cuatro estados mexicanos están preparados para recibir el *nearshoring* con eficacia: Ciudad de México, Baja California Sur, Coahuila y Nuevo León. Lo que distingue a estas entidades federativas de las otras es que cuentan con mejores condiciones para atraer inversiones, gracias a su infraestructura logística y energética, tienen una población con mejor acceso a la educación y salud, un sistema político y de gobierno, mercado de trabajo, sociedad y medioambiente, entre otros (IMCO, 2023 y 2024), lo cual resulta atractivo hacia el exterior.

Bajo estos indicadores, todavía falta mucho por hacer y México no debe confiarse, sino reconocer sus debilidades y transformarlas en fortalezas. No olvidemos que la apertura internacional es un factor determinante que facilita el acceso a nuevos mercados. México se encuentra en un lugar privilegiado, pero debe mantenerse y caracterizarse por ser un país determinante para negociar e invertir. **C**

REFERENCIAS

- Berasaluce, J. (2024). *Nearshoring* en el marco de la experiencia industrial de Asia del Este. Lecciones para México. En Oropeza, A. (coord.), *Nearshoring. La oportunidad de un nuevo desarrollo económico y social para México* (pp. 196-214.). México: UNAM.
- Garrido, C. (2022). *México en la fábrica de América del Norte y el nearshoring* (p. 42). Ciudad de México: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Instituto Mexicano para la Competitividad, A. C. (2023). <https://imco.org.mx/indice-de-competitividad-estatal-2023/>
- Instituto Mexicano para la Competitividad, A. C. (2024). <https://imco.org.mx/indice-de-competitividad-estatal-2024/>
- Instituto Mexicano para la Competitividad, A. C. y Fundación Friedrich Naumann. (Mayo de 2023). *Nearshoring: oportunidad que desafía a las entidades mexicanas*, 5.

• Cursó estudios de doctorado en Italia y recibió, en 2005, el grado de doctora en Historia de las Escrituras Femeninas por parte de la Universidad de Roma La Sapienza.

• Maestra en Literatura Mexicana por la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, 2002.

• Licenciada en Literatura por la Universidad de las Américas Puebla, 1998.

• Actualmente es coordinadora de la Biblioteca Franciscana de San Pedro Cholula, Puebla, y colabora en Archivos y Colecciones Especiales, en la Dirección de Bibliotecas UDLAP.

BIBLIOTECAS PATRIMONIALES Y NEARSHORING:

convergencia entre cultura y estrategia empresarial

Las bibliotecas patrimoniales son instituciones que preservan y difunden colecciones de inmenso valor histórico. No solo conservan libros y manuscritos antiguos, sino que en muchas ocasiones también operan como centros de investigación, educación y divulgación del conocimiento, por lo que a su valor histórico se le suma gran importancia cultural y académica. En el caso de México, podemos nombrar, dentro de las bibliotecas patrimoniales, a la Biblioteca Palafoxiana en Puebla, la Biblioteca Fray Francisco de Burgoa en Oaxaca y la Biblioteca Nacional de México en la Ciudad de México. Todas ellas albergan verdaderos tesoros bibliográficos como libros incunables y una gran cantidad de manuscritos y documentos históricos que narran la historia de la nación mexicana y dan cuenta de su evolución cultural.

En apariencia nada está tan alejado de las coordenadas culturales, académicas e históricas de las bibliotecas patrimoniales como el ámbito empresarial. Sin embargo, podemos hallar un interesante punto de convergencia entre estas instituciones y el *nearshoring*, una práctica empresarial novedosa que responde a los desafíos del mundo globalizado y a los retos que genera constantemente. Esta estrategia de negocios ha ganado impulso en los últimos años. El *nearshoring* consiste en trasladar operaciones o partes de la cadena de suministro a países cercanos, con el objetivo de reducir costos, mejorar la eficiencia y aprovechar ventajas geográficas. México, debido a su proximidad a Estados Unidos y su entorno favorable para los negocios, se ha convertido en un destino clave para esta práctica empresarial.

En un mundo empresarial cada vez más consciente de la importancia de la responsabilidad social y el impacto cultural, las bibliotecas patrimoniales pueden aprovecharse de iniciativas empresariales como el *nearshoring*. Como hemos dicho antes, el valor de estas bibliotecas trasciende lo histórico. Su acervo posee un inmenso valor económico, pero más allá de este aspecto, es fuente de conocimientos dinámicos, entes vivos que reconectan a las comunidades con su pasado y lo vuelven presente.

Este carácter dinámico y actual de la biblioteca patrimonial que la asemeja a un organismo vivo le permite integrar a las empresas que implementan el *nearshoring* a los contextos culturales y sociales de las regiones donde operan, de modo que ambas partes obtienen mutuos beneficios. Existen varias formas en que esta alianza puede operar:

LAS BIBLIOTECAS OFRECEN HERRAMIENTAS ÚNICAS PARA INNOVAR, EDUCAR Y CONSTRUIR UNA IDENTIDAD CORPORATIVA.

2024

7

1. **Mediante capacitación y educación:** las empresas que adoptan el *nearshoring* pueden colaborar con las bibliotecas patrimoniales para desarrollar programas de formación que incluyan la historia y la cultura local. Esto no solo capacita mejor al personal de la empresa, sino que también fortalece su conexión con la comunidad, lo que mejora la cohesión y el compromiso entre ambas partes.

2. **Innovación basada en la cultura:** las colecciones históricas de las bibliotecas patrimoniales pueden ser una potente fuente de inspiración para la innovación. Sectores como el diseño, la tecnología y las industrias creativas pueden enriquecerse, en estos acervos, con ideas que ayuden a resolver desafíos contemporáneos con enfoques únicos.

3. **Marketing y responsabilidad social:** incorporar el patrimonio cultural y hacerlo parte de la identidad corporativa puede ser un diferenciador significativo en el mercado. Al alinearse con la conservación del patrimonio cultural, las empresas fortalecen su estrategia de responsabilidad social y obtienen una mejora de su imagen pública.

4. **Desarrollo comunitario y económico:** el *nearshoring* puede aumentar la inversión en la infraestructura cultural de una región y beneficiar tanto a las empresas como a la comunidad. Su colaboración contribuye no solo a la preservación del patrimonio para las generaciones futuras, sino como catalizador del desarrollo local en aspectos que trascienden el ámbito social y cultural.

En resumen, la convergencia entre el *nearshoring* y las bibliotecas patrimoniales abre nuevas oportunidades para las empresas que buscan no solo eficiencia operativa, sino también una integración significativa en las comunidades donde operan, en-

raizada firmemente en el respeto a la cultura local. Las bibliotecas ofrecen herramientas únicas para innovar, educar y construir una identidad corporativa. A largo plazo, el *nearshoring* puede evolucionar más allá de una simple estrategia coyuntural para convertirse en un modelo de desarrollo que promueva tanto el crecimiento económico como la preservación cultural, lo que creará un impacto positivo y sostenible en las comunidades y regiones involucradas. **G**



© MTRA. GLORIA
ADRIANA
CAMACHO
VILADROSA

• Maestra en Derecho Penal por la Universidad Autónoma de Tlaxcala.

• Licenciada en Derecho por la Universidad Cuauhtémoc de Puebla.

• Servidora pública durante veinticuatro años en la Fiscalía General del Estado de Puebla y dos años en el Archivo General de Notarías.

• Litigante en diferentes ramas del derecho.

• Ha proporcionado servicios de asesoría jurídica en el Congreso del Estado de Puebla, a su vez, en el sector privado para la Sociedad de Beneficencia Española.

• Profesora de tiempo parcial en el Departamento de Derecho de la Universidad de las Américas Puebla.

Nearshoring en México

¿REALIDAD O QUIMERA?

México encuadra un escenario poco firme desde hace décadas en varios ámbitos, pero actualmente, los últimos cimientos que nos habían permitido sobrevivir se han desmoronado. Desde el inicio del actual sexenio, hemos observado cambios extremos en diversas áreas, lo que para algunos ha generado miedo e incertidumbre, pero para muchos otros, esto podría llegar a ser un drástico, pero necesario cambio, que podría involucrar temas modernos como el *nearshoring*.

El *nearshoring* es un tema importante que desde tiempos lejanos surgió como una idea brillante para varios inversionistas y empresarios, y que después de la pandemia de COVID-19 se convirtió en una realidad, pero debemos preguntarnos, ¿actualmente existe en México? El concepto de *nearshoring* es para muchos un espectro lejano que se llega a escuchar en algunas conversaciones indistintas por parte de politólogos, economistas y abogados, pero que realmente no se ha tornado en un concepto que genere un panorama mucho más amplio con el que podamos beneficiarnos.

Cuando hablamos del *nearshoring* nos referimos, en pocas palabras, a crear una cadena de producción para la empresa cercana al consumidor final gracias a una buena cadena de suministro, con mayor eficiencia y menos gastos. En México existen varias empresas que han aplicado este formato con éxito, pero, debido a los actuales cambios políticos, para algunos existe incertidumbre y falta de certeza jurídica, aunado a ello, el aumento de casos de inseguridad en nuestro país ha generado miedo en posibles inversionistas o empresas extranjeras, como Tesla. La falta de seguridad jurídica nos lleva a tener un flujo económico mucho menor y a generar escasez de empleos.

México es uno de los países que tienen mayor experiencia en cuanto a manufactura automotriz, por lo que muchas empresas que llegan a México buscan generar empleos en este sector, favoreciendo a muchas familias. Tesla pudo haber sido una excelente opción






2024

9

para aumentar la economía, no solo en Monterrey, sino en todo el país, siendo un *win-win* tanto para México como para la propia empresa, la cual tendría un gran beneficio fiscal en cuanto al pago de aranceles y traslados de vehículos para su venta en Estados Unidos, además de beneficiar al consumidor final, con una deducción de impuestos considerable.

El *nearshoring* es considerado un modelo de negocio sostenible, ya que sitúa a la empresa en un punto estratégico para evitar crear un flujo de importación y exportación masivo, considerando aspectos no solo económicos, también sociales y en pro del ecosistema en el que vivimos, lo que evita la contaminación masiva y crea un modelo que no es únicamente para grandes empresas, sino también para los jóvenes del futuro.

Es importante mencionar que, al innovar, se deben tomar en cuenta los posibles errores que podrían vulnerar el modelo de negocio, como los actuales temas políticos tanto en nuestro país como al otro lado del mundo, ya que se generan brechas comerciales que crean tensión no solo económica, sino también laboral. Por ello, se debe tomar en cuenta lo que ocurre en el derecho internacional para tener una visión más amplia y estar atento a cualquier factor que afecte la cadena de suministro.

El *nearshoring* es un tema que involucra muchas áreas y que necesita de varios bastiones para mantenerse y poder cumplir su rol. Tomando en cuenta todos estos aspectos, México actualmente enfrenta una gran incertidumbre económica, política y social, por lo que podría no ser un tema tangible para futuros inversionistas. 

REFERENCIAS

- Cova, A. (2024, 25 de enero). Infraestructura como pieza fundamental del *nearshoring*. *Aleatica*. <https://www.aleatica.com/infraestructura-pieza-fundamental-nearshoring/>
- De la Mora, L. M. (2023, 20 de marzo). ¿Qué es *nearshoring* y por qué es importante para México? [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=6eOesudjUzU>
- *Nearshoring: qué es, ventajas y ejemplos*. (2024, 18 de enero). UNIR. <https://mexico.unir.net/noticias/ingenieria/nearshoring/>
- Ríos Lobato, A. (2023, 26 de abril). *Nearshoring* sostenible, una oportunidad para México. *Egade Ideas*. <https://egade.tec.mx/es/egade-ideas/opinion/nearshoring-sostenible-una-oportunidad-para-mexico#:~:text=El%20nearshoring%20sostenible%20ofrece%20un,de%20las%20nuevas%20generaciones%2C%20y>
- Vela, D. S. (2024, 22 de mayo). Inseguridad y falta de certeza jurídica, amenazas en México para el *nearshoring*. *El Financiero*. <https://www.elfinanciero.com.mx/nacional/2024/05/22/inseguridad-y-falta-de-certeza-juridica-amenazas-en-mexico-para-el-nearshoring/>

© DR. RAÚL BRINGAS
NOSTTI

● Doctor en Historia Socioeconómica por la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Cuenta con un posdoctorado en Relaciones México-Estados Unidos por la Universidad de Harvard.

● Pertenece al Sistema Nacional de Investigadores. Su especialidad es la relación entre México y Estados Unidos.

● Ha publicado varios libros como autor único. El más reciente es *Historia de los negocios entre México y Estados Unidos, 1617-2017* (CEEY, 2019).

● Es profesor-investigador de tiempo completo del Departamento de Negocios Internacionales de la Universidad de las Américas Puebla.

EL NEARSHORING

frente a la falta de seguridad jurídica en México

Durante los últimos años han proliferado opiniones que resaltan la importancia del *nearshoring* para México. Sobresale la idea de que en él descansa el futuro económico del país. Si bien se exagera el rol que puede tener, no cabe duda de que representa una inmensa oportunidad para México, dada la posición privilegiada del país en relación con el mejor mercado del mundo, que es el estadounidense.

Se define como *nearshoring* a la estrategia empresarial de colocar los centros de producción y servicio comercial en países cercanos al mercado de destino, lo que permite reducir costos y riesgos logísticos. Si el país que recibe la inversión además cuenta con cierta estabilidad, mano de obra competitiva y barata, relaciones amistosas con su mercado de destino y un marco regulatorio bondadoso, el atractivo del *nearshoring* se incrementa. México reúne casi todos estos requisitos y además comparte una frontera terrestre de más de 3,000 kilómetros con Estados Unidos. Canadá, el único actor con características similares a las mexicanas, no es una opción atractiva para el *nearshoring*, dado el alto costo de su mano de obra y sus exigentes regulaciones.

¿Por qué el *nearshoring* ha cobrado tanta relevancia en años recientes? Hay dos factores que le dieron un impulso sin precedentes. El primero fue la pandemia de COVID-19, que afectó las cadenas de suministro en todo el mundo e hizo constatar la fragilidad de la producción que depende de proveedores distantes. El segundo ha sido el enfrentamiento comercial cada vez más intenso entre Estados Unidos y China, que ha obligado a los productores a considerar establecerse en un país más cercano al mercado estadounidense. La cercanía de México garantiza un suministro constante y seguro.

Por desgracia, México no ha sabido aprovechar las oportunidades presentes en la relocalización de empresas impulsadas por la incertidumbre en las cadenas de suministro. Las inversiones que el gobierno mexicano presume son en realidad reinversiones de empresas ya establecidas en el país. Resulta hasta grotesco pensar que Vietnam ha logrado captar más inversiones por *nearshoring* que México. La explicación a este terrible fracaso del Gobierno mexicano descansa en la ausencia de una política amigable con los inversionistas. La administración de Andrés Manuel López Obrador lanzó señales que no generaron confianza entre los inversionistas, y que iban desde cancelaciones de inversiones ya en curso, como la de Constellation Brands en 2020, hasta el retiro intempestivo de concesiones, entre las que destacaron las mineras y las eléctricas.


La última señal negativa hacia los inversionistas fue la reforma judicial, que destruiría la autonomía de los juzgadores frente al poder

Si el país que recibe la inversión además cuenta con cierta estabilidad, mano de obra competitiva y barata, relaciones amistosas con su mercado de destino y un marco regulatorio bondadoso, el atractivo del *nearshoring* se incrementa.

2024

11

presidencial. Se pretende que el pueblo elija a los jueces, lo que los haría parte del juego político. El Gobierno mexicano asegura que en Estados Unidos el pueblo elige a los jueces, pero no aclara que esto no aplica en los tribunales federales, a diferencia de lo que se propone en México, donde se pretende incluir en este juego político hasta a la Suprema Corte de Justicia. Nadie duda que México requiere una reforma judicial, pues es bien conocida la ineficiencia y la corrupción en los juzgados. Sin embargo, la reforma propuesta dejaría a los inversionistas indefensos frente al poder político. Ya han externado su preocupación los embajadores de Estados Unidos y Canadá, diversas agencias calificadoras y el sector empresarial mexicano. Esto no ha impedido que el proyecto de reforma continúe sin cambios en sus principales lineamientos.

Afortunadamente, el sexenio de López Obrador ha terminado y existe la esperanza de que en el gobierno de Claudia Sheinbaum se retoquen algunos puntos básicos de la reforma. Parece haber señales de mayor apertura en varios frentes. Los integrantes del nuevo gabinete presidencial tienen una filosofía más moderna sobre el manejo económico. Por lo pronto, en el sector energético se perfilan ciertos cambios. La presidenta ya anunció que el *nearshoring* está entre sus estrategias económicas. Sin embargo, para los inversionistas los anuncios no bastan. En el mundo de los negocios, solo las acciones cuentan. Si el nuevo gobierno es incapaz de otorgar seguridad jurídica a los capitales, México continuará desaprovechando la gran oportunidad que ofrece el *nearshoring*. 



© DRA. SARTAJ
CHAUDHARY
KHERRA

© She has earned her doctorate in Management from Mohan Lal Sukhadia University, Udaipur, in association with Birla Institute of Management Technology (BIMTECH), Greater NOIDA, India.

© She is an academician, researcher, and thought leader. She has also been engaged in various teaching assignments in internationally acclaimed educational institutions like UDLAP, Mexico, and Birla Institute of Management Technology (BIMTECH), Greater NOIDA, India.

© She is the recipient of the Jagdish N. Sheth Best Thesis Award for 2016, Birla Institute of Management Technology, Greater NOIDA, India.

© She has published research papers in Scopus, ABDC, and ABS-indexed international journals and participated in international conferences.

NEARSHORING,

offshoring or back-shoring business strategy? A strategic decision

Globalization of international trade led companies to strategically look beyond their own countries for setting up production facilities. An off shoot of this strategy has been nearshoring or the decision to move production facilities to countries that are close to the home country (Colamatteo *et al*, 2022). It has been found that those companies which were favoring supply chain responsiveness preferred nearshoring (Hilletoft *et al*, 2019). During the pandemic the benefit of establishing production in the same macro-region meant lower chances of disruptions in the supply chains (Barbieri *et al*, 2020) thereby reducing the risk and improving the organizations' ability to service its markets well (Gereffi, 2020). Further research has found that consumer perceived quality and purchase intention are higher for nearshoring firms as compared to farshoring firms (setting up production facilities in countries located in distant regions) (Colamatteo *et al*, 2022).

Some scholars have identified certain drivers of nearshoring such as cost of labor, product quality and reduced manufacturing lead time (Fel and Griette, 2017). Larger firms are likely to near shore than smaller firms as they have higher financial, managerial and human resources, and ability to accept higher levels of managerial risk (Merino *et al*, 2021). Some small and medium sized companies are also moving their manufacturing offshore in central and eastern Europe primarily because of cost advantage to western European countries, proximity of time zones, capabilities in IT, engineering and automotive, skilled, and educated manpower and cultural affinity (Lőrincz, N., 2018).

The host countries benefit from job creation, investment in research and development and highly paid jobs (Lőrincz, N., 2018). The main industries which have benefited from nearshoring include IT consulting, finance, and customer service (Coleman, 2015).



Some companies adopt a combination of nearshoring and backshoring strategies (relocating the manufacturing facilities in the home country) because of the firm's innovation capacity, ability to produce high end products and time sensitive products (Bettiol et al, 2023). Thus, the companies can integrate both domestic and international production activities with the home country as a focal point of innovations but sometimes lack of competence leads to a combination of nearshoring and backshoring strategies (Bettiol et al, 2023). In conclusion a firm must take cognizance of its capabilities and competitive environment to choose a dynamic strategic mix in establishing its production facilities. **C**



REFERENCIAS

- Barbieri, P., Boffelli, A., Elia, S., Fratocchi, L., Kalchschmidt, M., & Samson, D. (2020). What can we learn about reshoring after Covid-19? *Operations Management Research*, 13(3), 131-136.
- Bettiol, M., Chiarvesio, M., Di Maria, E., Di Stefano, C., & Fratocchi, L. (2023). Post-offshoring manufacturing strategies: decision-making and implementation. *Management Decision*, 61(12), 3755-3784.
- Colamatteo, A., Cassia, F., & Sansone, M. (2022). Near-shoring versus far-shoring: Effects on customer perceived quality and purchase intention. *The TQM Journal*, 34(5), 1416-1431.
- Coleman, A. (2015). Nearshoring: Europe is the new services hub. *Raconteur Magazine Published*, December 10, 2015. <http://raconteur.net/business/nearshoring-europe-is-the-new-services-hub>
- Fel, F., & Griette, E. (2017). Near-reshoring your supplies from China: a good deal for financial motives too. *Strategic Direction*, 33(2), 24-26.
- Gereffi, G. (2020). What does the COVID-19 pandemic teach us about global value chains? The case of medical supplies, *Journal of International Business Policy*, 3(3), 287-301.
- Hilletofth, P., Eriksson, D., Tate, W. & Kinkel, S. (2019). Right-shoring: making resilient offshoring and reshoring decisions, *Journal of Purchasing and Supply Management*, 25, 1-6.
- Lórinicz, N. (2018). Being an investment target in CEE. Country attractiveness and near-shoring. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 49(5), 47-54.
- Merino, F., Di Stefano, C., & Fratocchi, L. (2021). Back-shoring vs near-shoring: a comparative exploratory study in the footwear industry. *Operations Management Research*, 14, 17-37

© MTRO.
FLORENCIO
MIGUEL
XICOTÉNCATL
PALETA

exaudlap
COMUNIDAD DE EGRESADOS

• Maestro en Ciencias en Ingeniería Industrial y Manufactura, UTEP, 2003.

• Licenciatura en Ingeniería en Electrónica y Comunicaciones, UDLAP, 1995.

• Se ha desarrollado como project manager, quality manager, engineering manager, director general, test engineer en empresas como: VW de México, DELPHI, IBO Engineering y HUF Electronics.

• Ha realizado proyectos en temas de manufactura de equipos de prueba, líneas de ensamble, maquinados de precisión y dispositivos de control.

• Actualmente es profesor de tiempo parcial en la UDLAP y cuenta con una empresa especializada en maquinados industriales y automatización de procesos para la industria automotriz.

TALENTO ESPECIALIZADO

un recurso vital para afrontar el *nearshoring*

A principios de este siglo, la industria automotriz desarrolló la meta de bajar costos mediante la estrategia innovadora de mandar las cadenas de suministros de ciertos componentes a aquellos países más competitivos, sin importar su ubicación, idea apoyada por los principales países productores de vehículos, que lograron localizar la mayoría de los componentes electrónicos en Asia. Sin embargo, con el tiempo se detectó un nuevo problema, la logística, ya que se tenían que pedir lotes muy grandes y los tiempos de traslado no eran inmediatos. Esto afectó la parte económica y los tiempos de respuesta. Al llegar la pandemia, la situación se aceleró y se vieron muchos casos de desabasto de componentes, subiendo como espuma los costos logísticos y tiempos de entrega.

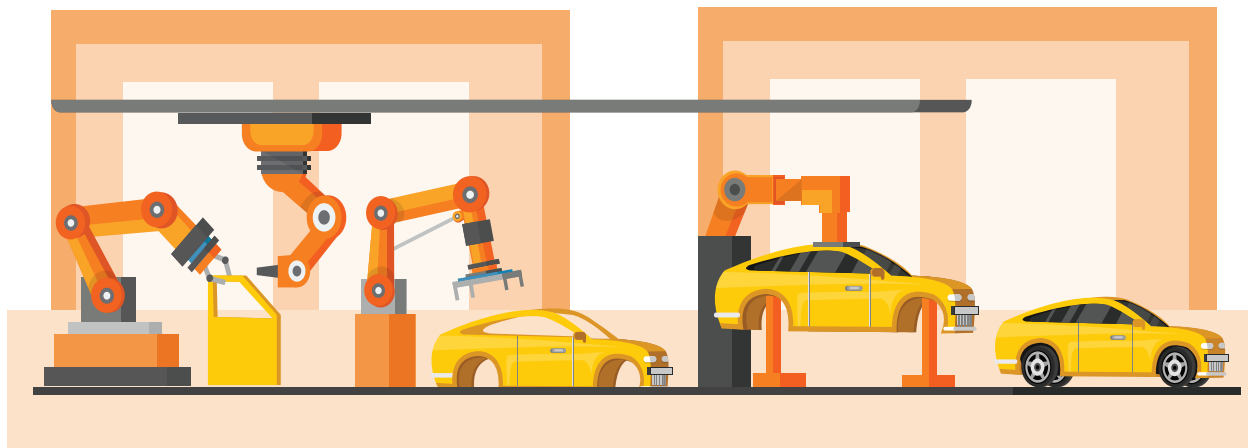
La industria automotriz, que se fue haciendo cada vez más sofisticada, al tener a la mano componentes electrónicos con mejores prestaciones en desempeño y tamaño fue sustituyendo muchas funciones del vehículo que anteriormente se hacían de manera mecánica o analógica. Esto detonó la dependencia de componentes que venían de las principales cadenas de suministro que se localizaban en Asia.

Con la problemática de la logística y otros temas geopolíticos, se empezó a hablar del *nearshoring*; que significa mover la producción de componentes de la cadena de suministros cerca de las empresas ensambladoras, teniendo mejoras en costos de producción, costos logísticos, medioambiente, compartir mismas zonas horarias y sobre todo fortalecer la industria local.

La industria automotriz funciona teniendo una industria tractora, que es la que ensambla los vehículos, y sus proveedores alrededor, los cuales fabrican componentes o ensambles de manera más eficiente y efectiva. La industria automotriz en México y en muchas partes del mundo se divide de la siguiente manera:

a. OEM: es el término con que se les denomina a las empresas automotrices que ensamblan los vehículos y significa fabricante de equipo original. Estas empresas son las principales productoras de vehículos en nuestro país; la mayoría, por no decir todas, son de origen extranjero, tienen muchos años en el mercado y cuentan con sistemas de gestión y calidad que rigen a la industria automotriz.

b. Tier 1: son los proveedores que surten componentes o ensambles a los OEM. Son empresas de origen extranjero que siempre acompañan a las OEM cuando se instalan en nuestro país. Estas empresas cumplen todas las normativas de gestión y calidad del fabricante.



C. Tier 2 y 3: son los proveedores que surten subensambles y componentes a los Tier 1. Un porcentaje importante está localizado cerca del Tier 1, pero la mayoría están en las principales cadenas de suministro mundial. Aquí entra la oportunidad de la estrategia empresarial del *nearshoring*.

Todo este tipo de empresas busca capacitación y talento especializado en las siguientes áreas:

1. **Diseño de producto**
2. **Manufactura avanzada**
3. **Logística y cadenas de suministro**
4. **Administración y gestión de proyectos**
5. **Tecnologías de información**
6. **Automatización de procesos**
7. **Pruebas de función, durabilidad y simulación**

Actualmente, muchas instituciones educativas ofrecen este tipo de conocimiento. Una estrategia efectiva es una colaboración de las instituciones dentro de las empresas y de las empresas dentro de las instituciones. Pero este tipo de colaboración se enfoca normalmente con las OEM y Tier 1, porque cuentan con sistemas de gestión y calidad. Muchas empresas del tipo Tier 2 y 3 en nuestro país no tienen estos sistemas, por lo que no son tomadas en cuenta para proyectos en conjunto.

Por lo tanto, se deben dar las herramientas necesarias a los Tier 2 y 3 para que puedan tener estos sis-

temas y cumplir los estándares y normativas que las instituciones y empresas exigen. Los temas necesarios para que estas empresas logren sus objetivos de competitividad son los siguientes:

- **Administración y gestión de proyectos**
- **Sistemas de calidad y normativas gubernamentales**
- **Recursos humanos**
- **Soporte fiscal**
- **Acceso a créditos**
- **Planes de negocio**

Finalmente, se debe promover entre la comunidad universitaria que el *nearshoring* no es una moda, sino una estrategia empresarial que nos va a ayudar a que el país sea más competitivo y eficiente, tanto en el tema automotriz, como en todo tipo de industria. **C**

REFERENCIAS

- Aguirre, A. (2023, 27 de octubre). *Nearshoring. Oportunidades para el Sur-Sureste de México*. <https://www.linkedin.com/pulse/nearshoring-oportunidades-para-el-sur-sureste-de-aguirre-aguilar-qlhgc/>
- Lázaro, E. (2022, 8 de noviembre). *¿Qué es el nearshoring? El Economista*. <https://www.economista.com.mx/empresas/Que-es-el-nearshoring-20221108-0093.html>

• Maestra en Dirección Estratégica de Capital Humano, ISU Universidad.

• Licenciada en Psicología por la Universidad de las Américas Puebla.

• Cuenta con una certificación internacional en Consultoría por la International Coaching & Consulting Network en colaboración con la Ibero Puebla.

• Actualmente colabora en CESSACV, Soluciones Empresariales, como consultora organizacional y docente universitaria de licenciatura y posgrado para materias de gestión de talento humano.

Gestión del talento

COMO ESTRATEGIA EMPRESARIAL DEL NEARSHORING

A últimas fechas hemos escuchado que la gestión del talento se ha vuelto una estrategia empresarial clave en el contexto del *nearshoring* en México. Empecemos por comprender esta práctica, que implica trasladar operaciones comerciales a países cercanos, permitiendo que las empresas se beneficien con costos más bajos y acceso a talento especializado, como se detalla en el presente texto.

Una de las áreas más relevantes del *nearshoring* es la gestión del talento. A continuación, se citan un par de características positivas de esta práctica:

a. Acceso a un talento especializado: como parte de su naturaleza, el *nearshoring* se vale de las tecnologías de la información, por lo que resulta vital incentivar la formación de talento con ese perfil, pero también de brindarle espacio a la fuerza laboral especializada con la que cuenta nuestro país. Esto trae como consecuencia un crecimiento del mercado laboral en este sector. Según ManpowerGroup, este crecimiento podría llegar incluso a los 2 millones para finales de esta década (ManpowerGroup México, 2023; Ponga, 2024; Zurita, 2023).


b. Generación de un círculo virtuoso entre el *nearshoring* y el talento local: las empresas que encuentran en el *nearshoring* una forma de acceder al mercado mexicano pueden beneficiarse con la experiencia del talento local, el cual, a su vez, puede verse favorecido con oportunidades laborales atractivas y que les representen nuevos retos (Ponga, 2024; Zurita, 2023).

Sin embargo, el *nearshoring* también enfrenta retos como el aumento de competencia, la necesidad de una capacitación y desarrollo que permita al talento local competir en igualdad de circunstancias; uno de los desafíos más significativos es, sin duda, la adaptación cultural y la interacción con equipos de trabajo a distancia (Zavaleta, 2024; Zurita, 2023).

Se ha dicho que con el crecimiento del *nearshoring*, se tiene la expectativa de un aumento en la competencia por talento, lo que muy probablemente conducirá a un incremento en los salarios y a una mayor rotación de personal (Cluster industrial, 2024; Zavaleta, 2024).

Una forma de colocar al talento mexicano en igualdad de condiciones sería que las empresas invirtieran en capacitación y desarrollo para satisfacer las demandas de un entorno laboral en evolución, lo cual obligará a implementar políticas de gestión de talento que faciliten la atracción y retención de profesionales calificados que no entren en una espiral de rotación (que conduzca a una frustración en este sector) (Avendaño, 2023; Ponga, 2024; Zavaleta, 2024).

Lo anterior conlleva un peligro: el crecimiento de las desigualdades regionales puede crear un desajuste en la oferta y demanda de talento. Las políticas industriales deben considerar estas disparidades para fomentar prácticas de gestión de talento saludables (Avendaño, 2023; Zavaleta, 2024).

La gestión del talento es una pieza fundamental del entramado para el éxito del *nearshoring* en México. Las empresas y la industria, en general, deben enfocarse en desarrollar estrategias efectivas para atraer, retener y capacitar a su personal, aprovechando las oportunidades que ofrece esta práctica. Con una inversión potente en capital humano, México tendrá herramientas que lo conduzcan a consolidarse como un referente regional, impulsando su crecimiento económico y fortaleciendo su competitividad en el mercado global. 

REFERENCIAS

- Avendaño, E. (2023, 19 de junio). Desarrollo de talento, base para consolidar *nearshoring* y transformación digital. *Expansión*. <https://expansion.mx/opinion/2023/06/19/desarrollo-de-talento-base-para-consolidar-nearshoring-y-transformacion-digital>
- Capital humano. (2024, 22 de marzo). El impacto del *nearshoring* en México y la importancia de los talentos directivos en la era actual. *Cluster Industrial*. <https://www.clusterindustrial.com.mx/noticia/7454/el-impacto-del-nearshoring-en-mexico-y-la-importancia-de-los-talentos-directivos-en-la-era-actual>
- Capital humano. (2023, 7 de septiembre). ¿Qué significa el *nearshoring* en recursos humanos? Los desafíos del futuro. *Mundo Ejecutivo*. <https://mundoejecutivo.com.mx/capital-humano/que-significa-el-nearshoring-en-recursos-humanos-los-desafios-del-futuro/>
- Hernández, M. (2023, 18 de agosto). El desafío del *nearshoring* para las áreas de capital humano. *El Economista*. <https://www.economista.com.mx/capitalhumano/El-desafio-del-nearshoring-para-las-areas-de-Capital-Humano-20230817-0079.html>
- ManpowerGroup México. (2023, 21 de julio). *Nearshoring* y talento en México. <https://blog.manpowergroup.com.mx/manpowergroup/nearshoring-y-talento-en-mexico>
- Megaron. (2023, 30 de octubre). *Nearshoring* y capital humano. *Desarrollo Organizacional*. <https://www.megaron.com.mx/nearshoring-y-capital-humano>
- Ponga, J. (2024). *Nearshoring* y talento. *Deloitte México*. <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/human-capital/articles/nearshoring-y-talento.html>
- Thomson Reuters Mexico. (2024). *Nearshoring: desafíos y obstáculos para México*. <https://www.thomsonreutersmexico.com/es-mx/soluciones-de-comercio-exterior/blog-comercio-exterior/nearshoring-mexico-desafios-obstaculos-comercio-internacional>
- Zavaleta, O. (2024, 16 de abril). *Nearshoring* y los retos de talento. *EGADE*. <https://egade.tec.mx/es/egade-ideas/opinion/nearshoring-y-los-retos-de-talento>
- Zurita, C. (2023, 1 de noviembre). *Nearshoring* y talento: una combinación ganadora en México — Headhunter-X | Conectando Líderes con Talento Ejecutivo Global. *Headhunter-X*. <https://headhunter-x.com/blog/nearshoring-y-talento>

© DR. RICARDO HERNÁNDEZ-FIGUEROA, DRA. EMMA MANI-LÓPEZ Y DR. AURELIO LÓPEZ-MALO

exaudlap
COMUNIDAD DE EGRESADOS

© Ricardo Hernández Figueroa, doctor en Ciencia de Alimentos por la Universidad de las Américas Puebla.

© Emma Mani-López, doctora en Ciencias de los Alimentos por el Instituto Tecnológico de Veracruz.

© Aurelio López-Malo, doctor en Ciencias Químicas, especialidad en Ciencias de los Alimentos por la Universidad de Buenos Aires, Argentina.

© Forman parte del grupo de investigadores del Laboratorio de Microbiología de Alimentos del Departamento de Ingeniería Química, Alimentos y Ambiental de la Universidad de las Américas Puebla, dedicado al estudio de agentes antimicrobianos naturales, investigando su aplicación en diversos grupos de alimentos y sus efectos en aspectos que definen la seguridad, calidad, vida de anaquel y atributos sensoriales. Participan en diversos proyectos vinculados con la industria de alimentos.

INNOVACIÓN ABIERTA EN LA INDUSTRIA ALIMENTARIA:

un vínculo estratégico entre academia e industria

El *nearshoring* se ha convertido en una estrategia clave para la industria alimentaria, permitiendo a las empresas optimizar sus cadenas de suministro y reducir costos al trasladar la producción a ubicaciones cercanas. Esta práctica no solo mejora la flexibilidad y la respuesta a las demandas del mercado, sino que también abre oportunidades para un desarrollo sostenible y una formación especializada en el sector. Sin embargo, el éxito de esta estrategia depende en gran medida de la capacidad de las empresas para integrar la innovación abierta como un pilar fundamental, promoviendo la colaboración entre la industria y la academia.

La innovación abierta es un modelo en el que las empresas buscan soluciones y tecnologías fuera de sus fronteras organizacionales, estableciendo redes de colaboración con universidades, centros de investigación y *start-ups*. Este enfoque es particularmente valioso en la industria alimentaria, ya que permite a las empresas acceder a la investigación más reciente y aplicar esos conocimientos para resolver problemas específicos. Las universidades, por su parte, pueden colaborar con la industria para traducir la investigación básica en innovaciones concretas que beneficien a ambas partes.

Los beneficios de la innovación abierta para las empresas son numerosos: permite una mayor diversidad de ideas, fomenta la flexibilidad y la capacidad de adaptación, y facilita el acceso a talento especializado. Además, estas colaboraciones ofrecen a las empresas la oportunidad de identificar y reclutar a los mejores talentos. Para las universidades, la participación en la innovación abierta mejora la relevancia de sus investigaciones y aumenta su visibilidad y prestigio, lo que a su vez atrae más estudiantes y oportunidades de financiamiento.

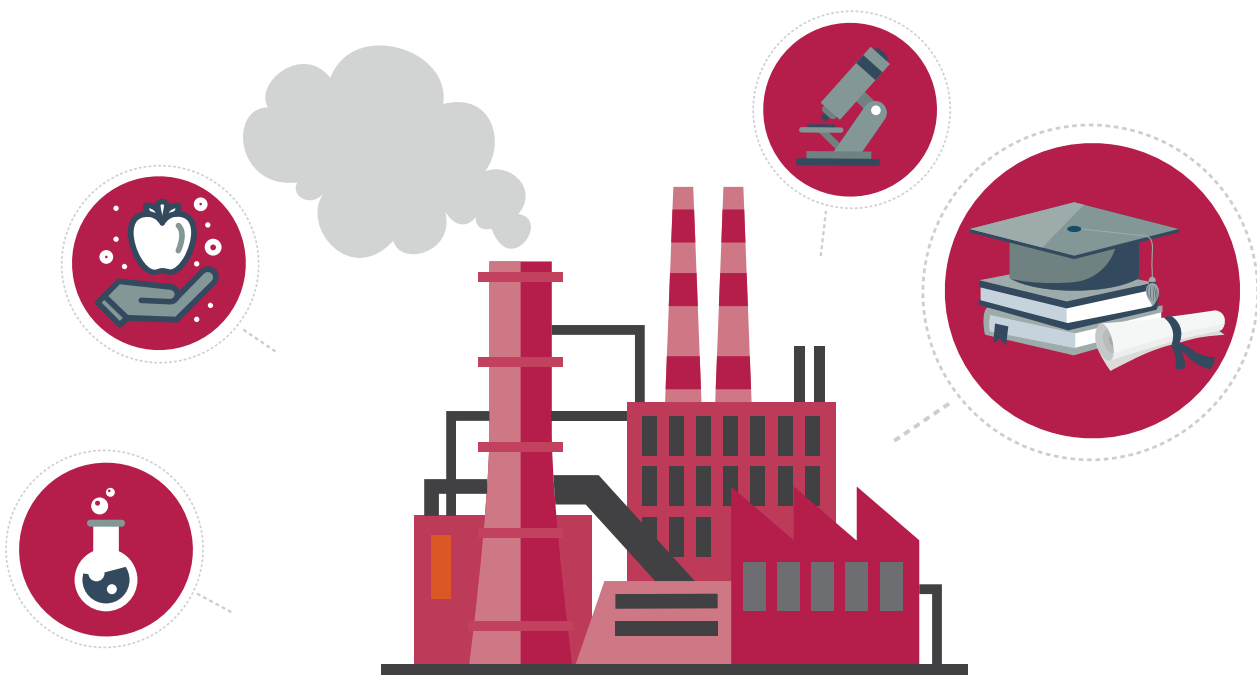
A pesar de las ventajas, las colaboraciones entre industria y academia enfrentan desafíos, como la alineación de objetivos y la gestión de la propiedad intelectual. Es fundamental que ambas partes establezcan expectativas claras desde el inicio y trabajen en la definición de metas comunes para superar estos obstáculos.

En la Universidad de las Américas Puebla (UDLAP) se promueve la vinculación con la industria y se facilitan estas colaboraciones mediante convenios con empresas y organizaciones, permitiendo que los estudiantes trabajen en proyectos que tienen un impacto real en el sector. Esta relación industria-academia es esencial para fomentar la innovación abierta, ya que permite que la investigación básica y aplicada se traduzca en desarrollos tecnológicos y productos que beneficien tanto a las empresas como a la sociedad en general. En este contexto, el programa doctoral en Ciencia de Alimentos de la UDLAP no solo fortalece la capacidad de México para competir en el mercado global de alimentos, sino que también contribuye al desarrollo de una economía más sostenible e innovadora. Este programa doctoral es un ejemplo destacado de cómo la academia en México puede contribuir al desarrollo de la industria alimentaria a través de la innovación abierta. Además, forma investigadores que pueden abordar problemas complejos en el campo de la ciencia y tecnología de alimentos, tales como explorar nuevas alternativas en procesamiento y conservación de alimentos. Tecnologías como radiación ultravioleta, ultrasonido, pulsos de luz, desarrollo de películas comestibles y microencapsulación están siendo evaluadas para obtener productos alimenticios más seguros, nutritivos, agradables y estables, contribuyendo a la creación de alimentos mínimamente procesados. Además, el uso de compuestos bioactivos y tecnofuncionales extraídos de fuentes naturales, como fitoquímicos, antioxidantes, péptidos, proteínas y biopolímeros, está revolucionando las aplicaciones

en el sector alimentario. En cuanto a microbiología de alimentos, el enfoque en agentes antimicrobianos naturales, como bacteriocinas, bacterias ácido-lácticas y aceites esenciales, ofrece alternativas a los conservadores sintéticos, mejorando la inocuidad y previendo riesgos mediante microbiología predictiva. Estas áreas clave pueden ser impulsadas por la colaboración académica y empresarial, permitiendo innovar en la industria alimentaria y mejorar su competitividad en un entorno global cambiante.

Un futuro de innovación y colaboración

La integración de la innovación abierta en la industria alimentaria impulsa un futuro más colaborativo y dinámico, donde academia e industria se unen para superar desafíos globales. Este enfoque, clave en la estrategia empresarial de *nearshoring*, no solo fortalece la capacidad de respuesta ante las demandas del mercado, sino que también facilita la transferencia de conocimiento y tecnología, potenciando la eficiencia operativa y reduciendo costos de investigación y desarrollo. Al aprovechar ideas y soluciones tecnológicas externas, las empresas incrementan su flexibilidad y competitividad, particularmente en regiones estratégicas cercanas, generando un ecosistema de innovación que impulsa tanto el crecimiento económico como el bienestar social. Con programas como el Doctorado en Ciencia de Alimentos de la UDLAP, México se posiciona para liderar este cambio, estableciendo un modelo de referencia en la vinculación entre academia e industria. **C**



© DRA. ZOBEIDA
JEZABEL GUZMÁN
ZABALETA

- Doctora en Ciencias con Especialidad en Ciencias Computacionales, Instituto Nacional de Astrofísica, Óptica y Electrónica.
- Maestra en Ciencias con Especialidad en Ciencias Computacionales, Instituto Nacional de Astrofísica, Óptica y Electrónica.
- Licenciada en Ciencias de la Computación, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Directora general de Doctorados en la Universidad de las Américas Puebla.
- Es profesora de tiempo completo de la Universidad de las Américas Puebla desde 2019.
- Es miembro del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNI) nivel 1.

JÓVENES, ¿ESTÁN LISTOS PARA EL NEARSHORING?

Las principales consideraciones para las empresas son estratégicas y económicas. Los países lo saben y por tanto buscan las mejores condiciones para establecer políticas y tratados comerciales nacionales e internacionales. Con el paso de una mitad de siglo, muchas empresas se han beneficiado de ello y han optado por el *offshoring* (algunos lo traducen como deslocalización o externalización internacional) que implica trasladar operaciones a países lejanos para disminuir costos con mano de obra y recursos más económicos de otros países, mejorar la eficiencia operativa, reducir los costos de transporte y mejorar los tiempos de entrega, y también acceder a especialistas con habilidades específicas. Como todo en la vida, las tendencias comerciales evolucionan y llegó el momento del *nearshoring* (algunas veces traducido como regionalización o deslocalización regional) que consiste en llevar estas operaciones a países vecinos o geográficamente cercanos. El *nearshoring* se enfoca en la reducción de costos en relación con la mano de obra, logística, aduanas y agilidad en la cadena de suministro, diversificación de riesgos por dependencia geográfica y acceso a talento especializado y bilingüe. Otra tendencia que entra a competir es el *reshoring* (o repatriación de servicios) que algunos países promueven por estrategias también económicas.

México está posicionado estratégicamente por su acceso a los mercados de América del Norte y América Latina. Se ve como destino de inversión que cuenta con una infraestructura relativamente desarrollada, con costos competitivos y una estabilidad política y económica suficiente para atraer inversiones. El país cuenta con una fuerza laboral joven y cada vez más capacitada. Se sabe que los mayores importadores de productos a México son EE. UU., seguido de China y con menores porcentajes Alemania, Japón y Corea del Sur, que incluyen aceites y gas de petróleo, piezas y accesorios para vehículos de motor, circuitos electrónicos integrados, y aparatos telefónicos. A su vez, México exporta principalmente automóviles, otros vehículos y sus piezas, y aceites de petróleo. El principal socio comercial, por supuesto, es EE. UU. y en mucha menor escala Canadá, China, Alemania, Brasil y Japón. Por su parte, México



puede ver como países cercanos los de Centroamérica y Sudamérica, que cuentan con costos de producción competitivos, incentivos fiscales, economías diversificadas y crecientes industrias manufactureras, costos laborales atractivos, algunos son ya centros logísticos, y generalmente con una fuerza laboral joven. El Caribe se muestra con infraestructuras en desarrollo y mano de obra bilingüe, lo que lo vuelve una competencia feroz. Mientras que las empresas buscan optimizar los costos operativos y ampliar sus mercados, a los países captadores de empresas extranjeras les interesa la creación de empleos, desarrollo de infraestructura, desarrollo de la industria local y clústeres industriales, la inversión extranjera directa, el aumento y diversificación de las exportaciones, ingresos fiscales, mayor visibilidad internacional como destino de inversiones con un potencial aumento del turismo de negocios, la transferencia de tecnología y conocimientos, entre otras.

Establecido el contexto, un común denominador que mueve todas las operaciones es que el país receptor ofrezca mano de obra competente y capacita-

da. Si bien, la atracción de empresas a México depende de decisiones políticas, financieras, de seguridad y otras, queda en manos de los jóvenes mexicanos venderse como personal altamente capacitado o no. La capacitación y talento siempre abona a mejorar la calidad de los productos y servicios. Permite acceder a habilidades especializadas que fomentan la innovación y el intercambio de ideas.

Sabemos que la característica en común de las generaciones Y, Z, Alfa (α) y Beta (β) es el uso de la tecnología, pero no bastará con solo sentirse familiarizado con ella, sino de saber cómo utilizarla para potenciar aún más sus habilidades. Se habla hoy en día de las tecnologías emergentes y las digitales, de avances en las diferentes disciplinas y subdisciplinas de las ciencias y la convergencia de todas ellas con el uso de inteligencia artificial, que es el verdadero futuro. Dejo en la mesa el gran potencial para las generaciones de atender las demandas laborales. La mayor competencia de México no es la mano de obra barata sino las habilidades y capacidades de sus jóvenes. **C**

• Maestra en Restauración y Conservación de Monumentos Históricos, Fachhochschule Trier.

• Licenciada en Arquitectura, Universidad de las Américas Puebla.

• Es miembro de la Sociedad Mexicana de Interioristas, A. C. (SMI), de las Escuelas Nacionales de Interiorismo y Diseño Asociadas en México A. C. (ENIDAM), del Colegio de Doctores y Maestros en Diseño de Arquitectura y del Consejo Iberoamericano de diseñadores de interiores A. C. (CIDI) y del Colegio de Arquitectos de Puebla (CAPAC).

• Actualmente colabora para Plato Hondo Africam Safari como consultora en concepto, proyecto ejecutivo y obra.

• Profesora-investigadora: proyecto de captación y utilización de aguas pluviales, para uso doméstico.

NUEVOS RETOS Y OPORTUNIDADES

en el sector de la construcción

El *nearshoring* es una estrategia empresarial que consiste en contratar o subcontratar servicios o procesos de negocio a empresas ubicadas en países cercanos, pero no necesariamente en el propio. Esta estrategia optimiza costos y mejora la eficiencia, manteniendo una relación cercana con los proveedores de servicios.

En los campos de la arquitectura y el diseño de interiores, no es diferente. El acceso a internet ha facilitado desde hace décadas el contacto eficiente entre profesionales que colaboran en el diseño, la generación de planos especializados y la construcción. Entre los beneficios del *nearshoring* se encuentra la reducción de costos a través de la contratación de servicios de diseño arquitectónico en países cercanos con menores costos laborales. Además, amplía el acceso al talento especializado, como expertos en sostenibilidad, diseño estructural, diseño paramétrico y diseño de interiores, lo que permite una comunicación eficaz gracias a la proximidad geográfica y cultural, facilitando la coordinación entre el equipo de diseño y el cliente.

Los servicios que comúnmente se utilizan en las profesiones relacionadas con la construcción incluyen tanto habilidades de diseño como tecnológicas, tales como:



1. Diseño conceptual y esquemático



2. Modelado 3D y visualización



3. Documentación técnica y planos



4. Análisis de sostenibilidad y eficiencia energética



5. Diseño de interiores y espacios



6. Selección de materiales y acabados



7. Diseño de muebles y elementos decorativos



8. Diseño de iluminación



9. Diseño de espacios comerciales y residenciales



10. Uso de software de diseño asistido por computadora (CAD)



11. Plataformas de colaboración en línea



12. Comunicación por videoconferencia

El *nearshoring* también presenta desafíos, tales como las diferencias en regulaciones y normas locales, la gestión de la comunicación y coordinación a distancia, la verificación de la calidad del trabajo, y la protección de la propiedad intelectual, así como aspectos culturales y estéticos específicos del lugar donde se implementa el diseño.

Sin embargo, un problema emergente es el crecimiento industrial descontrolado que ha generado el *nearshoring* en México, lo que puede expandir nuestras ciudades, aumentar los costos de transporte y afectar la calidad de vida de los ciudadanos. Claramente, no estamos preparados para soportar este crecimiento. Por lo tanto, esta es una oportunidad para que los profesiona-

les del diseño y la construcción se unan y propongan soluciones efectivas. Para ello, debemos preguntarnos: ¿Cuál es el costo urbano y social de este crecimiento? Identifico tres áreas clave para comenzar a estudiar y proponer soluciones:

- Impactos en la expansión urbana
- Consecuencias en el transporte
- Efectos en la calidad de vida

En México, varias ciudades destacan por enfrentar este desafío, por ejemplo:

Tijuana: ciudad del noroeste de México, cuya proximidad a Estados Unidos facilita la comunicación y coordinación en proyectos de *nearshoring*. Dos de las actividades comerciales más importantes incluyen la fabricación de componentes electrónicos para empresas como Sony y Samsung, que han generado empleo y aumentado la actividad económica, y el desarrollo de *software* para compañías como Oracle e IBM, apoyando el crecimiento del sector tecnológico.

Querétaro: ubicada en el centro de México, es atractiva para el *nearshoring* por su cercanía a la capital, su aeropuerto internacional con conexiones directas a EE. UU. y América Latina, y su proximidad a puertos marítimos en el golfo de México. En Querétaro se fabrican componentes automotrices para empresas como Volkswagen y BMW, lo que impulsa el crecimiento de la industria automotriz. También se desarrollan soluciones de *software* para firmas como Siemens y Alstom, fomentando el crecimiento tecnológico.

Otras ciudades, como Puebla, Tlaxcala, Ciudad Juárez y Guadalajara, también están experimentando los efectos del *nearshoring*, con impactos tanto positivos como negativos.

El *nearshoring* está transformando la industria y la economía de varias ciudades en México, y ofrece importantes beneficios, como la creación de empleo y la inversión en infraestructura. Sin embargo, estos cambios también traen consigo retos, como la congestión vial, el aumento en la demanda de vivienda y servicios, y la presión sobre la infraestructura urbana. Para enfrentar estos desafíos, es crucial que los profesionales de la construcción y el diseño trabajen juntos para diseñar soluciones sostenibles que mejoren la calidad de vida de los ciudadanos, mitigando los efectos negativos del crecimiento industrial. Ahí se encuentran las nuevas oportunidades de desarrollo para el sector del diseño urbano, arquitectónico y de la construcción. **C**

© DR. ERNESTO
ADRIÁN DÍAZ
MONTAGNERexaudlap
COMUNIDAD DE EGRESADOS

• Doctor en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología, Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.

• Maestro en Gerencia de Proyectos de Construcción, Universidad de las Américas Puebla.

• Licenciado en Ingeniería Civil, Universidad de las Américas Puebla.

• Profesor de tiempo completo del Departamento de Ingeniería Civil y Ambiental, Universidad de las Américas Puebla.

NEARSHORING SOSTENIBLE,

el nuevo desafío del presente

Sustentable y sostenible... parecieran ser lo mismo, pero no lo son. Los procesos productivos ecológicamente sostenibles pretenden o buscan evitar un daño al medioambiente sin agotar los recursos naturales. Estos procesos, por lo tanto, suelen reponer, de algún modo, aquellos recursos que van consumiendo o explotando de la madre naturaleza. Por otro lado, los procesos ecológicamente sustentables pretenden ser eficientes con los recursos que consumen buscando no comprometer el suministro de las generaciones futuras (SEMARNAT, 2018).

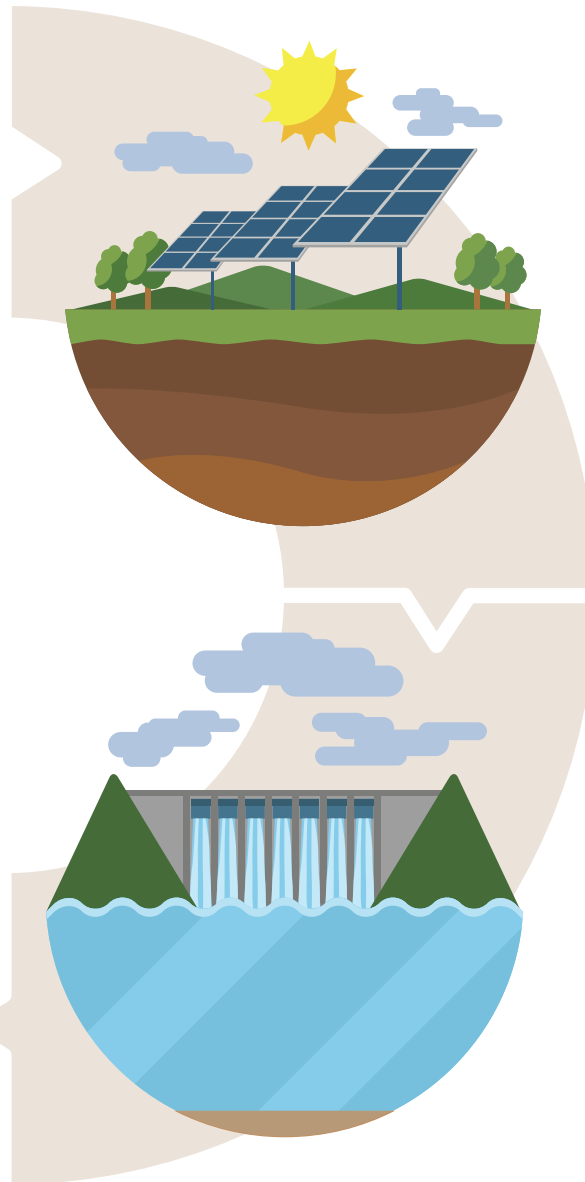
Indirectamente, estos procesos, tanto los sustentables como los sostenibles, al final del día buscan integrarse a una economía circular, tema que ya ha sido abordado en esta revista y es uno de los pilares del desarrollo sostenible del presente y el futuro, que busca reducir la explotación de nuevos recursos naturales haciendo reuso, reciclaje, reemplazo o reducción de los que ya existen.

El verdadero reto del presente implica que el *nearshoring*, como alianza estratégica para intentar reducir los costos dentro de una cadena de suministro, se lleve a cabo de una manera eficiente con los recursos que se consumen, o haciendo el esfuerzo de mitigar y revertir este consumo, de tal forma que dichos procesos puedan realizarse de manera indefinida, sin agotar o causar un desabasto de los recursos naturales que requieren.

Se podría pensar, incluso, que las empresas que únicamente dan servicio y que aparentemente no consumen recursos naturales de manera directa, sí lo hacen de manera indirecta, ya que utilizan energía eléctrica y agua potable, además de que los insumos operativos y de oficina que utilizan conllevan a una respectiva huella ecológica, incluso, el medio de transporte utilizado para mover la mercancía en cuestión produce su propia huella ecológica (Reyes, 2016). El *nearshoring* sostenible también implica, por lo tanto, un uso eficiente de la energía ya sea solar, hidráulica o eléctrica, y para que esta práctica sea sostenible o sustentable, resulta imperativo que las empresas que buscan aliarse con alguna otra ubicada en el extranjero, lo realicen buscando reducir la huella ecológica producida por sus procesos actuales.

Esta transición energética podría representar un enorme reto para las empresas mexicanas que busquen asociarse bajo el concepto de *nearshoring*, debido principalmente a la actual escasez de energía eléctrica en México, pero también a que la energía que se produce en este país necesita mejorar la eficiencia de su producción, su transmisión e incluso ya se requiere la creación de redes eléctricas inteligentes dentro de las ciudades para reducir los tiempos

**EL *NEARSHORING*
SOSTENIBLE TAMBIÉN
IMPLICA, POR LO TANTO,
UN USO EFICIENTE DE LA
ENERGÍA YA SEA SOLAR,
HIDRÁULICA O ELÉCTRICA.**



2024

25

de traslado y la emisión de gases de efecto invernadero (Lázaro, 2022).

Un tema del *nearshoring* sostenible no menos importante es la coincidencia del horario, ya que, si este grupo de empresas aliadas operan bajo husos horarios similares, los horarios laborales y de contacto también serán similares reduciendo tiempos ociosos de espera en la comunicación entre ellas.

En conclusión, se puede decir que el modelo *nearshoring* sustentable o sostenible resulta ser un verdadero reto para las empresas mexicanas, debido principalmente a las exigencias de las empresas extranjeras que buscan socios comerciales que no solamente tengan husos horarios similares, sino que se preocupen y busquen reducir la huella de carbono producida por la logística y el transporte de sus productos o servicios. **G**

REFERENCIAS

- Lázaro, Esmeralda (9 de noviembre de 2022) ¿Qué es el *nearshoring*? *El Economista*. <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Que-es-el-nearshoring-20221108-0093.html>
- Reyes, B. (2016). *Estrategias tecnológicas*. Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.
- Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales. (24 de julio de 2018). Diferencia entre sustentable y sostenible. <https://www.gob.mx/semarnat/articulos/diferencia-entre-sustentable-y-sostenible#:~:text=Lo%20sustentable%20se%20aplica%20a,tiempo%20sin%20agotar%20los%20recursos.>

© DR. FRANCISCO
JAVIER IRACHETA
FERNÁNDEZ

C Doctor en Filosofía. Profesor de cátedra de Humanidades y Negocios de la UDLAP. Perteneció al SNI (nivel 1), y es también consultor filosófico de la APPA (Asociación Norteamericana de Practicantes Filosóficos, por sus siglas en inglés).

C Realizó sus estudios doctorales en las universidades de Bielefeld en Alemania y la UNAM, en la Ciudad de México. Sus áreas de especialización docente e investigativa son la historia de la filosofía moral y política moderna, la didáctica de la ética y la ética aplicada a profesiones y empresas.

C Sus actividades de consultoría se centran en la capacitación de ejecutivos y personal colaborativo empresarial para la mejora de la ética organizacional y el apoyo para la realización de códigos éticos.

C Ha participado en estancias de investigación y cursos curriculares diversos en las universidades de Berkeley, EE. UU., Deusto, País Vasco, Heidelberg, Alemania, y Waterloo, Canadá.

LAS VENTAJAS

sociorresponsables del *nearshoring*

El portal Thomson Reuters define el *nearshoring* como «la estrategia de externalización por la que una empresa transfiere parte de su producción a terceros que, a pesar de ubicarse en otros países, están localizados en destinos cercanos y con una zona horaria semejante». Se trata de una estrategia de negocios que opera en un mundo conectado globalmente, y en donde lógicamente el comercio exterior resulta fundamental para el intercambio internacional de bienes y servicios. Sobre todo, tras la pandemia del COVID-19, que desaceleró la cadena de suministro de muchas empresas y corporaciones multinacionales que tenían los ojos puestos en China y fabricaban ahí buena parte de sus productos —aprovechando sus bajos costos en mano de obra—, diversas empresas y corporaciones han tomado ventaja de la estrategia comercial del *nearshoring* al expandir su negocio a un país cercano al suyo aprovechando la vecindad geográfica.





Quisiera aprovechar esta nueva «estrategia de externalización» para reflexionar en torno a la responsabilidad social empresarial. La empresa y toda organización productora de capital que ha normalizado su identidad tan solo como una sociedad egoísta de ganancias tiene que transformarse hacia la auténtica adopción de la responsabilidad social, y por la cual debe manifestar genuinos intereses éticos y políticos saludables en pro de las libertades individuales, los derechos humanos y la protección del medioambiente. Pienso que el *nearshoring* brinda una muy buena oportunidad para que el comercio internacional impulse la ética de los negocios. Para empezar, una buena cantidad de empresas y corporaciones multinacionales que operan internacionalmente tienen sus oficinas centrales en países democráticos en donde el respeto a los derechos humanos es prioritario, y serían incongruentes, en su calidad de personas morales y ciudadanas corporativas, que se desentendieran de la presencia de estas mismas condiciones éticas y políticas en los países cercanos en los que igualmente operan. Pero más todavía, aun cuando se trate de empresas y corporaciones que tengan su origen en localidades cuyos entornos políticos, culturales y económicos no prioricen e impulsen, por cualesquiera razones, la responsabilidad social empresarial, estas tendrían que hacer esfuerzos por hacer vivible dentro de su propia localidad y también fuera de ella, en los países en los que transfieren parte de su producción, la ética de los negocios. Pues en el momento en que una empresa o corporación se asume como multinacional o internacional, jugando económicamente en el espacio de la globalización, tiene que hacerse responsable de tomar suficientemente en serio los principios, derechos y obligaciones universales que se hallan en la base de la responsabilidad social empresarial en una era global, a saber, los derechos humanos.

El *nearshoring* es, a través de los negocios, una gran oportunidad para construir e incrementar en entidades regionales vecinas, comunidades económicamente estables, sociedades más democráticas y entornos ambientales saludables coadyuvantes a garantizar la protección de los recursos naturales del planeta. Representa otra gran oportunidad mundial para hacer practicable el principio de «pensar globalmente y

actuar localmente». Pensar y actuar desde el compromiso que una gran mayoría de las naciones del planeta ha adoptado en favor de la *Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible* de la Asamblea General de la ONU, pues los países de regiones geográficas vecinas pueden tener mayor incidencia e influencia recíproca en fomentar y vivenciar buenas prácticas de negocios al tener culturas más familiares entre ellas que cuando se encuentran geográficamente más alejadas. Desde una estrategia casi contraria, bajo la logística comercial del *offshoring*, las empresas y corporaciones están menos capacitadas para incidir positivamente en la cultura ética y política de los países o comunidades en donde invierten y transfieren sus producciones en la medida en que las diferencias lingüísticas, culturales e incluso religiosas pueden ser abrumadoras.

Para terminar, pienso que un bien ético y económico concreto que el *nearshoring* puede reforzar, dentro del contexto del capitalismo global actual, es el del trabajo humano como un valor. Las empresas y corporaciones no deben entender el trabajo como un antivalor en la medida en que representa un costo para sí mismas. Esta concepción del trabajo es la que se halla detrás del problema que tanto preocupa a mucha gente, principalmente obreros, de que un día muy próximo su actividad laboral sea suplantada por máquinas y robots. **C**

REFERENCIAS

- *Nearshoring*: la solución actual para el comercio exterior. (s. f.). Thomson Reuters. <https://www.thomsonreutersmexico.com/es-mx/soluciones-de-comercio-exterior/blog-comercio-exterior/nearshoring-la-solucion-actual-para-el-comercio-exteior>
- ONU (2015). *Objetivos de desarrollo sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>

• Maestra en Psicología Clínica por la Universidad de Barcelona.

• Licenciada en Psicología por la Universidad de las Américas Puebla.

• Colaboradora de instituciones hospitalarias en Puebla.

• Psicoterapeuta en el tratamiento de pacientes con ansiedad, depresión, codependencia y adicciones.

• Profesora de tiempo parcial en el Departamento de Psicología de la Universidad de las Américas Puebla.

NEARSHORING

y responsabilidad social corporativa



En un mundo cada vez más interconectado y que enfatiza en la responsabilidad empresarial se encuentran tendencias y estrategias tales como el *nearshoring*. Esto implica mover operaciones a países cercanos. La responsabilidad social corporativa se refiere al compromiso voluntario de las empresas para contribuir a un bienestar que no solo debe generar ganancia, sino también actuar desde la ética con las comunidades, el entorno natural y los grupos de interés.

Si se relacionan ambos conceptos, este enfoque plantea no solo las necesidades económicas, sino que también se enfoca en que las empresas cumplan y tomen en cuenta los aspectos sociales, éticos y ambientales del entorno.

La responsabilidad social abarca una amplia gama de acciones. Se deben tomar en cuenta altos estándares de prácticas tales como: condiciones laborales favorables, ya que esto muestra el compromiso que tiene la empresa con los derechos humanos, salarios justos, horarios laborales razonables, seguridad en el trabajo y ausencia de explotación laboral.

También, se puede relacionar el *nearshoring* con las políticas de sostenibilidad para poder fomentar el impacto ambiental positivo, como minimizar

LA
RESPONSABILIDAD
SOCIAL CORPORATIVA
SE REFIERE AL
COMPROMISO
VOLUNTARIO DE LAS
EMPRESAS PARA
CONTRIBUIR A UN
BIENESTAR QUE NO
SOLO DEBE GENERAR
GANANCIA, SINO
TAMBIÉN ACTUAR
DESDE LA ÉTICA CON
LAS COMUNIDADES,
EL ENTORNO
NATURAL Y LOS
GRUPOS DE INTERÉS.

los residuos optimizando los recursos y utilizando energías renovables en las fábricas para lograr inversiones en tecnologías verdes y hacer énfasis en las políticas de transporte sustentable no solo para reducir distancias.

Dentro de la responsabilidad social, se puede considerar el desarrollo económico local para generar empleo, apoyar la educación, la formación profesional y el fortalecimiento de las comunidades locales. También, al asociarse con emprendimientos o empresas locales, se crean redes de colaboración que fortalecen las motivaciones de la responsabilidad social corporativa. El escuchar a las comunidades locales ayuda a que el efecto de las prácticas empresariales considere los beneficios sociales, ambientales y económicos.

Parte de este recurso puede favorecer no solo las habilidades para mejorar el trabajo, sino también promover el desarrollo profesional a largo plazo. Con esto, se contribuye al bienestar de las dinámicas económicas locales.

Dentro de los aspectos legales, es necesario facilitar la transparencia en el cumplimiento regulatorio y la ética en la cadena de suministros, como implementar auditorías laborales regulares para poder monitorear las condiciones laborales, y considerar la equidad de género y la diversidad en los empleos.

Cuando se logra implementar el *nearshoring* desde una perspectiva de la responsabilidad social corporativa, se puede conseguir un entorno justo, sostenible y eficiente para generar beneficios a largo plazo entre la comunidad y los negocios.

Esto significa adoptar una perspectiva a largo plazo, donde el crecimiento y la rentabilidad empresarial no se logren a expensas de la ética o el bienestar social. Las empresas que implementan prácticas éticas y sostenibles están mejor preparadas para evitar o mitigar riesgos asociados con la reputación, la rotación del talento o la ineficiencia operativa.

Ambos factores se han convertido en necesidades estratégicas para las empresas que no solo estarán mejor posicionadas para enfrentar los desafíos del entorno, sino también serán agentes de cambio positivo en el mundo. **C**

REFERENCIAS

- World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). (2021). Vision 2050: Time to Transform.



UDLAP Consultores

Experiencia en **soluciones con valor**

Hemos desarrollado un modelo educativo que conjunta lo mejor de la academia de la Universidad de las Américas Puebla con la experiencia práctica de profesionales de diferentes giros y organizaciones, lo que nos ha permitido generar soluciones educativas únicas y de acuerdo a las necesidades específicas de nuestros clientes.



CONSULTORÍA

Brindamos a nuestros clientes asesoría especializada, metodologías de trabajo y herramientas para generar soluciones específicas, prácticas y efectivas a la medida de sus necesidades.

EDUCACIÓN CONTINUA

Programas que contribuyen en la formación, actualización y capacitación de nuestros clientes en temas de vanguardia, para mejorar la competitividad de las empresas y fomentar el desarrollo integral de los participantes. Nuestros profesores cuentan con amplia experiencia profesional y académica.



SOLUCIONES EMPRESARIALES

Diseñamos programas especiales para incrementar la eficiencia y competitividad de las empresas, lo que nos permite desarrollar habilidades y conocimientos aplicables de manera inmediata en temas de actualidad e innovación, por lo que el contenido, duración, lugar y forma de impartición se definen siempre en función de estas necesidades.

SOLUCIONES GUBERNAMENTALES

Contamos con programas enfocados hacia el mejoramiento de la administración pública en los ámbitos municipal, estatal y federal, teniendo como objetivos incrementar la calidad de los servicios de estos sectores y mejorar las capacidades y habilidades de los servidores públicos.

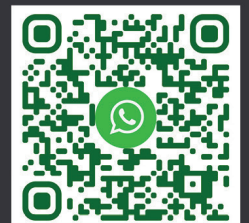


LABORATORIOS DE CALIDAD

Realizamos análisis de muestras, productos, pruebas y estudios de control de calidad, por medio de tecnología de vanguardia, en los distintos laboratorios de la UDLAP.

Para alcanzar tus metas...

¡SIGUE PREPARÁNDOTE!



UDLAP®

UDLAP CONSULTORES

Edificio HU · Oficina 316 · ☎ 222 229 30 77 / 222 229 27 16

udlap.consultores@udlap.mx · 🌐 <https://consultores.udlap.mx>

☎ 222 674 64 35 · 📞 udlapconsultores · @udlap.consultores · UDLAP Consultores

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS PUEBLA

**PRIMER
LUGAR
EN MÉXICO POR
SEXTO AÑO
CONSECUTIVO**

**R A N K I N G
M B A 2 0 2 4**

América
economía

**LA MEJOR
UNIVERSIDAD
PRIVADA EN MÉXICO**

www.udlap.mx

**HAZ LA
DIFERENCIA
UDLAP®**





CONEXIÓN
UNIVERSITARIA

UDLAP®

www.udlap.mx
conexion.universitaria@udlap.mx