



**Estrategia de Diversificación Comercial para México:
Hacia una Economía Globalmente Resiliente y
Competitiva**

I. Resumen Ejecutivo

El panorama comercial de México entre 2023 y 2025 se distingue por un notable crecimiento en el volumen total de su comercio exterior, con exportaciones que alcanzaron los \$617.1 mil millones de dólares en 2024. Sin embargo, esta expansión coexiste con un persistente y creciente déficit comercial, que se elevó a \$8.21 mil millones de dólares en 2024, en comparación con los \$5.47 mil millones de 2023. La estructura comercial de México se caracteriza por una marcada concentración en bienes manufacturados, especialmente en los sectores automotriz y electrónico, y una dependencia abrumadora de Estados Unidos como principal mercado de destino, al que se dirigió el 79.6% de las exportaciones en 2023 y el 82% en 2024.

Esta elevada concentración genera vulnerabilidades significativas frente a cambios en la política comercial estadounidense, recesiones económicas y tensiones geopolíticas. Además, barreras estructurales internas, como procesos aduaneros obsoletos, una infraestructura logística desequilibrada, la escasez de talento especializado y la inseguridad, complican aún más los esfuerzos de diversificación.

A pesar de estos desafíos, México posee oportunidades sustanciales para la diversificación. Estas incluyen la capacidad de aprovechar su extensa red de acuerdos comerciales para acceder a nuevos mercados en Asia-Pacífico (como los que ofrece el CPTPP, Japón, China y el Sudeste Asiático) y en América Latina (a través de la Alianza del Pacífico y la ALADI). Existe un inmenso potencial para expandir las exportaciones con mayor valor agregado en manufacturas de alta tecnología, productos agroalimentarios avanzados y un sector de servicios en crecimiento. El fenómeno del *nearshoring*, si se reorienta estratégicamente, puede actuar como un poderoso catalizador para aumentar el contenido nacional y diversificar las cadenas de suministro más allá del mero abastecimiento a Estados Unidos.

El presente informe aboga por un enfoque multifacético que incluya el fortalecimiento de la diplomacia económica, la modernización de la infraestructura comercial (con énfasis en proyectos como el Corredor Interoceánico), el fomento de la investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), la optimización de los programas de promoción de exportaciones, la inversión en capital humano, el impulso del contenido nacional a través de iniciativas como el "Plan México", y el reforzamiento del estado de derecho. Las experiencias exitosas de diversificación de países como Chile y Corea del Sur ofrecen valiosas lecciones para informar estas recomendaciones. Una diversificación exitosa no solo mitigará los riesgos inherentes a la concentración, sino que también propiciará un crecimiento económico más resiliente, inclusivo y sostenible, consolidando la posición de México como un actor más influyente en la economía global.

II. Introducción: El Imperativo de la Diversificación Comercial para México

Contexto Global del Comercio y la Posición de México

El comercio global se encuentra en un periodo de reconfiguración profunda, impulsado por tensiones geopolíticas, un aumento de las políticas proteccionistas y la constante evolución tecnológica. En este escenario dinámico, México se destaca como una economía notablemente abierta al comercio exterior, con una participación que representó el 73.2% de su Producto Interno Bruto (PIB) en 2023. Esta apertura, si bien es un motor de crecimiento, también expone al país a las fluctuaciones y desafíos del entorno comercial internacional. A pesar de ello, México ha consolidado su posición como el 9º exportador a nivel mundial en 2024 y se ha erigido como la principal potencia exportadora en América Latina, contribuyendo con el 36% del total de las exportaciones de la región. Este liderazgo regional y global subraya tanto la fortaleza actual de su sector exportador como el vasto potencial que aún posee para expandir su influencia económica.

Definición y Justificación de la Diversificación Comercial como Pilar de Resiliencia Económica

La diversificación comercial se entiende como la expansión de la base exportadora de un país. Esto puede manifestarse de dos maneras principales: la diversificación horizontal, que implica la adición de nuevos productos a la canasta exportadora o la penetración en nuevos mercados, y la diversificación vertical, que se refiere al ascenso en la cadena de valor dentro de los sectores de exportación ya existentes, produciendo bienes con mayor valor agregado. Esta estrategia es fundamental para construir resiliencia económica, ya que permite reducir la vulnerabilidad a choques externos, estabilizar los ingresos por exportaciones y fomentar un crecimiento económico sostenido a largo plazo. Su importancia es aún más pronunciada para los países en desarrollo, que con frecuencia dependen en exceso de un número limitado de productos primarios o de manufacturas con bajo valor agregado.

Una consideración crítica en la discusión sobre diversificación es la relación empírica en forma de "U" entre la concentración productiva y el nivel de ingresos de las economías. En las etapas iniciales del desarrollo, los países tienden a diversificar su producción. Sin embargo, a medida que sus economías maduran y alcanzan niveles de ingresos más altos, pueden volver a concentrarse en productos altamente especializados y complejos donde han desarrollado una ventaja competitiva distintiva. Para México, como economía de ingresos intermedios, esto implica que el objetivo no es simplemente *cualquier* diversificación, sino una diversificación *estratégica*. La meta debe ser trascender la mera adición de productos o mercados de bajo valor para

enfocarse en bienes y mercados de mayor complejidad y valor, que estén alineados con sus capacidades productivas en evolución. Esto podría, en una etapa futura, conducir a una especialización renovada en sectores avanzados y de alta tecnología. El imperativo inmediato es mitigar la excesiva dependencia de un único mercado y de una gama limitada de productos, pero siempre con una visión a largo plazo hacia la especialización en bienes complejos y de alto valor.

Además, el crecimiento del comercio global ha mostrado un estancamiento en relación con el PIB desde la crisis financiera de 2008, después de haber crecido el doble de rápido en periodos anteriores. Esto sugiere una "nueva normalidad baja" para el comercio mundial de mercancías. En este entorno, México no puede depender únicamente de una expansión general del comercio para impulsar su crecimiento económico. La diversificación se vuelve, por tanto, una estrategia proactiva aún más crucial para identificar y asegurar nuevos nichos de mercado, así como para capturar una mayor cuota en un panorama comercial global menos dinámico. No se trata solo de aprovechar el crecimiento existente, sino de construir una posición estratégica y resiliente en un mundo cada vez más fragmentado.

III. Análisis de la Estructura Comercial Actual de México (2023-2025)

A. Balanza Comercial y Dinámica Reciente

La balanza comercial de México ha mostrado una dinámica compleja en los últimos años. En 2024, las exportaciones totales de mercancías alcanzaron los \$617.1 mil millones de dólares, mientras que las importaciones sumaron \$625.3 mil millones de dólares, lo que resultó en un déficit comercial de \$8.21 mil millones de dólares. Este déficit representó un incremento notable en comparación con los \$5.47 mil millones de dólares registrados en 2023.

A nivel mensual, se observan fluctuaciones significativas. Diciembre de 2024, por ejemplo, registró un superávit comercial de \$2.567 mil millones de dólares, lo que supuso una mejora considerable respecto al déficit de \$133 millones de dólares de noviembre del mismo año. Este superávit se vio impulsado principalmente por un aumento en el saldo positivo de productos no petroleros. De manera similar, febrero de 2025 mostró un superávit de \$2.212 mil millones de dólares, en marcado contraste con el déficit de \$4.558 mil millones de dólares de enero. Mayo de 2025 también concluyó con un superávit de \$1.029 mil millones de dólares, frente a un déficit de \$88 millones de dólares en abril.

La composición del saldo comercial revela que el aumento del déficit general en 2024 se atribuyó a un menor superávit en productos no petroleros, que pasó de \$13.09 mil millones de dólares en 2023 a \$1.83 mil millones en 2024. Paralelamente, hubo una reducción del déficit en productos petroleros, de \$18.56 mil millones de dólares en 2023 a \$10.04 mil millones en 2024.

La presencia de superávits mensuales en periodos recientes, como diciembre de 2024, febrero y mayo de 2025, en contraste con un déficit anual creciente en 2024 y un déficit en el primer bimestre de 2025, indica la influencia de patrones estacionales o cíclicos, así como una volatilidad considerable en meses específicos. Las estadísticas del INEGI, de hecho, hacen referencia a la necesidad de utilizar "cifras desestacionalizadas" para un diagnóstico más preciso de la evolución de las variables. Si bien los superávits mensuales pueden generar percepciones positivas a corto plazo, el persistente déficit anual sugiere la existencia de problemas estructurales subyacentes. La dependencia de los productos no petroleros para la generación de superávits indica que sectores clave como el manufacturero y el agroalimentario están funcionando eficazmente, pero el sector petrolero continúa siendo un factor de arrastre. Esta tendencia general subraya que los movimientos positivos a corto plazo no eliminan la necesidad a largo plazo de una diversificación estructural profunda para alcanzar un balance comercial positivo y sostenible.

A continuación, se presenta una tabla que resume la balanza comercial de mercancías de México:

Tabla 1: Balanza Comercial de Mercancías de México (Millones de USD)

Indicador	2023 (Anual)	2024 (Anual)	Dic. 2024 (Mensual)	Ene. 2025 (Mensual)	Feb. 2025 (Mensual)	May. 2025 (Mensual)	Ene-May 2025 (Acumulado)
Exportaciones Totales	593,012	617,100	51,687	49,280	47,067	50,340	N/A
Importaciones Totales	621,476	625,300	49,120	N/A	47,067	49,120	N/A
Saldo Comercial	-5,470	-8,212	2,567	-4,558	2,212	1,029	2,038

Nota: Los datos pueden variar ligeramente entre fuentes y por redondeo. N/A indica que el dato no está disponible en los fragmentos para ese periodo específico.

B. Composición Sectorial del Comercio

Exportaciones (2024-2025)

Las exportaciones de México están fuertemente dominadas por el sector manufacturero. En 2024, los bienes manufacturados constituyeron el 89.8% del total de las exportaciones, una cifra que se mantuvo en 89.6% durante los dos primeros meses de 2025. Otras fuentes corroboran esta preponderancia, indicando un 89.6% para un período no especificado, probablemente 2023-2024, y un 87.8% en otro registro. Dentro de las manufacturas, varios subsectores son pilares fundamentales:

- **Automotriz:** Este sector continúa siendo el principal motor de exportación, representando el 9.7% del total de las exportaciones en 2023 y el 38.4% de las exportaciones manufactureras. Sin embargo, se observaron descensos; las exportaciones automotrices disminuyeron un 9.0% anual en mayo de 2025, con caídas significativas en las ventas a Estados Unidos. En diciembre de 2024, el sector automotriz experimentó una disminución del 5.91%.
- **Electrónica/Eléctrica:** Este subsector representó el 23.6% de las exportaciones manufactureras. México se ha consolidado como un líder mundial en exportaciones de tecnología a Estados Unidos, con un crecimiento que ha alcanzado los \$62.4 mil millones de dólares. Esto incluye una amplia gama de productos como dispositivos de telefonía móvil, infraestructura de red, semiconductores, computadoras y dispositivos médicos avanzados.
- **Aeroespacial:** Este sector también ha sido identificado como un componente clave dentro de las manufacturas.
- **Maquinaria y Equipo:** Las exportaciones de maquinaria y equipo especial para diversas industrias mostraron un notable incremento del 53.1% en mayo de 2025.

- **Equipo Profesional y Científico:** Este segmento experimentó un crecimiento del 23% en el primer semestre de 2023 y un 3.3% en mayo de 2025.

En cuanto a otros sectores de exportación:

- **Petrolero:** Constituyó el 4.6% del total de las exportaciones en 2024 y el 3.9% en enero-febrero de 2025. El valor de las exportaciones petroleras fue de \$2.181 mil millones de dólares en diciembre de 2024 y de \$2.055 mil millones en mayo de 2025. Este sector ha mostrado volatilidad, con una disminución del 24.2% en julio de 2023 debido a la fluctuación de los precios del petróleo.
- **Agroalimentario:** Representó el 3.8% en 2024 y el 4.7% en enero-febrero de 2025. México es un exportador mundial líder de productos como tomate, aguacate y cebolla. La canasta agroalimentaria exportada incluye aguacate, *berries*, plátano, carne de cerdo y res, miel, café, nueces y frutos secos, mezcal, sotol, productos del mar y orgánicos, tomate, pimiento morrón y pepino. A pesar de su importancia, las exportaciones agroalimentarias disminuyeron un 6.6% en mayo de 2025, con caídas notables en ganado vacuno, pepino, legumbres y hortalizas frescas, y jitomate, aunque se observaron aumentos en la exportación de frutas.
- **Extractivos No Petroleros:** Este sector representó el 1.8% de las exportaciones tanto en 2024 como en enero-febrero de 2025.

La naturaleza dual del dominio manufacturero en México es un aspecto fundamental. Si bien la manufactura representa casi el 90% de las exportaciones, una parte significativa de las importaciones (75.6% en 2024) corresponde a bienes intermedios. Esto sugiere que el éxito exportador manufacturero de México depende en gran medida de insumos importados, lo que a su vez indica un menor valor agregado doméstico. Un análisis previo ya señalaba que "muchas exportaciones actuales las constituye una gama de manufacturas en que predominan artículos armados con componentes importados. La mayor parte de la industria mexicana no produce artículos, sino que los ensambla". Esta estructura, aunque facilita altos volúmenes de exportación, limita el beneficio económico neto y expone a México a interrupciones en la cadena de suministro global y a la volatilidad de los precios de los insumos externos. La verdadera diversificación, por lo tanto, debe implicar un aumento sustancial del valor agregado doméstico dentro de estos procesos de manufactura, trascendiendo el mero ensamblaje. Este es un objetivo explícito del "Plan México", que busca elevar el contenido nacional en las cadenas de valor.

La volatilidad y concentración dentro de los sectores de exportación clave también merecen atención. Las exportaciones automotrices, un pilar fundamental, mostraron una disminución del 9% en mayo de 2025 y del 5.91% en diciembre de 2024. Las exportaciones agroalimentarias también experimentaron una caída del 6.6% en mayo de 2025, a pesar de que México es un productor líder de varios productos. Las

exportaciones de petróleo, por su parte, son intrínsecamente volátiles. Esta inconstancia indica que, incluso dentro de los sectores dominantes, existen vulnerabilidades o una falta de crecimiento sostenido. Esta volatilidad subraya la necesidad de una diversificación de productos *dentro* de los sectores (por ejemplo, diversificar los tipos de componentes automotrices o productos agroalimentarios procesados) y una diversificación de mercados para productos específicos (por ejemplo, buscar nuevos mercados para el pimiento morrón más allá de Estados Unidos) para mitigar los riesgos asociados con las fluctuaciones de la demanda o las condiciones específicas del mercado

La siguiente tabla detalla la estructura de las exportaciones de México:

Tabla 2: Estructura de Exportaciones de México por Sector y Producto Clave (2023-2024)

Sector/Producto Clave	% del Total Exportado (2024)	% del Total Exportado (Ene-Feb 2025)	% de Exportaciones Manufacturadas	% del Total Exportado (2023)	Crecimiento Anual (May 2025)	Crecimiento Anual (Dic 2024)
Bienes Manufacturados	89.8%	89.6%	N/A	87.8%	1.5% (total manuf.)	-1.05% (no automotriz)
<i>Automotriz</i>	N/A	N/A	38.4%	9.7%	-9.0%	-5.91%
<i>Electrónica/Eléctrica</i>	N/A	N/A	23.6%	N/A	N/A	N/A
<i>Maquinaria y Equipo Especial</i>	N/A	N/A	N/A	N/A	53.1%	N/A
<i>Equipo Profesional y Científico</i>	N/A	N/A	N/A	N/A	3.3%	N/A
Productos Petroleros	4.6%	3.9%	N/A	4.7%	N/A	N/A
Bienes Agropecuarios	3.8%	4.7%	N/A	N/A	-6.6%	N/A
Productos Extractivos no Petr.	1.8%	1.8%	N/A	N/A	N/A	N/A

Nota: N/A indica que el dato no está disponible en los fragmentos para ese periodo específico o categoría.

Importaciones (2024-2025)

La estructura de las importaciones de México en 2024 se compuso principalmente de bienes de uso intermedio, que representaron el 75.6% del total. Le siguieron los bienes de consumo con un 14.5% y los bienes de capital con un 9.9%. Esta composición se mantuvo en gran medida durante el periodo de enero a febrero de 2025, con los bienes de uso intermedio en 77.0%, los bienes de consumo en 13.7% y los bienes de capital en 9.3%.

Los productos importados clave en 2023 incluyeron partes y accesorios para vehículos de motor (5.4%), aceites de petróleo (5.1%), circuitos electrónicos integrados (4.0%), aparatos telefónicos (3.5%) y vehículos de motor (3.0%).

La siguiente tabla ilustra la estructura de las importaciones:

Tabla 3: Estructura de Importaciones de México por Tipo de Bien y Producto Clave (2023-2024)

Tipo de Bien/Producto Clave	% del Total Importado (2024)	% del Total Importado (Ene-Feb 2025)	% del Total Importado (2023)
Bienes de Uso Intermedio	75.6%	77.0%	N/A
Bienes de Consumo	14.5%	13.7%	N/A
Bienes de Capital	9.9%	9.3%	N/A
<i>Partes y accesorios para vehículos</i>	N/A	N/A	5.4%
<i>Aceites de petróleo</i>	N/A	N/A	5.1%
<i>Circuitos electrónicos integrados</i>	N/A	N/A	4.0%
<i>Aparatos telefónicos</i>	N/A	N/A	3.5%
<i>Vehículos de motor</i>	N/A	N/A	3.0%

Nota: N/A indica que el dato no está disponible en los fragmentos para ese periodo específico o categoría.

C. Concentración Geográfica del Comercio

La concentración geográfica del comercio exterior de México es un factor definitorio de su estructura actual. Existe una dependencia abrumadora de Estados Unidos como destino de sus exportaciones. En 2023, el 79.6% de las exportaciones de México se dirigieron a Estados Unidos. Otras fuentes refuerzan esta cifra, indicando un 80.9% en 2016 , un 82% en 2024 y un 84% de las exportaciones no petroleras a Estados Unidos en el período de enero a julio de 2024. Esta situación posiciona a México como uno de los mayores exportadores mundiales con la más alta dependencia de un solo mercado de destino. Además, Estados Unidos es también el principal proveedor de México, representando el 42.8% de sus importaciones en 2023.

Otros socios comerciales clave para México incluyen:

- **Clientes de Exportación (2023):** Canadá (3.0%), China (1.5%), Alemania (1.5%), Brasil (0.7%), Japón (0.6%) y Corea del Sur (0.6%).

- **Proveedores de Importación (2023):** China (19.1%), Alemania (3.5%), Japón (3.4%) y Corea del Sur (3.3%).

La alta dependencia del mercado estadounidense para las exportaciones de México es un aspecto central. Sin embargo, es importante señalar que México exporta una amplia *variedad* de productos a Estados Unidos, con 4,133 tipos distintos de productos. Esta diversidad de productos contrasta con la concentración geográfica. Esta observación sugiere que México ha logrado una diversificación de productos, pero no una diversificación de mercados. El desafío, por lo tanto, no radica necesariamente en desarrollar categorías de productos completamente nuevas, sino en identificar y penetrar nuevos mercados para su ya diversa cartera de productos, especialmente manufacturas de alto valor y productos agroalimentarios, a fin de mitigar el riesgo asociado a la excesiva dependencia de un único mercado. Esta distinción es crucial para la formulación de estrategias comerciales.

Un análisis más profundo revela que, si bien Estados Unidos es el principal socio exportador de México, el país mantiene déficits comerciales significativos con otros socios importantes, como China. En el periodo de enero a mayo de 2025, México acumuló un déficit de \$96.112 mil millones de dólares con Asia, de los cuales China explicó casi la mitad. Esto implica que, aunque México importa considerablemente de estos países, sus exportaciones hacia ellos son comparativamente bajas. Esta situación resalta un doble desafío: reducir la dependencia de Estados Unidos para las exportaciones y, al mismo tiempo, abordar los desequilibrios comerciales con otros socios importadores clave, aumentando las exportaciones hacia ellos. Esto apunta a la necesidad de desarrollar estrategias de entrada a mercados muy específicas para productos concretos en los mercados asiáticos y europeos, donde México actualmente es un gran importador pero un exportador limitado.

La siguiente tabla resume los principales socios comerciales de México:

Tabla 4: Principales Socios Comerciales de México (2023, % del total)

Clientes Principales (% Exportaciones)	Proveedores Principales (% Importaciones)
Estados Unidos: 79.6%	Estados Unidos: 42.8%
Canadá: 3.0%	China: 19.1%
China: 1.5%	Alemania: 3.5%
Alemania: 1.5%	Japón: 3.4%
Brasil: 0.7%	Corea del Sur: 3.3%
Japón: 0.6%	Brasil: 2.2%
Corea del Sur: 0.6%	Canadá: 2.2%
Guatemala: 0.5%	Malasia: 2.0%
Reino Unido: 0.5%	Vietnam: 1.9%
Colombia: 0.5%	Tailandia: 1.5%

IV. Vulnerabilidades y Desafíos de la Concentración Comercial

A. Riesgos de la Sobredependencia de Estados Unidos

La estructura comercial de México, fuertemente concentrada en Estados Unidos, genera vulnerabilidades significativas. La alta dependencia exportadora, que oscila entre el 80% y el 84% del total de las exportaciones dirigidas a Estados Unidos, expone a la economía mexicana a los vaivenes de la política comercial y los ciclos económicos de su vecino del norte. Un ejemplo claro de esta fragilidad se observó durante la crisis financiera de 2009 en Estados Unidos, cuando las exportaciones mexicanas a ese mercado sufrieron una caída interanual del 21%, afectando de manera particular al sector automotriz. Las amenazas de nuevos aranceles por parte de una posible administración estadounidense en 2025 representan una preocupación considerable, ya que podrían perturbar el comercio mundial y tener un impacto adverso en la balanza de pagos, el tipo de cambio y la inflación de México. Además, la dependencia de México del gas natural estadounidense, agravada por la limitada infraestructura de almacenamiento doméstico, plantea un riesgo para la seguridad energética nacional.

Si bien el *nearshoring* se ha percibido ampliamente como una oportunidad para México, su implementación actual tiende a posicionar al país principalmente como una "puerta de entrada a Estados Unidos". Esta dinámica podría, de manera inadvertida, profundizar la dependencia del mercado estadounidense en lugar de fomentar una verdadera diversificación. El hecho de que en 2024, el 49% de las exportaciones mexicanas a Estados Unidos bajo el T-MEC aún se realizaran con aranceles más altos sugiere que las empresas no están aprovechando plenamente las reglas de origen del tratado para aumentar el contenido regional, lo que refuerza el modelo basado en el ensamblaje. Un desafío crítico para México es asegurar que las iniciativas de *nearshoring* se reorienten estratégicamente para impulsar una diversificación genuina, tanto en términos de mercados de destino (por ejemplo, reexportar desde México a otras regiones) como al incrementar el valor agregado doméstico dentro de las cadenas de suministro establecidas a través del *nearshoring*, reduciendo así la dependencia de componentes importados para las exportaciones destinadas a Estados Unidos. Históricamente, México no ha logrado dimensionar adecuadamente los riesgos asociados a su alta dependencia comercial con Estados Unidos. El director general del Consejo Mexicano de Comercio Exterior (COMCE) señaló en 2017 que la crisis de 2009 debió haber sido una señal para diversificarse, pero no fue tomada con la seriedad necesaria. Esta incapacidad para capitalizar plenamente las lecciones de crisis pasadas es un factor subyacente que debe abordarse. Esto implica que las recomendaciones de política no solo deben ser técnicamente sólidas, sino que también deben considerar la voluntad política y la capacidad institucional para implementar y sostener estrategias de diversificación a largo plazo, incluso cuando las condiciones

económicas a corto plazo puedan parecer favorables, como el actual auge del *nearshoring*. Se requiere una política exterior comercial robusta y de estado que trascienda los ciclos políticos sexenales.

B. Barreras Estructurales Internas

Además de la concentración geográfica, México enfrenta una serie de barreras estructurales internas que limitan su capacidad para diversificar su comercio exterior.

Limitaciones en Infraestructura y Logística

Los costos logísticos en México son considerablemente elevados, representando el 12% del PIB, en contraste con el 8% en Estados Unidos. Esta diferencia resta competitividad a las exportaciones mexicanas. Las principales causas de este sobre costo incluyen el deficiente estado de las carreteras, con más del 50% de las mercancías viajando por rutas en malas condiciones, lo que aumenta los tiempos de traslado y la siniestralidad. La saturación portuaria, con puertos clave como Manzanillo y Veracruz operando por debajo de su capacidad óptima debido a limitaciones en infraestructura y conectividad terrestre, también contribuye a los altos costos.

Asimismo, la infraestructura de carga aérea es insuficiente para ciertos sectores, especialmente para productos perecederos o de alto valor.

Si bien el *nearshoring* ofrece un potencial de inversión significativo, estas deficiencias de infraestructura actúan como un importante cuello de botella. Las empresas que se reubican en México para aprovechar su proximidad a Estados Unidos se enfrentarán a mayores costos operativos y retrasos debido a la deficiente logística interna, lo que podría erosionar la ventaja competitiva del *nearshoring*. Sin una inversión sustancial y coordinada en la modernización y expansión de la infraestructura, México corre el riesgo de perder oportunidades de *nearshoring* frente a otros países que, aunque geográficamente más distantes, ofrecen una logística más eficiente. El proyecto del Corredor Interoceánico del Istmo de Tehuantepec es un paso en la dirección correcta, pero su éxito dependerá de una integración integral con las redes de transporte existentes.

Burocracia y Rezago Tecnológico

Los procesos aduaneros en México son a menudo obsoletos y manuales, requiriendo la presentación física de documentos en múltiples ocasiones, lo que contrasta marcadamente con los sistemas totalmente digitalizados de las principales naciones comerciales. Existe un rezago tecnológico generalizado, con muchas empresas y autoridades mexicanas que aún operan bajo paradigmas del siglo XX, mientras que sus competidores globales implementan tecnologías avanzadas como *blockchain* para la trazabilidad o inteligencia artificial para la logística predictiva. Esta brecha digital no solo genera ineficiencias, sino que también dificulta la capacidad de México para integrarse eficazmente en las cadenas de suministro globales modernas y digitalizadas. La digitalización de las aduanas y los procesos comerciales, como parte de la ventanilla

única digital propuesta en el "Plan México" , no es simplemente una medida de eficiencia, sino un requisito fundamental para que México mantenga su competitividad y atractivo para la inversión extranjera en una economía global cada vez más digitalizada. Además, esta brecha tecnológica impacta la capacidad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) para participar activamente en el comercio internacional.

Escasez de Talento Especializado

Una barrera significativa para el crecimiento y la diversificación es la escasez de talento especializado. Siete de cada diez empresas mexicanas reportan dificultades para cubrir vacantes con los perfiles adecuados, particularmente en sectores como transporte y logística, tecnologías de la información, finanzas e ingeniería. El sistema educativo actual no está produciendo suficientes profesionales con las competencias requeridas por el comercio global moderno. Esta carencia de capital humano especializado limita directamente la capacidad de México para ascender en la cadena de valor en la manufactura y los servicios. Las actividades de mayor valor agregado, como el diseño, la investigación y desarrollo, y la manufactura avanzada, demandan una fuerza laboral altamente calificada. Si las empresas no pueden encontrar este talento a nivel local, se verán obligadas a automatizar más, lo que podría limitar la creación de empleo, o a reubicar estas actividades de mayor valor en otros países. Por lo tanto, la inversión en el desarrollo del capital humano, especialmente en campos STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas) y en habilidades específicas del comercio, es un imperativo económico crítico para lograr la diversificación vertical y atraer inversión extranjera directa (IED) de mayor calidad. Este debe ser un componente central de cualquier estrategia de diversificación.

Inseguridad y Falta de Certeza Jurídica

La inseguridad operativa representa un "impuesto invisible" pero sustancial para el comercio exterior de México. Las rutas comerciales clave registran altos índices de robo de mercancías, lo que obliga a las empresas a destinar entre el 5% y el 10% de sus costos logísticos únicamente a medidas de seguridad y seguros. Esto no solo genera pérdidas directas, sino que distorsiona toda la cadena de suministro, encareciendo los productos mexicanos en los mercados internacionales y reduciendo su competitividad. Además, la inseguridad generalizada, la corrupción y la falta de certeza jurídica desincentivan la inversión y obstaculizan el crecimiento económico. Los frecuentes cambios regulatorios también generan incertidumbre entre los inversionistas.

Estos problemas sistémicos no son aislados; agravan los desafíos planteados por los déficits de infraestructura y la escasez de talento. Por ejemplo, incluso si la infraestructura mejora, la alta inseguridad puede anular los beneficios al aumentar los costos de los seguros y desalentar la inversión. De manera similar, la incertidumbre jurídica puede disuadir a las empresas extranjeras de asumir compromisos a largo plazo, incluidos los relacionados con el *nearshoring*. Abordar estos problemas sistémicos es fundamental para cualquier estrategia de diversificación exitosa. Sin un

estado de derecho sólido y un entorno empresarial predecible, otros esfuerzos políticos, como la firma de acuerdos comerciales o la ejecución de proyectos de infraestructura, tendrán un impacto limitado en la atracción y retención de inversiones de alto valor y en el fomento de un sector exportador competitivo.

V. Oportunidades Estratégicas para la Diversificación

A pesar de los desafíos inherentes a su estructura comercial actual, México cuenta con un conjunto de oportunidades estratégicas que, si se aprovechan adecuadamente, pueden impulsar una diversificación significativa y fortalecer su posición en la economía global.

A. Diversificación de Mercados

México posee una extensa red de acuerdos comerciales, con 14 Tratados de Libre Comercio (TLC) que abarcan 52 países y 30 Acuerdos para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones (APPRIs). Sin embargo, muchos de estos acuerdos están subutilizados, lo que se refleja en déficits comerciales persistentes con varios socios. La estrategia, por lo tanto, debe ir más allá de simplemente *tener* acuerdos para *aprovecharlos activamente*. Esto implica una inteligencia de mercado detallada para productos específicos y la implementación de planes de penetración de mercado dirigidos.

Potencial en Asia-Pacífico

La región de Asia-Pacífico representa un mercado de inmenso potencial para México. El Tratado Integral y Progresista de Asociación Transpacífico (CPTPP) ofrece acceso a un vasto mercado de aproximadamente 494 millones de personas y un PIB combinado de cerca de \$9.4 billones de dólares, proporcionando condiciones preferenciales para la entrada de productos mexicanos. Antes de la entrada en vigor del CPTPP, Japón era el único país asiático con el que México mantenía un TLC. En 2024, Asia se consolidó como la región con el mayor crecimiento en las exportaciones de México, registrando un aumento del 5.45%, con incrementos significativos (más del 28% desde 2023) en las ventas a países como Malasia, Filipinas, Hong Kong y Singapur.

Un caso particularmente destacable es Hong Kong, el único socio asiático con el que México ha mantenido consistentemente un superávit comercial. Las exportaciones mexicanas a este territorio crecieron un impresionante 151.3% entre enero y mayo de 2025. Este éxito se atribuye en gran medida al intercambio de productos electrónicos, semiconductores y equipos informáticos. Este ejemplo demuestra que, con esfuerzos dirigidos, se pueden generar resultados significativos incluso en mercados asiáticos altamente competitivos. Además, China, a pesar de la existencia de un considerable déficit en la balanza de importaciones, representa un mercado potencial para los productos agroalimentarios mexicanos.

El aprovechamiento de los acuerdos comerciales para la penetración estratégica de mercados es crucial. El éxito con Hong Kong demuestra que los esfuerzos dirigidos pueden generar resultados significativos incluso en mercados asiáticos competitivos.

La estrategia debe ir más allá de simplemente *tener* acuerdos para *aprovecharlos activamente*. Esto implica una inteligencia de mercado detallada para productos específicos, la identificación de nichos de alta demanda y la implementación de estrategias de promoción y logística adaptadas a cada mercado.

Oportunidades en Europa

La Unión Europea (UE) es un socio comercial de gran relevancia para México, posicionándose como su segundo mercado de exportación y su tercer socio comercial más importante. El comercio bilateral de mercancías entre la UE y México alcanzó los \$82 mil millones de euros en 2023, y el comercio de servicios sumó \$23 mil millones de euros en 2022. El acuerdo actualizado entre la UE y México se espera que beneficie a empresas de la UE, y por extensión a las mexicanas, en sectores como productos agroalimentarios, maquinaria, combustibles minerales, productos farmacéuticos y equipos de transporte. Además, se espera que las empresas de servicios, particularmente en servicios a las empresas, servicios financieros, telecomunicaciones y transportes, también se beneficien. La Asociación Europea de Libre Comercio (AELC), que incluye a Islandia, Noruega, Liechtenstein y Suiza, también representa una oportunidad para relanzar y profundizar las relaciones comerciales, con potencial para aumentar el comercio de bienes y servicios y atraer inversiones.

La sinergia entre los acuerdos comerciales y los sectores de oportunidad es evidente. El acuerdo actualizado entre la UE y México, junto con el Tratado de Libre Comercio con la AELC, ofrece beneficios específicos a nivel sectorial, destacando la importancia de alinear la política comercial con la estrategia industrial. Esto implica identificar los productos y servicios mexicanos que pueden beneficiarse de la eliminación de aranceles y obstáculos no arancelarios en estos mercados, así como promover la cooperación reguladora y la convergencia de normas para facilitar el comercio.

Expansión en América Latina

México domina el comercio de América Latina con Estados Unidos, participando con casi ocho de cada diez dólares en mercancías exportadas a ese país desde la región en 2023. Sin embargo, América Latina en sí misma ofrece un vasto potencial para la diversificación. La Alianza del Pacífico, de la cual México es miembro junto con Colombia, Chile y Perú, representa una plataforma sólida para la integración regional y el acceso a nuevos mercados. Este bloque, que entró en vigor en 2016, abarca un 41% del PIB de América Latina y busca abrir nuevas oportunidades de negocios, inversión y empleo.

Existen oportunidades significativas en sectores como la electromovilidad, donde naciones desde México hasta Argentina pueden contribuir a la cadena de valor global. También se vislumbra un potencial considerable en la transformación de la oferta agrícola hacia productos procesados, agregando valor y diversificando la industria alimentaria regional. El rol de la integración regional en la diversificación es fundamental. Fortalecer el comercio Sur-Sur puede reducir la dependencia de socios tradicionales y fomentar derrames tecnológicos, lo que a su vez impulsa la

diversificación y el crecimiento económico. Esto implica no solo la eliminación de barreras comerciales, sino también la promoción de la cooperación en áreas como la infraestructura, la logística y la armonización de regulaciones para facilitar un mayor flujo de bienes y servicios dentro de la región.

B. Diversificación de Productos y Valor Agregado

La diversificación de productos y el aumento del valor agregado son componentes esenciales para una estrategia comercial robusta.

Manufacturas de Alta Tecnología

México ha consolidado su posición como líder mundial en exportaciones de tecnología a Estados Unidos, con un crecimiento que ha alcanzado los \$62.4 mil millones de dólares. Las industrias de alta tecnología, que abarcan los sectores aeronáutico y aeropartes, automotriz y autopartes, electrónica, nanotecnología y mecatrónica, representan el 40% del PIB manufacturero y el 48% de las exportaciones manufactureras. Esto incluye la fabricación de dispositivos de telefonía móvil, productos de infraestructura de red, semiconductores, computadoras, dispositivos médicos avanzados, y equipos de automatización y robótica.

El potencial de la manufactura avanzada como motor de valor agregado es inmenso. Estos sectores ofrecen oportunidades significativas para la diversificación vertical, es decir, ascender en la cadena de valor. Al producir componentes más complejos, realizar actividades de diseño e ingeniería, y ensamblar productos finales con mayor contenido tecnológico, México puede aumentar el valor agregado doméstico de sus exportaciones. Esto no solo mejora la rentabilidad, sino que también fomenta la transferencia de tecnología y el desarrollo de capacidades productivas avanzadas en el país.

Agroindustria y Alimentos Procesados

México es un productor y exportador líder mundial de productos agroalimentarios clave como aguacate, tomate y cebolla. Además, se ha destacado como el mayor exportador de cerveza en el mundo y es un importante exportador de tequila. Existe una creciente demanda global de alimentos orgánicos y saludables, así como de alimentos envasados y de rápida preparación, lo que ha impulsado la inversión en tecnología y automatización en el sector. Plataformas como Foodex Japón 2025, la feria internacional de alimentos y bebidas más grande de Asia, sirven como una puerta de acceso estratégica para los agroexportadores mexicanos, promoviendo productos como aguacate, *berries*, plátano, carne de cerdo y res, miel, café, nueces, mezcal y sotol.

La transformación de la canasta agroexportadora es un elemento clave. El cambio de la exportación de materias primas a productos procesados y de mayor valor agregado mejora la resiliencia y la rentabilidad del sector. Al procesar y envasar productos agrícolas, México puede capturar una mayor parte del valor en la cadena de suministro

global, reducir la dependencia de la estacionalidad y la volatilidad de los precios de las materias primas, y satisfacer las demandas de mercados internacionales más sofisticados.

Servicios

El sector de servicios de México ha mostrado un dinamismo notable, escalando a la posición 18 entre los mayores exportadores de servicios comerciales a escala global en 2023, con un crecimiento interanual del 9% que alcanzó los \$52 mil millones de dólares. Este avance se produjo a pesar de la disminución de las importaciones estadounidenses desde China en categorías como equipos de telecomunicaciones y máquinas de procesamiento de datos.

El creciente potencial del sector de servicios ofrece nuevas vías para la diversificación de las exportaciones. Particularmente, las empresas de servicios a las empresas, servicios financieros, telecomunicaciones y transportes se espera que se beneficien de acuerdos comerciales como el de la UE y México. Además, se ha observado un aumento significativo en las exportaciones de servicios digitales, acelerado por la digitalización y las iniciativas gubernamentales. El fomento de este sector requiere políticas que salvaguarden el acceso a mercados y tecnologías, así como esfuerzos para reducir la concentración de poder corporativo y promover la competencia en mercados de servicios de rápido crecimiento.

C. Nearshoring como Catalizador de Valor Agregado

El *nearshoring* ha posicionado a México en el radar global como un destino estratégico para las empresas que buscan relocalizar sus operaciones. Este fenómeno representa una oportunidad para reestructurar la industria nacional y, crucialmente, incorporar un mayor valor agregado a los productos mexicanos, lo que a su vez puede conducir a una mano de obra más especializada y tecnificada. Sectores como la industria automotriz, electrónica y de manufactura avanzada son identificados como los principales beneficiarios de esta tendencia.

La reorientación estratégica del *nearshoring* es fundamental. Si bien el *nearshoring* ha sido promovido principalmente como una estrategia para que México abastezca a Estados Unidos, es imperativo que el país no limite sus estrategias a un solo mercado. En cambio, México debe posicionarse como un centro de manufactura y distribución global, capaz de abastecer no solo a su vecino del norte, sino también a mercados emergentes en Asia y América Latina. Esto implica aumentar el contenido nacional en las cadenas de valor que se establecen a través del *nearshoring* y diversificar las cadenas de suministro para reducir la dependencia de componentes importados. La oportunidad de sustitución de importaciones es una faceta clave del *nearshoring*. Al fortalecer la producción local y aumentar el contenido nacional, México puede reducir su dependencia de las importaciones, especialmente de Asia. Esto no solo mejora la balanza comercial, sino que también fortalece las cadenas de suministro domésticas, creando una economía más resiliente y menos vulnerable a choques externos. El "Plan México" busca explícitamente elevar el contenido nacional y regional, así como

promover la sustitución de importaciones.

VI. Estrategias y Recomendaciones para la Diversificación Comercial

Para que México logre una diversificación comercial efectiva y sostenible, se requiere una estrategia integral y coordinada que aborde tanto las oportunidades como los desafíos identificados.

A. Fortalecimiento de la Diplomacia Económica y Acuerdos Comerciales

México cuenta con una vasta red de tratados y acuerdos comerciales que deben ser explotados a su máximo potencial. La diplomacia económica debe ser una herramienta proactiva para abrir nuevos mercados y asegurar condiciones comerciales favorables. Esto implica no solo mantener los acuerdos existentes, como el T-MEC, el CPTPP, la Alianza del Pacífico y el acuerdo con la Unión Europea, sino también profundizar su alcance y asegurar su plena utilización por parte de las empresas mexicanas. La participación activa en foros multilaterales como la Organización Mundial del Comercio (OMC), el Mecanismo de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) es crucial para influir en las reglas del comercio global y defender los intereses nacionales. Una política exterior que aplique el principio "MINIMAX" (mínimo de recursos con el máximo de resultados) puede optimizar la promoción económica, turística y cultural en el exterior, asegurando que los esfuerzos diplomáticos se traduzcan en beneficios comerciales tangibles.

B. Modernización de Infraestructura y Logística

La infraestructura es un habilitador clave para la competitividad comercial. Es imperativa una modernización integral del sistema aduanero, incluyendo la implementación de una plataforma digital unificada que conecte todas las dependencias involucradas en el comercio exterior, eliminando la duplicidad de trámites. Proyectos como la ventanilla única digital nacional de inversiones, que busca reducir el tiempo para concretar una inversión y simplificar trámites, son pasos en la dirección correcta.

Se requieren inversiones estratégicas en infraestructura de transporte, incluyendo puertos, carreteras y ferrocarriles, para reducir los costos logísticos y mejorar la eficiencia. El Corredor Interoceánico del Istmo de Tehuantepec, que busca unir los océanos Pacífico y Atlántico, representa un centro estratégico multiescala con potencial para beneficiar el comercio con América, Europa y Asia. Estas inversiones no solo reducirán los costos y mejorarán la eficiencia, sino que también fortalecerán la competitividad de México como centro logístico global y maximizarán el potencial del *nearshoring*.

C. Impulso a la Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i)

La innovación es un motor fundamental para la diversificación vertical y el aumento del

valor agregado en las exportaciones. Es crucial incrementar el contenido nacional de las exportaciones mexicanas a la región de Norteamérica y otras, lo que abre una enorme oportunidad para el desarrollo de nuevos productos y servicios para las cadenas productivas del país y las PYMES mexicanas. El Gobierno Federal, a través de la Secretaría de Economía y la de Ciencia, Humanidades, Tecnología e Innovación, debe ampliar el apoyo y los incentivos fiscales para la I+D+i, como el Estímulo Fiscal a la Investigación y Desarrollo de Tecnología (EFIDT), que ofrece un crédito fiscal equivalente al 30% de los gastos e inversiones en I+D+i. Además, es vital fomentar el emprendimiento de base científica y tecnológica a través de programas de desarrollo de proveedores y fondos de capital de riesgo, impulsando nuevos negocios de alto valor agregado.

D. Optimización de Programas de Promoción de Exportaciones y Apoyo a PYMES

Los programas de fomento al comercio exterior existentes, como IMMEX, PROSEC y DRAWBACK, son herramientas valiosas para impulsar las exportaciones. Sin embargo, es esencial que estos programas se adapten y se mantengan relevantes a las necesidades actuales del mercado y de las empresas, especialmente las PYMES. La Secretaría de Economía, a través de plataformas como MIPYMESMX, ya ofrece servicios de capacitación, herramientas digitales, apoyo en cultura financiera y acceso a cadenas de valor. Se debe asegurar que estos programas sean accesibles, eficientes y que realmente faciliten la incursión de las PYMES en los mercados internacionales, superando barreras burocráticas y financieras. La adaptación y relevancia de los programas de fomento son clave para que las empresas mexicanas, especialmente las pequeñas y medianas, puedan aprovechar plenamente las oportunidades de exportación y diversificación.

E. Desarrollo de Capital Humano Especializado

La inversión estratégica en talento es un pilar indispensable para la diversificación. La escasez de profesionales calificados en sectores clave como logística, tecnologías de la información e ingeniería limita la capacidad de México para producir bienes y servicios de alto valor agregado. Es fundamental fortalecer la vinculación entre el sistema educativo y las necesidades del sector productivo, promoviendo la formación continua y la educación dual en la educación media superior técnica. Esto garantizará una fuerza laboral con las habilidades necesarias para los sectores estratégicos y de alta tecnología, atrayendo inversiones de mayor calidad y facilitando la diversificación vertical. El "Plan México" establece la meta de formar 150 mil profesionistas y técnicos anualmente, alineados con los sectores estratégicos.

F. Fortalecimiento del Estado de Derecho y Certeza Jurídica

La base de la confianza para la inversión radica en un estado de derecho sólido y un entorno predecible. La inseguridad, la corrupción y la inestabilidad regulatoria son obstáculos significativos que desincentivan la inversión y obstaculizan el crecimiento económico. Abordar estos problemas sistémicos es fundamental para cualquier

estrategia de diversificación exitosa. Sin un marco legal estable y predecible, los esfuerzos en otras áreas, como la mejora de la infraestructura o la promoción de acuerdos comerciales, tendrán un impacto limitado en la atracción y retención de inversiones de alto valor. El "Plan México" reconoce la necesidad de fomentar la legalidad, la estabilidad económica y la certeza jurídica.

G. Implementación del "Plan México" y Aumento del Contenido Nacional

El "Plan México" se posiciona como un marco estratégico integral para la diversificación comercial y el desarrollo económico del país. Sus objetivos principales incluyen promover la relocalización industrial, elevar el contenido nacional y regional en las cadenas de valor, impulsar la sustitución de importaciones, crear empleos bien remunerados en manufactura y servicios, y fortalecer el desarrollo científico, tecnológico y la innovación.

Entre las metas del plan para 2030 se encuentran:

- Posicionar a México entre las 10 principales economías del mundo.
- Mantener la proporción de inversión respecto al PIB por encima del 25% a partir de 2026 y del 28% en 2030.
- Generar 1.5 millones de empleos adicionales en manufactura especializada y sectores estratégicos.
- Aumentar el contenido nacional en cadenas globales de valor en sectores como el automotriz, aeroespacial, electrónico, semiconductores y farmacéutico en un 15%.
- Asegurar que el 50% de las compras públicas provengan de producción nacional.
- Impulsar el desarrollo completo de procesos de fabricación farmacéutica y envasado local, con énfasis en biotecnología avanzada, para producir vacunas "Hechas en México".

El "Plan México" busca acelerar los permisos para la generación de energía renovable, garantizar la participación pública en la generación eléctrica, agilizar proyectos de obra pública, y simplificar trámites administrativos, entre otras acciones. Este plan, con sus metas y líneas de acción, proporciona una hoja de ruta para abordar muchos de los desafíos identificados y capitalizar las oportunidades emergentes, consolidándose como un esfuerzo coordinado para una economía más diversificada y resiliente.

VII. Conclusiones y Recomendaciones

El análisis de la estructura comercial de México revela una economía vibrante y en crecimiento, que ha logrado consolidarse como una potencia exportadora en América Latina y a nivel global. Sin embargo, esta fortaleza se ve matizada por una concentración excesiva en el mercado estadounidense y una dependencia significativa de insumos importados para su robusto sector manufacturero. Esta situación, si bien ha generado volúmenes de comercio impresionantes, también ha propiciado un déficit comercial persistente y expone al país a riesgos considerables derivados de la volatilidad geopolítica, los cambios en las políticas comerciales de su principal socio y las deficiencias estructurales internas.

La necesidad de diversificación comercial para México no es meramente una opción, sino un imperativo estratégico. Se requiere un enfoque que vaya más allá de la simple expansión de la canasta de productos o la búsqueda de nuevos mercados. La diversificación debe ser *inteligente* y *profunda*, orientada a:

1. **Reducir la dependencia geográfica:** Es fundamental disminuir la proporción de exportaciones destinadas a Estados Unidos, explorando y consolidando activamente mercados en Asia-Pacífico, Europa y América Latina. Esto implica aprovechar plenamente los acuerdos comerciales existentes, como el CPTPP y el acuerdo con la UE, a través de una diplomacia económica proactiva y estrategias de penetración de mercado específicas para productos y servicios de alto potencial.
2. **Aumentar el valor agregado doméstico:** El éxito exportador de México en manufacturas se basa en gran medida en el ensamblaje de componentes importados. La estrategia debe enfocarse en ascender en la cadena de valor, impulsando la producción de bienes más complejos, la investigación y desarrollo, y la integración de cadenas de suministro nacionales. El *nearshoring* ofrece una oportunidad única para lograr esto, siempre y cuando se reoriente para fomentar el contenido nacional y la diversificación de destinos, no solo el abastecimiento a Estados Unidos.
3. **Fortalecer la base interna de competitividad:** Las barreras estructurales como la infraestructura deficiente, la burocracia aduanera, la escasez de talento especializado y la inseguridad son lastres significativos. Las inversiones en infraestructura logística, la digitalización de procesos comerciales, el desarrollo del capital humano y el fortalecimiento del estado de derecho son condiciones *sine qua non* para que México pueda capitalizar plenamente sus oportunidades y atraer inversiones de mayor calidad.

Recomendaciones Estratégicas Clave:

- **Implementación Rigurosa del "Plan México":** El gobierno debe asegurar la ejecución efectiva y coordinada de las metas y acciones del "Plan México",

especialmente aquellas relacionadas con el aumento del contenido nacional, la sustitución de importaciones y el fomento de la I+D+i. La simplificación de trámites y la creación de una ventanilla única digital para inversiones son cruciales.

- **Diplomacia Comercial Proactiva y Focalizada:** Más allá de la firma de tratados, México debe desarrollar una inteligencia de mercado profunda para identificar nichos específicos en mercados subexplotados (Asia, Europa, América Latina) y diseñar estrategias de entrada adaptadas. Se debe fortalecer la capacidad de las embajadas y consulados para la promoción económica y comercial.
- **Inversión Prioritaria en Infraestructura Logística:** Es imperativo destinar recursos significativos a la modernización y expansión de puertos, carreteras y ferrocarriles, incluyendo el Corredor Interoceánico, para reducir costos y tiempos de tránsito. La digitalización de las aduanas debe ser una prioridad para agilizar los procesos y aumentar la transparencia.
- **Desarrollo de Capital Humano Estratégico:** Se requiere una reforma educativa que alinee la oferta académica con las demandas de la industria de alta tecnología y los servicios. Esto incluye programas de capacitación vocacional, fomento de carreras STEM y colaboración entre la academia y el sector privado para cerrar la brecha de talento.
- **Fomento de la Innovación y el Valor Agregado:** Se deben ampliar los incentivos fiscales y los fondos de apoyo para la investigación, desarrollo e innovación, especialmente para PYMES. El objetivo es que las empresas mexicanas no solo ensamblen, sino que diseñen, desarrollen y produzcan componentes y productos de mayor complejidad tecnológica.
- **Mejora del Entorno de Negocios y Certeza Jurídica:** Abordar la inseguridad, la corrupción y la inestabilidad regulatoria es fundamental para generar confianza entre los inversionistas nacionales y extranjeros. Un entorno legal predecible y un estado de derecho robusto son la base para atraer y retener capital de alto valor.
- **Apoyo Dirigido a PYMES Exportadoras:** Los programas de fomento a las exportaciones deben ser más accesibles y adaptados a las necesidades de las pequeñas y medianas empresas, brindando asesoría, capacitación y acceso a financiamiento para su internacionalización y su integración en cadenas de valor globales.

La diversificación comercial es un viaje a largo plazo que requiere una visión de estado, trascendiendo los ciclos políticos. Un esfuerzo coordinado entre el sector público y privado, basado en estas recomendaciones, permitirá a México construir una economía más resiliente, competitiva y equitativa, capaz de prosperar en el complejo panorama del comercio mundial del siglo XXI.

Bibliografía

1. Cifras del comercio exterior en México - Santandertrade.com, <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/mexico/cifras-comercio-exterior>
2. Exportaciones de productos de México crecieron 4.1% en 2024 - El Economista, <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/exportaciones-productos-mexico-crecieron-4-1-20250127-743728.html>
3. Balanza Comercial de Mercancías de México - Inegi, https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2025/comext_o/balcom_o2025_01.pdf
4. ▷ Principales Importaciones y Exportaciones en México - Reino Aduanero, <https://reinoaduanero.mx/importaciones-y-exportaciones-en-mexico/>
5. Comercio exterior de mercancías - Cuéntame de México, https://cuentame.inegi.org.mx/explora/economia/comercio_exterior/
6. ¿Cómo impulsar el comercio exterior en México? | Blog UMAD, <https://online.umad.edu.mx/blog/como-impulsar-el-comercio-exterior-en-mexico>
7. El crecimiento de México está íntimamente ligado a su apertura comercial, en concreto con EUA y Canadá, <https://mexicocomovamos.mx/publicaciones/2024/08/el-crecimiento-de-mexico-esta-ligado-a-su-apertura-comercial/>
8. México no ha aprendido a ver los riesgos de depender de EU: Comce - El Economista, <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Mexico-no-ha-aprendido-a-ver-los-riesgos-de-depender-de-EU-Comce-20170209-0070.html>
9. México, vulnerable a guerra comercial de potencias por su apertura al exterior - La Jornada, <https://www.jornada.com.mx/2024/12/27/economia/015n1eco>
10. México enfrentará el reto de diversificar sus mercados de exportación - Milenio, <https://www.milenio.com/negocios/mexico-enfrentara-reto-diversificar-mercados-exportacion>
11. México debe diversificar sus mercados ante nuevas tendencias del comercio internacional, <https://upress.mx/secciones/academia/14822-mexico-debe-diversificar-sus-mercados-ante-nuevas-tendencias-del-comercio-internacional>
12. Infraestructura Logística En México: El Impacto De Puertos, Carreteras Y Aeropuertos En Los Costos De Exportación - EMPRESARIOS Y DIRIGENTES AC, <https://empresariosydirigentes.com/capacitandonos/infraestructura-logistica-en-mexico-el-impacto-de-puertos-carreteras-y-aeropuertos-en-los-costos-de-exportacion/>
13. Limitaciones en puertos y aduanas elevan los costos logísticos en México - eltransporte.mx, <https://eltransporte.mx/limitaciones-en-puertos-y-aduanas-elevan-los-costos-logisticos-en-mexico/>
14. Escasez de talento en México afecta a 7 de cada 10 empresas - INCOMEX, <https://incomex.org.mx/index.php/2025/02/11/escasez-talento-mexico-afecta-7-cada-10-empresas/>
15. Informe "Escasez de talento" reporta que siete de cada 10 empresas en México

- dice no encontrar personal calificado | LatinUS,
<https://latinus.us/economia/2025/3/24/informe-escasez-de-talento-reporta-que-siete-de-cada-10-empresas-en-mexico-dice-no-encontrar-personal-calificado-138123.html>
16. El CPTPP: Una herramienta para la diversificación comercial - Revista Comercio Exterior,
<https://revistacomercioexterior.com/el-cptpp-una-herramienta-para-laersificacion-comercial>
17. Exportaciones mexicanas se expanden en Malasia, Filipinas, Hong Kong y Singapur,
<https://expansion.mx/economia/2025/02/18/productos-mexicanos-conquistan-asia-exportaciones>
18. Pymes mexicanas voltean a Asia para exportar - Disi Operaciones Empresariales,
<https://www.disioperaciones.com/blog/Pymes-mexicanas-voltean-a-Asia-para-exportar>
19. Retos y oportunidades en América Latina (2) - Forbes México,
<https://forbes.com.mx/retos-y-oportunidades-en-america-latina-2/>
20. México domina el comercio de América Latina con Estados Unidos - El Economista,
<https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Mexico-domina-el-comercio-de-America-Latina-con-Estados-Unidos-20240327-0005.html>
21. rcracks.mx,
<https://rcracks.mx/crece-industria-de-alta-tecnologia-en-mexico/#:~:text=Las%20industrias%20de%20alta%20tecnolog%C3%ADa,ciento%20de%20las%20exportaciones%20manufactureras>.
22. Exportaciones mexicanas líderes en alta tecnología - BeBlog - BeGo,
<https://blog.bego.ai/industria/exportaciones-mexicanas-tecnologia-a-eu-se-colocan-prim-er-lugar-mundial/>
23. Las 5 Principales Industrias en Crecimiento en México - Blog | Humpec,
<https://blog.humpec.com/industrias-en-crecimiento-mexico>
24. México ingresa al Top 20 de los mayores exportadores de servicios - El Economista,
<https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Mexico-ingresa-al-Top-20-de-los-mayores-exportadores-de-servicios-20240410-0032.html>
25. Potencia Comercial - Proyectos México,
<https://www.proyectosmexico.gob.mx/por-que-invertir-en-mexico/economia-solida/potencia-comercial/>
26. Nearshoring en México: oportunidades, desafíos y el impacto de los nuevos aranceles de Estados Unidos - Universidad Panamericana,
<https://www.up.edu.mx/en/escuelas-y-facultades/facultad-de-ingenieria/nearshoring-en-mexico-oportunidades-desafios-y-el-impacto-de-los-nuevos-aranceles-de-estados-unidos/>
27. www.gaceta.unam.mx,
<https://www.gaceta.unam.mx/el-nearshoring-ventajas-y-desventajas-para-mexico/#:~:text=El%20nearshoring%20representa%20una%20oportunidad,obra%20m%C3%A1s%20especializada%2C%20m%C3%A1s%20tecnificada>.
28. Nearshoring en México, oportunidad dorada que podría evaporarse, revela nuevo estudio,

<https://mexicoindustry.com/noticia/nearshoring-en-mexico-oportunidad-dorada-que-podria-evaporarse-revela-nuevo-estudio>

29. Plan México, <https://www.planmexico.gob.mx/>

30. Diversificación comercial: el futuro de México - Bien Informado, <https://bieninformado.mx/diversificacion-comercial-el-futuro-de-mexico/>

31. La reconfiguración del comercio mundial: Cómo los países en ..., <https://unctad.org/es/news/la-reconfiguracion-del-comercio-mundial-como-los-paises-en-desarrollo-pueden-elaborar>

32. Inestabilidad geopolítica y comercio: riesgos clave en 2025 - Coface, <https://www.coface.es/noticias-economia-insights/riesgo-politico-y-social-una-nueva-era-de-inestabilidad>

33. Geopolitics and the geometry of global trade - McKinsey, <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/geopolitics-and-the-geometry-of-global-trade>

34. Reporte - IMCO, https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2023/09/MexicoEnElMundo-2023_Nota-1.pdf

35. (PDF) Export diversification as a strategy to enhance export performance in developing economies: a case study تنويع الصادرات كاستراتيجية لتعزيز أداء التصدير في الاقتصادات النامية: دراسة حالة - ResearchGate,

https://www.researchgate.net/publication/393129873_Export_diversification_as_a_strategy_to_enhance_export_performance_in_developing_economies_a_case_study_tnwy_alsadrat_kastratyjyt_ltyz_ada_altsdyr_fy_alaqtsadat_alnamyt_drast_halt/download

36. Determinantes de la diversificación de exportaciones en Sudamérica: Un análisis con datos de panel - EconStor, <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/259523/1/202103.pdf>

37. Expandir para crecer: las claves de una diversificación exitosa - Radio Santa Rosa, <https://radiosantarosa.com.pe/las-claves-de-una-diversificacion-exitosa/>

38. Effects of export diversification on economic vulnerability: the case of WAEMU countries, <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09638199.2025.2482542?src=exp-la>

39. Economic Diversification in Developing Countries – Lessons from ..., <https://www.elibrary.imf.org/view/journals/087/2024/006/article-A001-en.xml>

40. Balanza Comercial de Mercancías de México (BCMM) - Inegi, https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2025/comext_o/balcom_o2_025_03.pdf

41. TOP5 México Exporta con Éxito: Descubre sus Cinco Sectores Destacados - Industriame, <https://industriame.com/articulo/45/>

42. México fortalece su presencia de productos agroalimentarios en Foodex Japón 2025, <https://enalimentos.lat/noticias/10645-mexico-fortalece-su-presencia-de-productos-agroalimentarios-en-foodex-japon-2025.html>

43. LA DIVERSIFICACIÓN DEL COMERCIO EXTERIOR MEXICANO, <https://revistacomercioexterior.com/la-diversificacion-del-comercio-exterior-mexicano>

44. México busca exportar pimienta morrón a Japón, como mercado alternativo a EU, <https://forbes.com.mx/mexico-busca-exportar-pimienta-morron-a-japon-como-mercado->

[alterno-a-eu/](#)

45. México Datos básicos del comercio mundial: Valores más recientes,

<https://wits.worldbank.org/countrysnapshot/es/MEX>

46. Este es el único país asiático que deja a México saldo comercial a favor - Expansión,

<https://expansion.mx/economia/2025/07/23/unico-pais-asiatico-que-deja-a-mexico-saldo-comercial-a-favor>

47. México en el entorno global competitivo: oportunidades y barreras,

<https://puebla.anahuac.mx/posgrados/blog/mexico-en-el-entorno-global-competitivo-opportunidades-y-barreras>

48. La peligrosa dependencia de México del gas natural estadounidense - Expansión,

<https://expansion.mx/empresas/2025/02/05/peligros-de-que-mexico-dependa-gas-estadounidense>

49. Siete claves para que México fortalezca su comercio exterior en 2025,

<https://mexicoindustry.com/noticia/siete-claves-para-que-mexico-fortalezca-su-comercio-exterior-en-2025>

50. La Nueva Política Exterior de México como imperativo estratégico de Estado: 2024-2030,

<https://macroeconomia.com.mx/la-nueva-politica-exterior-de-mexico-como-imperativo-e-strategico-de-estado-2024-2030/>

51. Ven Corredor Interoceánico vital para diversificar comercio - Yahoo,

<https://es-us.noticias.yahoo.com/ven-corredor-interoce%C3%A1nico-vital-diversificar-183631671.html>

52. PROGRAMA Institucional del Corredor Interoceánico del Istmo de Tehuantepec

2023-2024., <https://aniq.org.mx/webpublico/Notas/Nota.asp?id=772>

53. México y su nueva ventaja competitiva - El Financiero,

<https://www.elfinanciero.com.mx/opinion/victor-piz/2025/04/04/mexico-y-su-nueva-ventaja-competitiva-2/>

54. Comercio Exterior, Países con Tratados y Acuerdos firmados con México - Gob MX,

<https://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/comercio-exterior-paises-con-tratados-y-acuerdos-firmados-con-mexico>

55. Productos mexicanos más solicitados en el mundo | CM Abastos,

<https://www.cmabastos.es/productos-mexicanos-mas-solicitados-en-el-mundo-/2019-06-17/blog-comida-mexico/>

56. Preguntas y respuestas sobre el Acuerdo Global de la UE con México - European

Commission, https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/qanda_25_249

57. Perspectivas comerciales de México con la Asociación Europea de Libre Comercio (AELC),

<https://tlcmagazinemexico.com.mx/index.php/2025/01/17/perspectivas-comerciales-de-mexico-con-la-asociacion-europea-de-libre-comercio-aelc/>

58. Estrategia México para diversificar sus mercados de exportación - Global Trade

Culture, <https://globaltradeculture.com/estrategia-mexico-exportacion/>

59. (PDF) Integración comercial y diversificación de las exportaciones: El caso de las

relaciones comerciales de El Salvador con los Estados Unidos y Centroamérica -

ResearchGate,

- https://www.researchgate.net/publication/349622408_Integracion_comercial_y_diversificacion_de_las_exportaciones_El_caso_de_las_relaciones_comerciales_de_El_Salvador_con_los_Estados_Unidos_y_Centroamerica
60. 5 oportunidades de exportación en México - Almer, <https://almer.com.mx/blog/distribucion/64-5-oportunidades-de-exportacion-en-mexico>
61. Logística transfronteriza: El viaje de los ingredientes mexicanos al Super Bowl, <https://thelogisticsworld.com/actualidad-logistica/logistica-transfronteriza-el-viaje-de-los-ingredientes-mexicanos-al-super-bowl/>
62. Trade and Development Report 2024 - UNCTAD, <https://unctad.org/publication/trade-and-development-report-2024>
63. Estrategias Integrales para Fortalecer el Comercio Exterior de México: Diplomacia Económica, Diversificación de Mercados y Sustitución de Importaciones - Econnect, <https://www.econnect.mx/estrategias-integrales-para-fortalecer-el-comercio-exterior-de-mexico-diplomacia-economica-diversificacion-de-mercados-y-sustitucion-de-importaciones/>
64. México acelera la transformación aduanera con inversión histórica en infraestructura logística - Tu Interfaz de Negocios, <https://tuinterfaz.mx/noticias/16/18346/mexico-acelera-la-transformacion-aduanera-con-inversion-historica-en-infraestructura-logistica/>
65. Destino Atractivo para la Inversión en Infraestructura - Proyectos México, <https://www.proyectosmexico.gob.mx/por-que-invertir-en-mexico/destino-atractivo/>
66. La innovación, oportunidad para México en la nueva era del comercio mundial, <https://www.eluniversal.com.mx/opinion/jaime-parada/la-innovacion-oportunidad-para-mexico-en-la-nueva-era-del-comercio-mundial/>
67. efidt - Estimulos Fiscales, <https://www.estimulosfiscales.hacienda.gob.mx/es/efiscales/efidt>
68. Incentivos Fiscales - VENTANILLA ÚNICA PARA INVERSIONISTAS, <https://ventanillaunica.economia.gob.mx/media/20240503%20Brochure%20incentivos%20fiscales.pdf>
69. ¿Cómo Reducir Costos en México con Programas de Comercio Exterior? - OLA Branding, <https://olabranding.com/aprovecha-estos-programas-para-crecer-sin-limites/>
70. ¿Qué programas de fomento a las exportaciones existen? - Consulting Group, <https://www.gdconsulting.mx/que-programas-de-fomento-a-las-exportaciones-existen/>
71. Programas de Fomento al Comercio Exterior en México, <https://www.apce.com.mx/programas-de-fomento-al-comercio-exterior-en-mexico/>
72. Programas de Fomento al Comercio en México - CECSA Trade, <https://blog.cecsatrade.mx/programas-de-fomento-al-comercio-en-mexico/>
73. ¿Cuáles son los programas de comercio exterior y en qué consisten? - Logycom, <https://www.logycom.mx/blog/programas-comercio-exterior>
74. COMERCIO EXTERIOR (Programas de fomento) (ER) - VENTANILLA ÚNICA PARA INVERSIONISTAS, <https://ventanillaunica.economia.gob.mx/objective/90?l=es>
75. MIPyMES.MX, <https://mipymes.economia.gob.mx/>
76. Sheinbaum lanza Plan México: quiere impulsar mercado interno y salarios - YouTube, <https://www.youtube.com/watch?v=CoEVfJhsdHM>
77. Cámara de Comercio Internacional plantea cautela y diversificación de

exportaciones en México ante políticas comerciales de EU - El Universal,
<https://www.eluniversal.com.mx/cartera/camara-de-comercio-internacional-plantea-cautelacion-y-diversificacion-de-exportaciones-en-mexico-ante-politicas-comerciales-de-eu/>