

DICIEMBRE, 2024

# México se reinventa: comercio, energía, agua y transporte bajo la lupa de los inversionistas

¿Cuáles son las prioridades de  
la nueva administración para el  
desarrollo de la infraestructura?

Redacción: Belén Palkovsky  
Diagramación: Marcos Franciozi



# Índice Interactivo

- **Bienvenido a GRI Club Infrastructure & Energy!**
- **Introducción**
- **¿Qué está en juego con el nearshoring?**
- **El ambicioso plan para interconectar el país**
  - *Inversiones ferroviarias y el impacto logístico*
  - *La apuesta del Corredor Interoceánico*
  - *Modernización del sistema portuario nacional*
  - *Hacia una infraestructura eficiente y sostenible*
- **Agua, ¿el nuevo petróleo?**
- **Prioridades para satisfacer la demanda energética y de combustibles**
  - *Una estrategia para el futuro*
  - *Plan Sonora de Energías Sostenibles*
  - *El papel de PEMEX*
- **Financiando la brecha**

## **Bienvenido a GRI Club Infrastructure & Energy!**

“México se encuentra en una encrucijada histórica para definir su futuro en infraestructura y energía. Aunque solo el 2.7% del PIB se destina actualmente a infraestructura, muy por debajo del estándar regional recomendado del 5%, las oportunidades que ofrece el fenómeno del nearshoring y la creciente demanda por soluciones energéticas sostenibles abren un panorama prometedor. A esto se suma la necesidad urgente de modernizar el transporte, mejorar la gestión hídrica y fortalecer la seguridad energética, todo ello en un contexto de inflación estabilizada pero con altas tasas de interés que encarecen el financiamiento.

GRI Club se consolida como el espacio donde líderes empresariales, inversionistas y representantes gubernamentales convergen para generar diálogos estratégicos, fomentar la colaboración público-privada y plantear soluciones concretas para los desafíos que enfrenta el país. En un momento en que México redefine su papel en las cadenas de suministro globales y se prepara para una transición energética sin precedentes, el club ofrece una plataforma única para trazar un camino hacia un crecimiento sostenible y competitivo.”.



**MOISES CONA**  
Partner, GRI Club Infra

SECTORAL CLUB PARTNERS LATAM



LEAD SPONSOR





## Introducción

Además de la reciente toma de posesión de Claudia Sheinbaum como presidenta electa en octubre de este año, México se encuentra en un punto de inflexión, marcado por la transición energética y la necesidad de definir su posición en la economía global. A pesar de contar con una ubicación estratégica y signos de recuperación económica, el país enfrenta una brecha de infraestructura estimada en miles de millones de dólares, que limita su capacidad para aprovechar el potencial del nearshoring. Actualmente, solo el 2.7% del PIB se destina a infraestructura, muy por debajo del promedio regional recomendado del 5%.

En términos macroeconómicos, la inflación estabilizada en 4.7% y tasas de interés reales entre el 5% y el 6% encarecen el financiamiento, dificultando la puesta en marcha de nuevos proyectos. Por su parte, Moody's ha calificado el clima de inversión del país como "negativo", debido principalmente al alto endeudamiento de Petróleos Mexicanos (Pemex), la empresa estatal con mayor carga financiera de América Latina, y a la incertidumbre que generan las políticas regulatorias bajo la nueva administración, lo que podría aumentar los costos del capital.

En un escenario donde el nearshoring consolida a México como un socio clave para las empresas estadounidenses —superando a China como principal socio comercial de Estados Unidos—, este fenómeno ha impulsado una notable inversión industrial en el norte del país. Sin embargo, problemas relacionados con logística, recursos hídricos y suministro energético aún requieren atención para maximizar su impacto. La reciente victoria de Donald Trump en las elecciones presidenciales de Estados Unidos ha introducido nuevas dinámicas en las relaciones bilaterales, con su enfoque proteccionista y posibles restricciones comerciales que amenazan con reconfigurar las cadenas de suministro regionales.



En el ámbito energético, el país se ha comprometido a alcanzar un 45% de energías renovables en su matriz para 2030. Sin embargo, enfrenta limitaciones como la insuficiencia de infraestructura de transmisión, los altos costos iniciales de los proyectos y su dependencia del gas natural importado, lo que afecta la seguridad energética nacional.

En este contexto, México GRI Infra & Energy 2024 reunió a representantes del sector privado y a las nuevas autoridades públicas para discutir estas cuestiones y presentar propuestas concretas hacia 2025. Los debates abarcaron el financiamiento de infraestructura, la integración regional, la digitalización y la sostenibilidad, proporcionando una visión amplia sobre las oportunidades y obstáculos para el desarrollo del país.

Este informe recoge las perspectivas, análisis y propuestas discutidas durante la conferencia.



## ¿Qué está en juego con el nearshoring?

En 2024, el panorama geopolítico global, marcado por la reelección de Donald Trump, está transformando las dinámicas comerciales y de inversión, y México es protagonista de estas reconfiguraciones. La amenaza de un presunto arancel del 25% a todos los productos mexicanos anunciada por la administración Trump plantea un desafío para la economía mexicana, especialmente considerando que sectores como el automotriz exportan cerca del 80% de su producción a Estados Unidos.

Este impuesto, que recaería principalmente sobre consumidores y empresas estadounidenses, podría aumentar la inflación de México y provocar la pérdida de aproximadamente 400,000 empleos en sectores estratégicos, según estimaciones gubernamentales.



En este contexto, el Gobierno de México, liderado por el secretario de Economía, Marcelo Ebrard, presentó una propuesta con medidas específicas para mitigar el impacto y fortalecer la cooperación regional. Entre las acciones propuestas destacan: (1) la cooperación estratégica en seguridad, migración y gobernanza para abordar las preocupaciones de Estados Unidos; (2) la generación de empleos bien remunerados mediante inversiones en infraestructura crítica que beneficien a ambos países; y (3) la optimización de las cadenas regionales de suministro para mantener costos bajos y garantizar la competitividad comercial. Estas propuestas buscan no solo reducir tensiones, sino también preservar la integración económica de América del Norte.

Por otro lado, la presidenta Claudia Sheinbaum, en una carta dirigida a Donald Trump, destacó que las medidas arancelarias afectarían gravemente a las empresas con operaciones compartidas entre México y Estados Unidos, subrayando la interdependencia económica entre ambas naciones.

Cabe destacar que el fenómeno del nearshoring en México no es completamente nuevo, pero ha ganado un impulso considerable en los últimos años, especialmente desde la renegociación del T-MEC en 2020 y la pandemia de COVID-19. La disrupción en las cadenas de suministro globales durante la pandemia, junto con las tensiones comerciales entre Estados Unidos y China, han acelerado la tendencia de las empresas estadounidenses a reubicar parte de su producción más cerca de casa, favoreciendo a México por su cercanía geográfica, costos laborales competitivos y su marco regulatorio bajo el T-MEC.



Aunque el nearshoring ya se había dado en menor medida desde principios de la década de 2010, su auge actual puede datarse principalmente en los últimos 3 a 5 años. Este fenómeno ha consolidado a México como un destino clave para industrias como la automotriz, la manufactura avanzada, la electrónica y el comercio electrónico, destacando estados como Nuevo León, Baja California, Chihuahua, y Guanajuato como beneficiarios principales. Sin embargo, los ejecutivos señalan que, al concentrar esta ventaja en sólo siete estados, las desigualdades regionales se ven ampliamente reforzadas. Para enfrentar esta situación, proponen incentivos fiscales y programas de infraestructura en regiones menos desarrolladas, así como soluciones a problemas críticos como la falta de infraestructura logística y la limitada capacidad eléctrica.

La nueva administración estadounidense también pretende endurecer sus políticas migratorias al elevar los controles fronterizos y deportaciones masivas, lo que podría limitar la disponibilidad de mano de obra en regiones industriales como el Bajío, ya que muchos trabajadores mexicanos adquieren experiencia técnica trabajando fuera de México, y el flujo de mano de obra estadounidense también se vería afectado, caso las políticas migratorias se endurezcan.

Un especialista advirtió, durante el debate, que “la migración es clave para el crecimiento industrial; cualquier interrupción podría frenar el desarrollo de esta estrategia”.

Ante este panorama, si bien el gobierno de Claudia Sheinbaum viene implementado medidas para mitigar estos riesgos y fortalecer la relación bilateral, caberá al tiempo decidir cómo la dinámica de ambos países funcionará en 2025.





## El ambicioso plan para interconectar el país

El debate sobre la interconectividad en México expuso retos estructurales, oportunidades de inversión y propuestas concretas para mejorar la infraestructura nacional. A pesar de contar con una red de transporte extensa, el país enfrenta problemas graves, como el deterioro y falta de mantenimiento en las carreteras, donde cerca del 75% de los tramos no cumplen con estándares internacionales de calidad. Esto genera altos costos operativos para los usuarios y limita la eficiencia del transporte.

Para abordar estas problemáticas, la administración de Claudia Sheinbaum lanzó el programa “Bachetón”, que destinará 4,000 millones de pesos a la reparación de 44,574 kilómetros de carreteras federales en los 32 estados de México. Este plan, ejecutado entre noviembre de 2024 y abril de 2025, priorizará las regiones del suroeste, especialmente aquellas afectadas por la construcción del Tren Maya. Las labores incluyen bacheo, renivelación y limpieza de obras de drenaje, movilizándolo a más de 3,000 trabajadores.

Por otro lado, se presentó la Agenda Nacional de Movilidad 2024-2030, que propone la renovación de más de 40,000 autobuses de pasajeros urbanos y foráneos con más de 20 años de antigüedad. Este esquema incluye incentivos financieros como bonos de chatarrización y subsidios, diseñados para facilitar la adquisición de vehículos más seguros y con menores emisiones. La cooperación público-privada es fundamental para avanzar hacia un sistema de transporte público eficiente y sustentable, adecuado para las crecientes demandas del país.





## Inversiones ferroviarias y el impacto logístico

En el sector ferroviario, México dispone de más de 23,000 kilómetros de vías para carga y cerca de 27,000 kilómetros al incluir pasajeros. Sin embargo, el 80% de la carga aún se transporta por carretera, subrayando la necesidad de incentivar el uso del ferrocarril. Con este objetivo, el gobierno de Sheinbaum anunció una inversión de 157 mil millones de pesos para 2025, destinada a transformar el sistema ferroviario nacional. Este ambicioso plan incluye rutas clave como AIFA-Pachuca (54 km), México-Nogales (1,145 km) y México-Nuevo Laredo (1,145 km), además de la conversión del Tren Maya en un sistema híbrido que contará con 10 complejos logísticos.

Un avance importante es el tramo Palenque-Chetumal del Tren Maya, que comenzará operaciones comerciales en diciembre de 2024. La Secretaría de la Defensa Nacional (SEDENA) liderará la construcción de los tramos AIFA-Pachuca y México-Querétaro, mientras que la Secretaría de Infraestructura, Comunicaciones y Transportes (SICT) será responsable de licitar tramos clave como Querétaro-Irapuato y Saltillo-Nuevo Laredo. También se prevé la adquisición de una nueva flota de trenes para optimizar la capacidad operativa del sistema.

Este programa, que involucra a instituciones como la SEDENA, la SICT, la SEMARNAT y el INAH, tiene objetivos multifacéticos: fortalecer la conectividad nacional, impulsar la logística y reducir la huella ambiental mediante alternativas sostenibles al transporte tradicional. También busca generar empleo y revitalizar economías locales, conectando comunidades rurales y urbanas con los principales polos de desarrollo del país.

A pesar de sus beneficios, el proyecto enfrenta desafíos considerables, como el riesgo de impactos ambientales, incluyendo deforestación y alteraciones en hábitats sensibles, además de conflictos sociales derivados del desplazamiento de comunidades. Asimismo, la complejidad de coordinar múltiples actores e instituciones podría ocasionar retrasos, mientras que el presupuesto público requerirá una gestión rigurosa para evitar sobrecostos.





## La apuesta del Corredor Interoceánico

El Corredor Interoceánico del Istmo de Tehuantepec (CIIT) es otro pilar de la estrategia nacional, diseñado para transformar la región en un centro logístico y comercial clave. Su columna vertebral es el Ferrocarril del Istmo de Tehuantepec (FIT), que abarca líneas estratégicas como la "Z", entre Coatzacoalcos y Salina Cruz, con 323 kilómetros de vías ya operativas, y la línea "FA", de Coatzacoalcos a Palenque, con 310 kilómetros y conexión directa al Tren Maya. La línea "K", que conecta Ixtepec con Ciudad Hidalgo, tiene un avance del 58.5% y está programada para completarse en 2025.

En el ámbito portuario, el puerto de Salina Cruz amplía su infraestructura con un rompeolas de 1,600 metros, mientras que Coatzacoalcos mejora el muelle de la terminal de Pajaritos y alcanza un 99% de avance en el acceso ferroviario. En Dos Bocas, se realizan dragados y ampliaciones de escolleras con conclusión prevista para diciembre de 2025. Estas mejoras facilitarán el comercio internacional y la distribución eficiente de mercancías entre los océanos Atlántico y Pacífico.

Además, el CIIT contempla la creación de 12 Polos de Desarrollo para el Bienestar (PODEBIS), que suman miles de hectáreas dedicadas a actividades como logística, petroquímica, agroindustria y producción de energía. Polos destacados como Coatzacoalcos I y II, Texistepec y San María Mixtequilla impulsarán proyectos en áreas como amoníaco verde y dispositivos médicos, atrayendo inversión privada y generando empleos.

## Modernización del sistema portuario nacional

México también moderniza su sistema portuario con inversiones en proyectos clave. En Ensenada y su extensión en El Sauzal, se destinarán 5,745 millones de pesos entre 2025 y 2028 para ampliar dársenas, escolleras y muelles pesqueros, además de establecer un nuevo Centro de Control de Tráfico Marítimo. Se proyecta un aumento del 223% en los ingresos de la ASIPONA y un incremento del 85% en la recaudación fiscal.

El puerto de Manzanillo y su nuevo recinto, Nuevo Manzanillo, recibirán 13,598 millones de pesos hasta 2029. Este proyecto incluye la preparación de terrenos para seis terminales especializadas, dragados y la construcción de viaductos elevados, vialidades internas y ferrocarriles. En el puerto de Lázaro Cárdenas, una inversión de 6,146 millones busca incrementar el manejo de carga en un 25%, alcanzando 40 millones de toneladas anuales para 2029.

En el Golfo de México, Veracruz y Progreso destacan con proyectos como el Rompeolas Oriente y una plataforma logística de 80 hectáreas para terminales dedicadas a graneles y gas. Por su parte, Acapulco será modernizado con una inversión de 386 millones, enfocándose en la ampliación de muelles y el aumento de cruceros, que pasarán de 2 en 2024 a 17 en 2025.

## Hacia una infraestructura eficiente y sostenible

Además de las inversiones en infraestructura, se discutió ampliamente la necesidad de modernizar los títulos de concesión, asegurando reglas claras y adaptadas a las condiciones actuales del mercado. Estas medidas buscan equilibrar la rentabilidad de los operadores privados con las necesidades públicas, permitiendo que los proyectos sean sostenibles y respondan a las demandas de desarrollo regional. El gobierno propuso fomentar proyectos de conservación y mantenimiento a través de esquemas de coinversión entre los sectores público y privado.

Asimismo, se planteó la implementación de una “ventanilla única de inversionistas” para simplificar los trámites y atraer capital privado hacia proyectos estratégicos. Este enfoque pretende fortalecer la colaboración público-privada y garantizar que las inversiones respondan tanto a las necesidades locales como a los objetivos nacionales de desarrollo económico. La creación de mesas de trabajo específicas con representantes del sector privado también fue destacada como una herramienta esencial para priorizar los proyectos más relevantes.

En conclusión, la planificación a largo plazo y la articulación entre distintos niveles de gobierno, instituciones y el sector privado serán clave para transformar la infraestructura de transporte en México. Los ambiciosos proyectos en marcha tienen el potencial de mejorar la conectividad, reducir costos logísticos y posicionar al país como un centro logístico estratégico en la región, pero dependerán de una ejecución eficiente y un manejo riguroso de los recursos públicos para alcanzar sus objetivos.





## Agua, ¿el nuevo petróleo?

El manejo del agua en México enfrenta múltiples desafíos que afectan tanto a su disponibilidad como a su calidad. En regiones como León y el Valle de México, el estrés hídrico ha alcanzado niveles alarmantes. En León, el acuífero del Valle, principal fuente de agua, está al borde del colapso, con presas que permanecen secas desde el año pasado. Ante esta situación, el municipio ha iniciado un proyecto con inversión local para tratar hasta 400 litros por segundo, aunque obstáculos legislativos limitan el uso directo de esta agua en redes de abastecimiento.

A nivel nacional, el gobierno trabaja en el Acuerdo Nacional por el Agua, que busca combatir el mercado negro de concesiones y priorizar el consumo humano. Esta estrategia retoma experiencias previas, como las medidas implementadas en Monterrey en 2021 durante una crisis hídrica, pero enfrenta retos crecientes derivados del cambio climático y el aumento poblacional. Entre las acciones propuestas están incentivos para que las empresas devuelvan concesiones no utilizadas y la planificación de infraestructura que optimice la distribución del recurso.

El acceso al agua potable y al saneamiento sigue siendo un reto crítico en el país. Más de 80 millones de mexicanos carecen de acceso adecuado, mientras que muchas plantas de tratamiento están inoperativas. Las inversiones en infraestructura hídrica, como los 1,500 millones de pesos anuales destinados a León, resultan insuficientes, equivalentes a solo 10 pesos mensuales por persona. Esto pone de manifiesto la urgencia de aumentar el financiamiento y fomentar asociaciones público-privadas para garantizar la sostenibilidad de los proyectos.

Por otro lado, el manejo y consumo de agua es un tema crítico, con un excedente significativo de recursos hídricos concesionados pero no utilizados. Se estima que empresas con derechos sobre 13 millones de metros cúbicos solo consumen 6 millones, un remanente que podría destinarse a zonas con estrés hídrico.





Fuente: EyeEm/Freepik

En respuesta a estos desafíos, el Plan Nacional Hídrico 2024-2030, presentado en noviembre de 2024, establece una estrategia integral para mejorar la gestión del agua en México. Con un enfoque en la justicia hídrica, la mitigación de impactos ambientales y la soberanía nacional, el plan prioriza el acceso equitativo, la modernización de la infraestructura y la promoción de prácticas sostenibles. Entre las medidas más destacadas se incluye la tecnificación de 200,000 hectáreas de riego con una inversión de 36,146 millones de pesos, enfocada en estados como Guanajuato, Chihuahua y Sinaloa. Asimismo, el plan contempla la rehabilitación de colectores, pozos y redes de distribución, junto con proyectos de saneamiento y restauración de ríos como el Tula, Lerma-Santiago y Atoyac mediante monitoreo, clausura de descargas ilegales y reforestación.

El plan también propone la creación de una plataforma digital llamada “Agua para el Bienestar”, destinada a simplificar trámites, regularizar concesiones vencidas y combatir la corrupción. Además, incluye reformas a la Ley de Aguas Nacionales para restringir transmisiones de concesiones entre particulares, asegurando que el agua permanezca como un bien público.

Entre los proyectos estratégicos figuran el sistema de presas en Hermosillo, los acueductos en Tamaulipas y Veracruz, la Presa Paso Ancho en Oaxaca y la rehabilitación del acueducto Zacualpan en Colima. Ejemplo de estos esfuerzos es el acueducto Solís-León en Guanajuato, que con una inversión de 15,000 millones de pesos garantizará un caudal de 3.8 m<sup>3</sup>/segundo, asegurando el suministro para consumo humano y desarrollo agrícola.

Finalmente, el Acuerdo Nacional por el Agua incluye 10 compromisos clave: priorizar el acceso al agua para consumo humano, tecnificar el riego agrícola, fomentar el reúso de aguas tratadas y reducir fugas en redes de distribución. Este pacto subraya la importancia de la colaboración público-privada y la concienciación ciudadana sobre el cuidado del agua, sentando las bases para un manejo sostenible que responda a los desafíos actuales y futuros del país.



## Prioridades para satisfacer la demanda energética y de combustibles

México desempeña un papel central en el desarrollo de energías renovables en América Latina gracias a su ubicación estratégica, su potencial en recursos naturales y las inversiones en tecnologías limpias. Con amplias reservas de minerales como cobre, zinc y litio, el país está bien posicionado para apoyar la transición energética global mediante la producción de tecnologías esenciales como paneles solares, turbinas eólicas y baterías de vehículos eléctricos. El gobierno busca aumentar la participación de energías limpias del 32% al 45% en los próximos años, facilitando la instalación de proyectos de autogeneración de hasta 20 MW y promoviendo la participación de empresas privadas en parques solares y ciclos combinados.

México también se beneficia de su integración comercial con Estados Unidos y Canadá a través del T-MEC, lo que facilita la exportación de tecnologías renovables y materiales críticos. Programas estadounidenses como el Inflation Reduction Act (IRA) ofrecen oportunidades para que México incremente su participación como proveedor de componentes para energías limpias, aprovechando incentivos diseñados para reducir la huella de carbono en cadenas de suministro globales.



Fuente: Freepik/Freepik

Sin embargo, el país enfrenta retos significativos, como la falta de procesamiento local de minerales críticos, lo que limita el valor agregado y el desarrollo de una industria nacional competitiva en la manufactura de tecnologías renovables. La necesidad de regulaciones más estrictas y sostenibles es evidente, tanto para garantizar el respeto al medio ambiente como para proteger a las comunidades locales afectadas por la extracción de recursos.

El marco regulatorio es otro aspecto crucial para la consolidación de México en el sector energético. La Secretaría de Energía trabaja en normativas que promuevan inversiones, reduzcan barreras burocráticas y otorguen mayor autonomía a los organismos reguladores, pasos necesarios para garantizar la transparencia y el dinamismo en la implementación de proyectos. Además, la creciente amenaza del cambio climático subraya la urgencia de diversificar las fuentes de energía y adoptar tecnologías limpias que no sólo reduzcan la huella de carbono, sino también fortalezcan la resiliencia del sistema energético ante eventos extremos.

Cuanto a los residuos, los ejecutivos propusieron convertir la basura en un insumo económico y energético. Actualmente, México podría generar 20,000 MWh a partir de residuos sólidos, una solución que también reduciría emisiones y aprovecharía recursos que generan ingresos anuales de 7 mil millones de pesos.

## Una estrategia para el futuro

En este contexto, la administración de Claudia Sheinbaum ha presentado un ambicioso Plan Nacional de Energía con el objetivo de fortalecer el sector eléctrico de México y atraer inversiones privadas, especialmente en energías limpias. El plan se estructura en cuatro ejes fundamentales:

**Fortalecimiento de la planeación del sector eléctrico nacional:** Se busca que el Estado recupere su capacidad para ordenar, regular y orientar el desarrollo del sector eléctrico y la transición energética, con una visión de mediano y largo plazo.

**Justicia energética:** El plan prioriza el acceso universal a la electricidad, manteniendo tarifas por debajo de la inflación y proporcionando subsidios a hogares vulnerables. Además, se implementarán programas como cocinas limpias para sustituir el uso de leña y la instalación de paneles fotovoltaicos en hogares del norte del país.

**Sistema eléctrico robusto, confiable y seguro:** Se contempla una inversión de 23,400 millones de dólares hasta 2030, destinando 12,300 millones a la generación de electricidad y 11,100 millones a la mejora de las redes de transmisión y distribución.

**Reglas claras para la inversión privada:** Aunque la Comisión Federal de Electricidad (CFE) mantendrá el 54% de la generación eléctrica, se permitirá una participación privada del 46%, enfocada en proyectos de energías renovables. Se establecerán contratos de largo plazo y se facilitarán asociaciones público-privadas bajo esquemas transparentes.



## Plan Sonora de Energías Sostenibles

El Plan Sonora de Energías Sostenibles se consolida como una de las iniciativas más ambiciosas del Gobierno de México y del estado de Sonora, orientada a redefinir el desarrollo económico y la sostenibilidad de la región. Este enfoque integral se basa en cuatro ejes clave: energías renovables, infraestructura estratégica, minerales estratégicos y talento humano. Con ello, el plan busca posicionar a México como líder en la transición energética y el desarrollo sostenible, impulsando la soberanía energética, la competitividad industrial y el bienestar social.

En el ámbito de energías renovables, destaca la construcción de la Planta Fotovoltaica de Puerto Peñasco, diseñada para ser la más grande de América Latina y la quinta a nivel mundial. Esta planta tendrá una capacidad de generación de 1 GW y almacenamiento de 192 MW en baterías, suficiente para abastecer a 1.6 millones de habitantes. Además, conectará la red eléctrica aislada de Baja California con el sistema eléctrico nacional, fortaleciendo la integración energética del país. También se proyecta la construcción de cuatro plantas adicionales en Sonora, con una capacidad total de 5 GW, destinadas a fomentar la instalación de industrias vinculadas a energías limpias.



El eje de infraestructura estratégica contempla la modernización del puerto de Guaymas, que reforzará las conexiones comerciales de Sonora con Asia y América del Norte, además de facilitar la exportación de productos de alto valor agregado. A ello se suman el desarrollo de parques científicos para la innovación tecnológica, la mejora de rutas ferroviarias y la optimización de puntos fronterizos como el de Nogales, integrando a la región en las cadenas globales de suministro y fortaleciendo su capacidad logística.

En el ámbito de minerales estratégicos, el Plan Sonora prioriza el uso sostenible de recursos clave como el cobre y el litio, fundamentales para la transición energética y la electromovilidad. Este enfoque incluye la promoción de la producción local de baterías y componentes tecnológicos, lo que reducirá la dependencia de importaciones y generará mayor valor agregado dentro de México.

El eje de talento humano se centra en la capacitación de especialistas en áreas estratégicas como energías renovables, electromovilidad y automatización, garantizando que la población local participe activamente en la economía emergente. Este componente busca asegurar un crecimiento inclusivo y alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030.

En conjunto, el Plan Sonora constituye un modelo replicable para otras regiones de México, con el potencial de transformar a Sonora en un nodo estratégico para el comercio global y un referente de desarrollo sostenible. La conexión de la red aislada de Baja California con el sistema eléctrico nacional, junto con inversiones en corredores carreteros y logística, refuerza aún más la seguridad energética del país. Este esfuerzo no solo garantiza la competitividad de la región en el mercado global, sino que también sienta las bases para un futuro energético más sostenible y próspero.





## El papel de PEMEX

Petróleos Mexicanos (Pemex) continúa siendo un actor central en la seguridad energética del país, aunque enfrenta significativos retos financieros y operativos. La empresa ha logrado reducir su deuda de 132,000 millones a 97,000 millones de dólares, pero aún debe lidiar con pasivos como adeudos a proveedores por 17 millones de dólares, una situación que afecta tanto a sus socios como a la estabilidad de la cadena de suministro. A pesar de estas dificultades, el descubrimiento de 44 nuevos campos petroleros, entre ellos Zama e Ixachi, representa una oportunidad estratégica para incrementar la autosuficiencia energética. Ixachi destaca por su capacidad proyectada de 1,200 millones de pies cúbicos de gas diarios, con un pico de producción esperado entre 2025 y 2027.

Bajo la administración de Claudia Sheinbaum, Pemex atraviesa un momento crítico en el que se busca implementar reformas estructurales para fortalecer a la empresa estatal y alinearse con las nuevas demandas del sector energético. Una de las principales iniciativas es el régimen fiscal denominado “Derecho Petrolero para el Bienestar”, que consolida las contribuciones de Pemex en un único esquema: 30% para petróleo y 11.63% para gas no asociado. Este cambio, incluido en el Paquete Económico 2025, tiene como objetivo aliviar la carga fiscal, permitiendo a la empresa reinvertir recursos en sus operaciones y mejorar su eficiencia. Adicionalmente, se plantea una reestructuración organizativa que eliminará filiales para operar como una entidad unificada, junto con un Plan de Austeridad Republicana que busca ahorrar 50,000 millones de pesos mediante la eliminación de gastos superfluos.



No obstante, el presupuesto proyectado para 2025 muestra un recorte del 7.5%, disminuyendo de 501,936.40 millones de pesos en 2024 a 464,255.2 millones. Esta reducción presupuestal ha generado dudas sobre la capacidad de Pemex para cumplir su meta de alcanzar una producción diaria de 1.8 millones de barriles sin comprometer su estabilidad financiera. Paralelamente, los ingresos petroleros experimentaron una caída del 59% en octubre de 2024 en comparación con el mismo mes del año anterior. Aunque este descenso coincidió con un aumento del 6% en los ingresos tributarios, reflejando un esfuerzo por diversificar las fuentes de financiamiento del país, la situación pone en evidencia la necesidad de replantear la estrategia de Pemex para mantener su relevancia en el mercado energético.

En respuesta a estos desafíos, el gobierno busca impulsar la producción de gas natural como pilar estratégico, ya que la dependencia de importaciones, que ronda los 90%, coloca al país en una situación de vulnerabilidad energética. Esto incluye fomentar asociaciones entre Pemex y el sector privado, lo que permitiría compartir riesgos y capital para proyectos clave que incrementen la producción nacional y reduzcan la dependencia de importaciones. Sin embargo, Pemex enfrenta el reto de equilibrar estos compromisos con los recortes presupuestales y las dificultades operativas actuales.

Estas acciones forman parte de una estrategia más amplia que busca redefinir el papel de Pemex en el contexto de la transición energética global. Con una visión de largo plazo, se pretende que la empresa estatal mantenga su relevancia mientras México avanza hacia un modelo energético más diversificado y sostenible.





## Financiando la brecha

Una de las problemáticas centrales es la percepción de riesgo que enfrentan los proyectos Greenfield, caracterizados por su naturaleza nueva y mayor incertidumbre frente a los proyectos Brownfield, que cuentan con infraestructura establecida. Actualmente, menos del 60% de los proyectos de infraestructura bajo el modelo de APP en América Latina logran alcanzar el cierre financiero, reflejando ineficiencias en la preparación y estructuración de los mismos, y México no es la excepción. Esta percepción de riesgo se convierte en un obstáculo para atraer recursos privados, a pesar del crecimiento reciente en los activos administrados por las Afores, que han incrementado gracias a cambios regulatorios que elevaron las contribuciones de los ahorradores. Sin embargo, los altos costos financieros y la falta de garantías robustas limitan su participación en proyectos Greenfield.

A pesar de este crecimiento, las Afores enfrentan el reto de equilibrar el retorno económico esperado con el impacto social y sustentable de los proyectos. Estos criterios, fundamentales para la selección de inversiones, han llevado a priorizar iniciativas con beneficios tangibles para las comunidades, como infraestructura social y urbana. Sin embargo, las tasas reales del 5-6% en México complican la competitividad frente a inversiones gubernamentales que no están sujetas a las mismas restricciones financieras.



En términos sectoriales, los desarrollos en energía y transporte representan áreas estratégicas, pero enfrentan obstáculos que deben ser superados para maximizar su potencial. En el sector energético, la falta de claridad regulatoria dificulta la participación de inversionistas privados en proyectos de generación limpia, mientras que en transporte, los parques industriales en el norte del país se ven limitados por la falta de infraestructura energética y vial adecuada, restringiendo su consolidación como polos económicos clave.

Con la llegada del Plan Hídrico Nacional y el Plan Energético se espera que la participación privada pueda estar respaldada por reglas e incentivos más claros, ya que cambios abruptos en títulos de concesión y marcos regulatorios han afectado la confianza de los players en los últimos años. Ejemplos históricos de proyectos autofinanciables, como carreteras y hospitales, han demostrado ser exitosos en México, generando retornos positivos tanto para el gobierno como para los inversionistas. Para replicar este éxito, se propuso incluir cláusulas de arbitraje internacional en contratos público-privados, fortaleciendo así la confianza de los inversionistas extranjeros.

Las Asociaciones Público-Privadas (APPs) se posicionan como una herramienta central para financiar proyectos de gran escala, pero requieren ajustes para ser más confiables y eficientes. Los esquemas híbridos que combinan recursos de las Afores, la banca de desarrollo y la banca comercial ofrecen una solución viable para reducir el riesgo percibido y facilitar la participación privada. La banca de desarrollo, en particular, desempeña un papel crucial al complementar el financiamiento de la banca comercial mediante la provisión de garantías adicionales. Estos modelos son especialmente relevantes para sectores como transporte, energía y tecnología digital, incluyendo centros de datos y plataformas de conectividad.





# GRI Club

Fundado en 1998 en Londres, GRI Club reúne actualmente a más de 18.000 ejecutivos senior en 100 países, que operan en los mercados de Real Estate, Infraestructura y agronegocio.

El innovador modelo de discusiones de GRI Club permite la libre participación de todos los ejecutivos, fomentando el intercambio de experiencias y conocimientos, el networking y generación de negocios.

Los miembros del club también tienen a su disposición una plataforma exclusiva para ver más información sobre los ejecutivos y sus respectivas empresas, organizar reuniones y tener acceso sin restricciones a todo nuestro contenido.

## MÁS INFORMACIÓN



### **MOISES CONA**

Partner | Head of Infrastructure  
moises.cona@griclub.org



# GRI Club

— INFRASTRUCTURE



GRI Club Infra



GRI Club



@griclub.infra

---

[griclub.org](https://griclub.org)