



¡A ROMPER BARRERAS!

**Cómo detonar la inversión en México:
Caso Querétaro**



El estado de Querétaro se ha consolidado como uno de los principales polos de desarrollo industrial del país, gracias a una combinación de estabilidad económica, infraestructura logística moderna y un entorno propicio para los negocios. Su economía se distingue por una fuerte vocación manufacturera, particularmente en sectores estratégicos como el automotriz, aeroespacial, electrodomésticos, tecnologías de la información y maquinaria especializada.

Esta vocación se articula a través de corredores industriales clave, ubicados en los municipios de Santiago de Querétaro, San Juan del Río y El Marqués-Colón, que ofrecen condiciones idóneas para la atracción de inversión nacional e internacional. En dichos corredores se concentran parques industriales altamente especializados y estratégicamente ubicados para facilitar la conexión con el mercado estadounidense y con las cadenas de suministro globales. En un contexto donde la relocalización de empresas (*near-shoring*) se presenta como una oportunidad histórica para la región, esto cobra especial relevancia.

Según datos recabados por el Banco de México a la comunidad de negocios¹, los empresarios encuestados destacan la incertidumbre regulatoria y la complejidad administrati-

va como factores que inhiben la inversión. Por ello, es crucial conocer el costo de oportunidad económico que implica para una empresa esperar la resolución de un trámite, y las oportunidades de mejora regulatoria que podría implementar el Gobierno. Esta información permite priorizar acciones que reduzcan tiempos, aumenten la certeza jurídica y mejoren la competitividad local frente a la creciente competencia por atraer inversión.

Este caso de estudio analiza el impacto de las regulaciones y trámites gubernamentales en la instalación y operación de nuevas empresas en Querétaro, El Marqués y San Juan del Río. Buscamos visibilizar los costos que enfrentan las empresas cuando los gobiernos no resuelven a tiempo trámites clave, así como las oportunidades de mejora regulatoria. Para conseguir estos dos objetivos, aplicamos dos metodologías internacionales: el costeo estándar de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) que estima el costo de oportunidad (COP) por cada día de retraso, calculado con base en el valor agregado censal y la tasa de interés interbancaria de equilibrio (TIIE); y la herramienta *Market and Competition Policy Assessment Tool* (MCPAT) del Banco Mundial, para identificar obstáculos regulatorios y áreas de mejora.

¹ Banco de México. (2025, enero-marzo). Reporte sobre economías regionales. <https://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-prensa/reportes-sobre-las-economias-regionales/%7B06F3EEE4-4F24-EA-BE-37F1-FB58A291B264%7D.pdf>



Este análisis ofrece a autoridades estatales y municipales insumos claros para intervenir y atender las áreas de oportunidad a fin de reducir tiempos y costos a las inversiones. Es decir, las barreras que frenan la generación de empleos y la producción, ambos factores clave para impulsar el desarrollo desde lo local.

Un vistazo al contexto económico

En 2024, Querétaro mantuvo un desempeño económico positivo con un crecimiento estimado del 1.9% del producto interno bruto (PIB). Esto gracias al dinamismo de sectores como manufactura, servicios y construcción, aunque a un ritmo menor que el 4.2% registrado en 2023, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía ([Inegi](#)).

Sin embargo, para 2025, el panorama presenta riesgos significativos debido a la reinstauración de aranceles por parte del gobierno estadounidense, particularmente sobre productos mexicanos estratégicos para el *nearshoring*. Diversas estimaciones advierten que estos aranceles —que podrían alcanzar hasta el 25% o más— afectarían gravemente a estados exportadores como Querétaro, cuyo aparato productivo está altamente integrado a las cadenas globales, especialmente en los sectores automotriz, aeroespacial y electrónico, según el estudio sobre la situación regional sectorial durante el primer semestre de 2025 de [BBVA Research](#). En este contexto, se prevé que el crecimiento del PIB estatal se desacelere a apenas 1.3% en 2025, e incluso podría ser menor si las tarifas se aplican de forma generalizada, afectando la inversión, el empleo y la instalación de nuevas empresas. Así, la incertidumbre comercial se perfila como uno de los principales factores de riesgo económico para la entidad.

Sin embargo, en los últimos años, y al presente, Querétaro ha mostrado mejores perspectivas. Entre octubre de 2021 y septiembre de 2024, [registró 148 nuevos proyectos](#) relevantes de inversión que juntos suman más de 86 mil millones de pesos (mmdp). Estas inversiones han generado 42,180 empleos y se distribuyen en sectores como automotriz, alimentos y bebidas, tecnologías de la información y electrónica.² En específico, de enero a octubre de 2024, [Querétaro](#) sumaba 47 proyectos empresariales que buscan integrarse a las cadenas de suministro orientadas al mercado de Estados Unidos ([EE.UU.](#)) bajo una estrategia de *near-*

shoring. De ellas, aproximadamente la mitad corresponden a ampliaciones de inversiones ya existentes en la entidad; el resto son iniciativas totalmente nuevas.³

Sin embargo, un solo proyecto anunciado para 2025, promete atraer más inversión que los 148 proyectos juntos que había hasta 2024. Se trata de la “ciudad digital” que [Amazon Web Services \(AWS\)](#) planea construir en la entidad. Con una inversión de 5 mil millones de dólares (mmdd), ofrecerá servicios de computación en la nube, almacenamiento de datos e inteligencia artificial. Se estima que contribuirá con más de 10 mmdd al PIB y generará unos 7,000 empleos anuales durante 15 años.⁴

Además, el 27 de abril de 2025, iniciaron las obras del [Tren México-Querétaro](#), un proyecto ferroviario de pasajeros que conectará a la capital del estado con la Ciudad de México a través de una doble vía de 226 km. La construcción está a cargo de Grupo Aeroportuario, Ferroviario y de Servicios Auxiliares y Conexos, Olmeca – Maya – Mexica (GAFSACOMM), brazo operativo de la Secretaría de la Defensa Nacional (Defensa).

Cuatro datos de impacto sobre *nearshoring* en Querétaro

1. 2.5% de las unidades económicas (empresas) del estado producen 27.66% (un tercio) del valor agregado censal bruto (VACB)* de Querétaro.
2. Tres municipios producen el 90% del VACB: Santiago de Querétaro, El Marqués y San Juan del Río.
3. Las unidades económicas con potencial hacia el *nearshoring* en estos tres municipios podrían contribuir en 24% al VACB.
4. El 87% de las unidades económicas potenciales hacia el *nearshoring* de todo el estado radican principalmente en esos tres municipios.

* El Valor Agregado Censal Bruto (VACB) es un indicador económico que representa el valor de la producción que se genera en un proceso productivo, después de restar el consumo intermedio. En otras palabras, es el valor que se añade a los bienes y servicios durante su transformación, por parte del personal, el capital y la organización. https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825079123.pdf

² El Economista. (2024, 21 de octubre). [Querétaro captó 148 proyectos de inversión en los últimos tres años](#). <https://www.economista.com.mx/estados/queretaro-capo-148-proyectos-inversion-ultimos-tres-anos-20241021-730896.html>

³ El Economista. (2024, 31 de octubre). [Querétaro suma 47 proyectos empresariales relacionados con nearshoring](#). <https://www.economista.com.mx/estados/queretaro-suma-47-proyectos-empresariales-relacionados-nearshoring-20241031-732461.html>

⁴ El País. (2025, 14 de enero). [Amazon da el banderazo de salida de una inversión de 5.000 millones de dólares en Querétaro](#). <https://elpais.com/mexico/economia/2025-01-14/amazon-da-el-banderazo-de-salida-de-una-inversion-de-5000-millones-de-dolares-en-queretaro.html>



Se prevé que concluya en 2027. El tren contará con estaciones en Buenavista (Ciudad de México), Huehuetoca (Estado de México), Tula (Hidalgo), San Juan del Río y Santiago de Querétaro (Querétaro). Se espera que anualmente beneficie a aproximadamente seis millones de pasajeros.⁵

Comercio exterior

Según el dato más reciente publicado por la Secretaría de Economía, en la plataforma Data México⁶, en 2023 las exportaciones de Querétaro alcanzaron 16,717 millones de dólares (mdp) y registraron un crecimiento de 7.62% respecto al año anterior. Dicho monto fue equivalente al 2.82% total [nacional](#) que fue de 593,005 mdp.

Los principales rubros de productos exportados en 2023 fueron “Partes y accesorios de vehículos automotores” (4,804 mdp) que sumó (28.74%) del total de las exportaciones; “Aparatos de refrigeración y congelación” (1,288 mdp); y “Turbojets, turbopropulsores y turbinas de gas” (593 mdp). En ese mismo año, el principal destino comercial de las exportaciones de Querétaro fue Estados Unidos, con 13,255 mdp; lo que representó el 82.4% del total exportado. En segundo lugar se ubicó Canadá, (814 mdp); seguido de Reino Unido (231 mdp).

En cuanto a las importaciones del estado, en 2023 totalizaron 21 mmdd, con un crecimiento apenas perceptible (0.008%) respecto al año anterior. Dicho monto fue equivalente al 3.51% del total [nacional](#) que fue de 598,475 mdp. Los principales rubros de productos adquiridos por la entidad fueron: “Partes y accesorios de vehículos automotores” (1,814 mdp); “Turbojets, turbo propulsores y turbinas de gas” (560 mdp); y “Tractores” (531 mdp). Al igual que las exportaciones, EE.UU. fue el principal país de origen de las compras internacionales, con un total de 7,980 mdp, equivalente al 38.9% del total de importaciones; China ocupó el segundo lugar, con 2,611 mdp (12.7%); mientras que Alemania se situó en el tercer lugar con 1,296 mdp (6.32%).

Mercado laboral

Al tercer trimestre de 2024, la Población Económicamente Activa (PEA) de Querétaro sumó 1.22 millones de personas (42.5% mujeres y 57.5% hombres), equivalente al 1.99% [nacional](#).

El salario promedio mensual fue de 4,180 pesos mexicanos, que se situó 49.02% por debajo de la [media nacional](#) para ese periodo.

Las ocupaciones que concentran mayor número de trabajadores fueron: “Empleados de ventas, despachadores y dependientes en comercios” (64.9k), “Comerciantes en establecimientos” (55.5k) y “Trabajadores domésticos” (45.5k).

En 2024 se registraron en el estado 29,200 personas desempleadas, lo que representó una tasa de desempleo del 2.39%, cifra inferior a la tasa media [nacional](#) del 3% (del 3er trimestre de 2024).

Balanza Comercial

En 2023, los municipios de Querétaro con mayor volumen de ventas internacionales fueron: Santiago de Querétaro (8,965 mdp); El Marqués (3,783 mdp); Colón (2,850 mdp); San Juan del Río, (765 mdp); y Corregidora (152 mdp), que sumaron 16,515 mdp. En conjunto representaron el 2.78% del [nacional](#) (593 mmdd).

Por otro lado, los municipios con el mayor nivel de compras internacionales en el mismo periodo fueron: Santiago de Querétaro (10,235 mdp); El Marqués (6,167 mdp); Colón (2,576 mdp); San Juan del Río (1,101 mdp); y Corregidora (416 mdp), sumados, representan 20,495 mdp que equivalen al 3.42% de las compras internacionales totales a nivel [nacional](#) (598.5 mmdd).

Inversión Extranjera Directa (IED)⁷

Entre enero y diciembre de 2024, la IED en Querétaro alcanzó un total de 1,055 mdp. Esto corresponde al 2.95% de la [IED nacional](#), que sumó poco más de 35,737 mmdd. La IED en el estado se distribuyó de la siguiente manera: “Reinversión de utilidades” (861 mdp); “Cuentas entre compañías” (169 mdp) y “Nuevas inversiones” (26.6 mdp). Los principales sectores receptores de la inversión fueron las industrias manufactureras y los servicios financieros y de seguros.

Querétaro captó un total aproximado de 5,474 mdp entre 2018 y 2023. Registró picos en 2018 (1,227.6 mdp) y 2019 (1,169.1 mdp), seguidos por una caída (bajó

⁵ El País. (2025, 30 de abril). Tren México–Querétaro: estaciones, mapa del recorrido y lo que hay que saber del próximo ferrocarril de pasajeros. <https://elpais.com/mexico/2025-04-30/tren-mexico-queretaro-estaciones-mapa-del-recorrido-y-lo-que-hay-que-saber-del-proximo-ferrocarril-de-pasajeros.html>

⁶ Se toman los datos disponibles a mayo 2025 desplegados en la página de Data México: <https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/geo/queretaro-qt>

⁷ Ref. Secretaría de Economía, a través de su portal Data México.



a 861 mdd) en 2020 por la pandemia. En 2021 tuvo leve recuperación (879.7 mdd), bajó en 2022 (a 719.4 mdd), y subió en 2023 (a 1,107 mdd). En 2024 cerró en 1,055.1 mdd. El primer trimestre de 2025 sumó 302 mdd, lo que representa una caída de 53.6% frente al primer cuatrimestre (Q1) de 2024. Estados Unidos, Canadá, España, Alemania y otros lideran los flujos, con un marcado predominio de reinversión sobre nuevas IEDs.

Indicadores económicos

Según datos del [Censo Económico 2024](#), se registró un total de 126,028 establecimientos económicos, que en conjunto generan 890,464 empleos formales. La estructura económica del estado muestra un predominio en los sectores de comercio (45% del total de establecimientos), servicios (43.8%) e industrias manufactureras (9.2%), mientras que el resto corresponde a otras actividades económicas (2%).⁸ Durante 2024 se crearon 4,442 nuevos establecimientos, especialmente en los sectores de servicios y comercio, que juntos representan más del 87% de las aperturas del año.

Identificación de corredores industriales en Querétaro, municipios sujetos a análisis y ramas económicas

Querétaro cuenta con 1161 corredores industriales, de los cuales el 85% de la actividad se ubica en tres municipios: Santiago de Querétaro (50%), San Juan del Río (29%) y El Marqués (6%).⁹

El procedimiento de investigación consistió en identificar las ramas industriales presentes en los corredores industriales de dichas demarcaciones y obtener, a través de datos del Inegi, el valor agregado censal bruto correspondiente a cada rama por municipio. En seguida se recapitula brevemente el proceso que se siguió:

- Se encontraron 72 ramas a nivel nacional relacionadas directa o indirectamente con *nearshoring*, que comprenden 96 actividades económicas.

- Para identificar las ramas relevantes para Querétaro, se hizo un estudio de priorización. Se analizaron ocho variables de relevancia económica y se consultaron cinco índices que miden la capacidad de mercado de las ramas. Estos cinco índices miden el potencial de atracción de *nearshoring* y nos indican qué tan estratégica es una actividad económica para el estado.
- Como criterio de selección, las ramas escogidas para la entidad tanto en indicadores económicos como estratégicos, tenían que cumplir con la condición de ser mayores a la media regional. Querétaro por ejemplo, comparte región con Aguascalientes, Guanajuato, SLP y Zacatecas; la región del Bajío.
- De ahí, resultó que de las 72 ramas a nivel nacional; solo 21 se consideraron atractivas para el *nearshoring* en el estado. El Anexo 2 incluye la tabla que describe dichas ramas económicas sujetas a análisis para este estudio.

Por la razón de su predominancia, el equipo de investigación decidió acotar el análisis a únicamente esos tres municipios.

Apunte metodológico para el cálculo del costo de oportunidad regulatorio en Querétaro y tres municipios

El **costeo estándar regulatorio** de la OCDE, conocido como *Standard Cost Model (SCM)*¹⁰, es una herramienta diseñada para medir los costos administrativos que enfrentan empresas y ciudadanos al cumplir con los ordenamientos gubernamentales. Esta metodología descompone cada trámite u obligación en elementos básicos —como el número de interacciones requeridas, el tiempo que toma cada una y el costo por hora del personal involucrado—, lo que permite estimar de forma precisa el costo económico asociado al cumplimiento normativo. El enfoque se centra exclusivamente en los costos de acatamiento, sin considerar los beneficios potenciales de las normas, y está orientado a visibilizar cargas innecesarias que pueden obstaculizar la actividad económica.

⁸ De acuerdo con el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) 2023 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi), las industrias manufactureras abarcan la fabricación de bienes y la maquila; el comercio comprende tanto actividades mayoristas como minoristas; y el rubro de servicios integra desde servicios privados no financieros (inmobiliarios, profesionales, educativos, de salud, de alojamiento, entre otros), hasta servicios públicos y asociaciones religiosas. Otras actividades económicas engloban sectores como minería, construcción, transporte, generación y suministro de energía, servicios financieros y agroindustria.

⁹ Estos datos corresponden a los del [Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. DENU](#), disponibles al momento de elaboración de este reporte, que corresponden al 2018.

¹⁰ OECD Regulatory Compliance Cost Assessment Guidance (2014) https://www.oecd.org/en/publications/oecd-regulatory-compliance-cost-assessment-guidance_9789264209657-en.html



La OCDE ha promovido el uso del SCM como parte de su estrategia para mejorar el desempeño regulatorio en los países miembros, bajo el principio de que una legislación eficiente debe lograr sus objetivos con el menor costo posible para la sociedad. Esta metodología permite comparar la carga normativa entre sectores, regiones o niveles de gobierno, y ha sido adoptada ampliamente como instrumento para apoyar procesos de mejora en los reglamentos y en reformas administrativas.

Se calculó el costo de oportunidad asociado a las regulaciones en el estado de Querétaro y los tres municipios sujetos a estudio: Querétaro, El Marqués y San Juan del Río.

El procedimiento consistió en estimar el valor agregado por unidad económica para cada sector en cada municipio. Paralelamente, se identificaron los trámites necesarios para la apertura y funcionamiento de negocios asociados a las 21 ramas económicas identificadas como potencialmente atractivas para el *nearshoring*. La lista de trámites sujetos a análisis se encuentra en la figura 10 de este estudio. Se registraron los tiempos máximos de respuesta establecidos por el gobierno estatal y los municipios para cada trámite en la fase de apertura de nuevos negocios en el orden jurídico estatal y municipal. Posteriormente se calculó el promedio de los tiempos máximos en dichas regulaciones. A partir de éste se pudo establecer un rango en relación al tiempo mínimo esperable —un día— para la resolución de un trámite.

Después, con base en la TIE, se calculó el costo de oportunidad mínimo del valor agregado afectado por la espera en cada trámite. Finalmente, la suma de estos costos por rama industrial permitió estimar el costo total de oportunidad atribuible a las regulaciones tanto a nivel estatal como municipal.

El COP de las empresas en Querétaro, se interpreta como el dinero que, en vez de invertirse en el banco a renta TIE, deja de ganar cada unidad económica en cada municipio sujeto al análisis, por esperar a que el gobierno autorice abrir u operar.

Usando datos reales de la economía local, calculamos cuánto pierde cada unidad económica por estos retrasos. Se tomó un promedio de las afectaciones de cada una de las posibles ramas de acuerdo a los días máximos que puede tomar realizar un trámite por ley; lo que constituye el costo de oportunidad promedio máximo. Para el costo de oportunidad promedio mínimo, se contempló tan sólo un día para cada trámite en todas las posibles ramas afectadas. Los resultados son los siguientes:

**Figura 2. Cálculo del costo de oportunidad
(Fase: apertura de nuevos negocios)**

Orden de gobierno	Suma de COP promedio máximo	Suma de COP promedio mínimo
Estatatal	\$2,418,433.18	\$50,623.11
El Marqués	\$2,073,051.46	\$83,538.30
San Juan del Río	\$934,804.94	\$110,151.94
Querétaro	\$560,849.53	\$61,261.98

Fuente: Cálculo propio con datos del Inegi y tiempos máximos y mínimos de los trámites analizados. Moneda en pesos mexicanos.

Este análisis nos ofrece información muy valiosa para la toma de decisiones. A continuación se presentan los costos de oportunidad para cada municipio considerando el costo de oportunidad de trámites estatales respectivos.

Figura 1. Ejercicio de costeo



Fuente: Elaboración propia con base en metodología del costeo estándar de la OCDE.

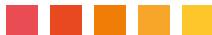


Figura 3. Cálculo del costo de oportunidad total por municipio (Fase: apertura de nuevos negocios)

Combinación	Costo de oportunidad promedio máximo	Costo de oportunidad promedio mínimo
Estatal + El Marqués	\$4,491,484.64	\$134,161.41
Estatal + San Juan del Río	\$3,353,238.12	\$160,775.05
Estatal + Querétaro (municipio)	\$2,979,282.71	\$111,885.09

Fuente: Cálculo propio con datos del Inegi y tiempos máximos y mínimos de los trámites analizados. Moneda en pesos mexicanos.

Estos datos —que en el promedio máximo de COP rondan o incluso superan los 3 millones de pesos— muestran que mejorar los tiempos regulatorios puede ser un factor decisivo para atraer más inversiones. En el marco de una economía cada vez más integrada al comercio global y al fenómeno del nearshoring, es indispensable atender estas falencias.

Apunte metodológico para la identificación de oportunidades de ajuste normativo en Querétaro y los municipios sujetos a estudio

El [Banco Mundial](#) desarrolló en 2016 la Herramienta de Evaluación de Políticas de Mercado y Competencia (MCPAT, siglas de *Market and Competition Policy Assessment Tool*) para analizar e identificar barreras regulatorias con el propósito de fomentar la competitividad. Esta metodología examina la aplicación de normas antimonopolio, la regulación de mercados y sectores, y los principios de competencia en políticas públicas más amplias, incluidas las empresas estatales.

La **MCPAT** identifica sectores económicos prioritarios para las reformas regulatorias, con un enfoque en las distorsiones competitivas. Esto con el fin de identificar la factibilidad de hacer reformas para que la jurisdicción bajo estudio pueda ser más atractiva para la inversión mediante reglas que permitan el establecimiento de nuevos negocios y la permanencia de los que ya operan en ese territorio.

El proceso de implementación del MCPAT sigue un enfoque paso a paso para identificar y priorizar oportunidades de

reforma con criterios, categorías y variables clave para seleccionar actividades económicas estratégicas y el conjunto de regulaciones que inciden en los requisitos para que se concreten nuevas inversiones. Los pasos a seguir de la metodología son:

Pasos para la aplicación de metodología MCPAT al contexto de Querétaro

Pasos a seguir en la metodología MCPAT	
1	Identificación de los sectores económicos prioritarios.
2	Entendimiento de la dinámica económica para Querétaro, selección de corredores industriales y municipios sujetos a análisis.
3	Identificación de oportunidades de mejora regulatoria para impulsar la competencia y el crecimiento.
4	Análisis ex-post para priorizar reformas/intervenciones basadas en factibilidad e impacto a partir de la lista de recomendaciones de mejora regulatoria.
5	Medir y evaluar el impacto ex-post a las reformas/intervenciones de mejora regulatoria.

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Mundial (2023).

Para el propósito del presente artículo, el equipo de México Evalúa se ha centrado únicamente en los primeros tres pasos del proceso de análisis debido a que los pasos 4 y 5 corresponden a etapas de divulgación de los resultados e interacción con las autoridades para la aplicación de las recomendaciones de mejora y su posterior evaluación de impacto en un análisis ex-post.

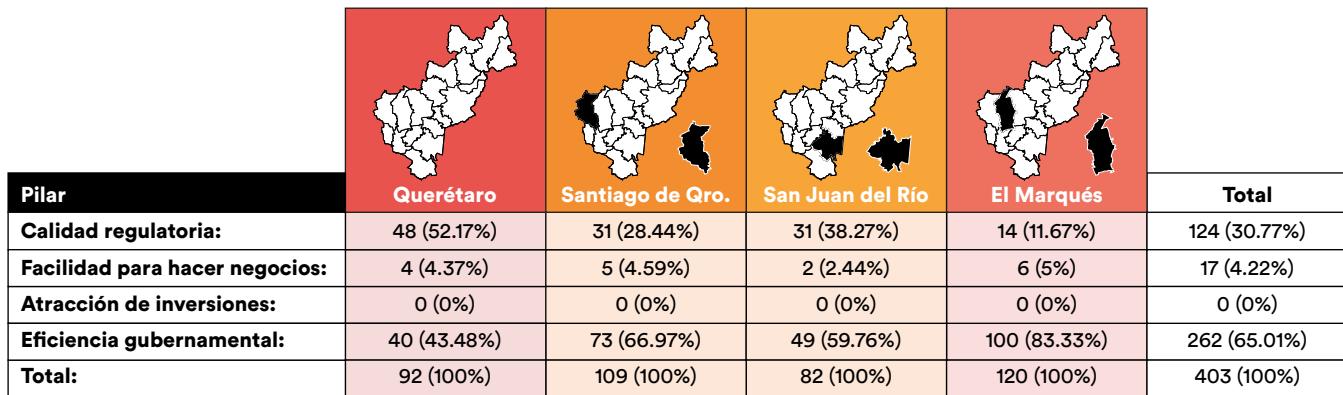
Del tercer paso se desprenden cuatro pilares de análisis, a saber:

- Calidad regulatoria.** Analiza, bajo los esquemas de la técnica jurídica, que todas las regulaciones publicadas por los diferentes organismos o instituciones públicas, cumplan con los mismos estándares de calidad.
- Facilidad para hacer negocios.** Examina las regulaciones desde un enfoque de competencia económica.
- Atracción de inversiones.** Se enfoca en el análisis de criterios de competencia, pero desde el enfoque de no contravenir el Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC).
- Eficiencia gubernamental.** Por último, este pilar se ocupa de los trámites y servicios que nacen de la regulación, recordando que las obligaciones que establecen las normas, se traducen en una serie de trámites que tienen que cumplir las industrias para poder operar.

Desarrollo del análisis MCPAT

Resultados del Checklist Regulatorio en Querétaro

Figura 4. Oportunidades de ajuste normativo identificadas en el estado de Querétaro, y en los municipios Santiago de Querétaro, San Juan del Río, y El Marqués



Fuente: Elaboración propia, con datos a febrero de 2025.

A partir de la revisión de 32 regulaciones estatales y municipales, hemos identificado un total de **403 oportunidades de ajuste normativo** con potencial impacto relacionado al *nearshoring* en el estado de Querétaro y los tres municipios seleccionados: Santiago de Querétaro, San Juan del Río, y El Marqués.

El análisis se realizó por medio de 213 preguntas dicotómicas enfocadas a desmenuzar la regulación desde diferentes ángulos y percepciones. Este banco de preguntas podemos agruparlas en los cuatro pilares que conforman el paso 3 de la metodología MCPAT.

A continuación, veremos más de cerca los resultados en cada uno de los pilares mediante un procedimiento al que se denominará “Checklist Regulatorio” que consiste en revisar el conjunto de regulaciones y trámites a la luz de los siguientes criterios:

- **Calidad regulatoria:** se identificaron 124 oportunidades de ajuste normativo para favorecer que haya más claridad respecto a los sujetos regulados y sus obligaciones. Representan 30.69% del total.
- **Facilidad para hacer negocios:** se detectaron 17 oportunidades de ajuste normativo. Debe facilitarse a los empresarios mayor margen en la toma de decisiones sobre el funcionamiento u operación de sus negocios. Suman 4.46% del total.
- **Atracción de inversiones:** el marco regulatorio vigente en Querétaro está totalmente enfocado en atraer

la inversión extranjera, por lo que no se encontraron obstáculos regulatorios en este pilar —es decir 0%—, lo que indica que ninguna de las regulaciones analizadas contraviene los criterios establecidos en el T-MEC.

- **Eficiencia gubernamental:** Se identificaron 262 oportunidades de ajuste normativo. Se debe dar una mejor información sobre los medios de presentación de trámites, los procesos administrativos y el pago de derechos. Representa el 64.85% del total detectado.

Los números ponen de manifiesto la existencia de desafíos regulatorios cuya atención es primordial para mejorar la competitividad y facilitar la atracción de inversión en la región. Para ello, será necesario implementar reformas jurídicas, acciones de mejora administrativa y estrategias de optimización regulatoria por parte de las autoridades estatales y municipales.

A. Calidad regulatoria en Querétaro

Desde una perspectiva de técnica jurídica se evalúan criterios de calidad como claridad (establecer de manera clara qué o a quiénes pretende regular o sus obligaciones), no contravención con otros instrumentos regulatorios, establecimiento de las autoridades competentes para aplicar la regulación o sus facultades, accesibilidad, lenguaje amigable para el ciudadano y diferenciación por impacto económico.

A continuación, se detalla el desglose de los elementos a mejorar identificados en cuanto a *Calidad regulatoria*, para las 32 regulaciones analizadas:



Figura 5. Oportunidades de ajuste normativo identificadas en Calidad regulatoria

Criterio de análisis	Querétaro	Santiago de Qro.	San Juan del Río	El Marqués	Total
Claridad en sujetos regulados y sus obligaciones:	28 (58.33%)	22 (70.97%)	14 (45.16%)	10 (71.42%)	74 (59.68%)
Identificación de las autoridades competentes para aplicar la regulación o sus facultades:	10 (20.83%)	7 (22.58%)	6 (19.35%)	2 (14.29%)	25 (20.16%)
Accesibilidad de la regulación:	7 (14.58%)	1 (3.22%)	3 (9.68%)	0 (0%)	11 (8.88%)
Claridad en el lenguaje utilizado hacia los ciudadanos	3 (6.25%)	1 (3.22%)	7 (22.58%)	0 (0%)	11 (8.88%)
Regulación diferenciada por impacto económico:	0 (0%)	0 (0%)	1 (3.22%)	2 (14.29%)	3 (2.4%)
Total:	48 (100%)	31 (100%)	31 (100%)	14 (100%)	124 (100%)

Fuente: Elaboración propia, con datos a febrero de 2025.

Figura 6. Análisis de Calidad regulatoria

Regulación	No contraviene otros criterios regulatorios	Es claro qué o a quienes pretende regular o sus obligaciones	Es claro quiénes son las autoridades competentes para aplicar la regulación o sus facultades	Regulación diferencia por impacto económico	El lenguaje utilizado es claro para el ciudadano	La regulación es accesible
1 Código Urbano del Estado de Querétaro	✓	✗	✓	✓	✗	✗
2 Ley de Cambio Climático para el Estado de Querétaro	✓	✗	✓	✓	✓	✓
3 Ley de Prevención y Gestión Integral de Residuos del Estado de Querétaro	✓	✗	✓	✓	✗	✗
4 Ley de Protección Ambiental para el Desarrollo Sustentable del Estado de Querétaro	✓	✗	✓	✓	✓	✓
5 Ley de Protección Civil para el Estado de Querétaro	✓	✗	✓	✓	✓	✓
6 Ley de Servicios Auxiliares del Transporte Público del Estado de Querétaro	✓	✗	✓	✓	✓	✓
7 Ley de Tránsito para el Estado de Querétaro	✓	✗	✓	✓	✓	✓
8 Ley para el Fomento de la Investigación Científica, Tecnológica e Innovación del Estado de Querétaro	✓	✗	✓	✓	✓	✓
9 Ley para la Regularización de Asentamientos Humanos Irregulares, Predios Urbanos, Rústicos y Sociales del Estado de Querétaro	✓	✗	✓	✓	✓	✓



Regulación	No contraviene otros criterios regulatorios	Es claro qué o a quienes pretende regular o sus obligaciones	Es claro quiénes son las autoridades competentes para aplicar la regulación o sus facultades	Regulación diferencia por impacto económico	El lenguaje utilizado es claro para el ciudadano	La regulación es accesible
10 Ley que Regula la Prestación de los Servicios de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento del Estado de Querétaro	✓	✗	✓	✗	✓	✓
11 Reglamento para el Control de las Descargas de Aguas Residuales a los Sistemas de Alcantarillado del Estado de Querétaro	✓	✗	✓	✗	✓	✓
12 Reglamento de Aseo Público y Limpia para el Municipio de El Marqués, Qro.	✓	✓	✓	✓	✓	✓
13 Reglamento de Construcción para el Municipio de El Marqués, Qro.	✓	✓	✓	✗	✓	✓
14 Reglamento de Ecología del Municipio de El Marqués	✓	✓	✓	✗	✓	✓
15 Reglamento de Inspección y Verificación para el Municipio de El Marqués, Qro.	✓	✗	✓	✓	✓	✓
16 Reglamento de Protección Civil y Gestión Integral de Riesgos para el Municipio El Marqués, Querétaro	✓	✓	✓	✓	✓	✓
17 Reglamento de Tránsito para el Municipio El Marqués	✓	✓	✓	✓	✓	✓
18 Reglamento para el Funcionamiento de los Establecimientos Comerciales, Industriales o de Servicio, en el Municipio de El Marqués, Querétaro	✓	✓	✓	✓	✓	✓
19 Reglamento de Construcción para el Municipio de Querétaro	✓	✗	✓	✓	✓	✓
20 Reglamento de Imagen Urbana del Municipio de Querétaro	✓	✗	✓	✓	✓	✓
21 Reglamento de Inspección y Verificación para el Municipio de Querétaro	✓	✗	✗	✓	✓	✓
22 Reglamento de Limpia y Aseo Público para el Municipio de Querétaro	✓	✗	✓	✓	✓	✓
23 Reglamento de Protección Ambiental del Municipio de Querétaro	✓	✗	✓	✓	✓	✓
24 Reglamento de Protección Civil del Municipio de Querétaro	✓	✗	✓	✓	✓	✓
25 Reglamento para la Construcción y Rehabilitación de Pavimentos del Municipio de Querétaro	✓	✗	✓	✓	✓	✓
26 Reglamento para la Movilidad y el Tránsito del Municipio de Querétaro	✓	✗	✓	✓	✓	✓
27 Reglamento Para el Comercio Del Municipio de San Juan del Río, Querétaro.	✓	✗	✓	✓	✓	✓
28 Reglamento de Construcción del Municipio de San Juan del Río, Querétaro	✓	✗	✓	✓	✓	✓

Regulación	No contraviene otros criterios regulatorios	Es claro qué o a quienes pretende regular o sus obligaciones	Es claro quiénes son las autoridades competentes para aplicar la regulación o sus facultades	Regulación diferencia por impacto económico	El lenguaje utilizado es claro para el ciudadano	La regulación es accesible
29 Reglamento de Ecología y Protección al Ambiente del Municipio de San Juan del Río, Querétaro	✓	✗	✓	✓	✓	✓
30 Reglamento de Limpia y Aseo Público para el Municipio de San Juan del Río, Querétaro	✓	✗	✓	✓	✓	✓
31 Reglamento de Protección Civil para el Municipio de San Juan del Río, Querétaro	✓	✗	✓	✗	✓	✓
32 Reglamento de Tránsito del Municipio de San Juan del Río, Querétaro.	✓	✗	✓	✗	✓	✓

Fuente: Elaboración propia.

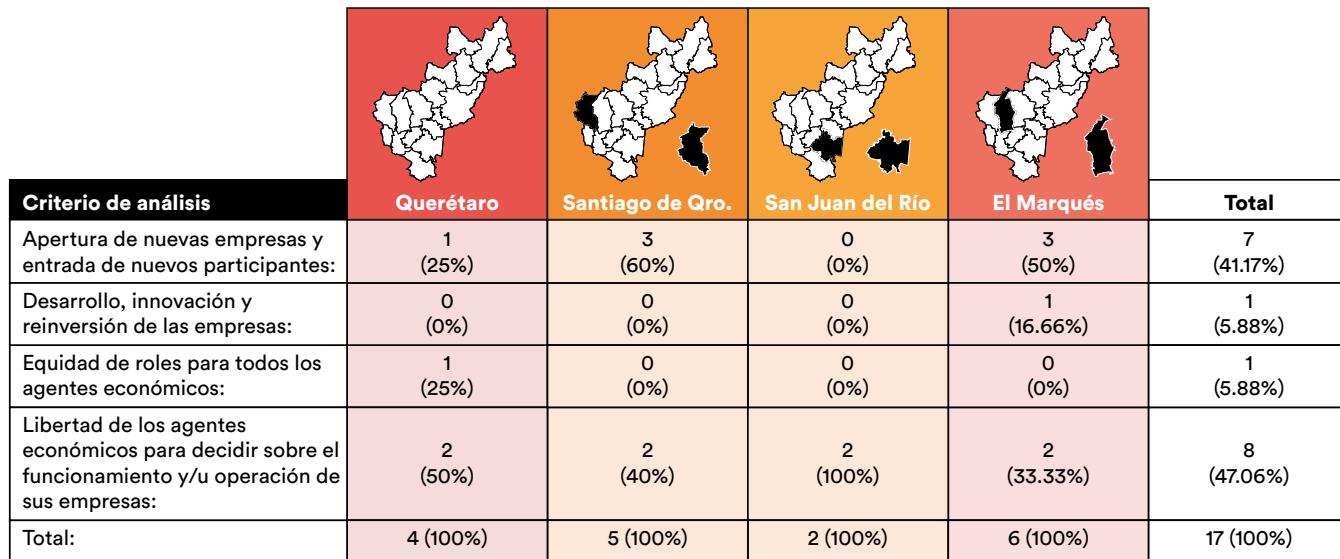
B. Facilidad para hacer negocios en Querétaro

El análisis se basa en 50 indicadores diseñados para detectar elementos normativos que puedan restringir la competencia y afectar el desarrollo empresarial. Los enfoques particulares son: regulación de derechos exclusivos; apertura de nuevas empresas y entrada de nuevos participantes; libertad de los agentes económicos para decidir sobre

el funcionamiento u operación de sus empresas; desarrollo, innovación y reinversión de las empresas; y que haya equidad de roles para todos los agentes económicos (es decir, que no haya agentes preponderantes).

En total, en Querétaro y sus municipios se identificaron 17 elementos regulatorios susceptibles de mejoría en este pilar. Los resultados obtenidos se presentan a continuación:

Figura 7. Oportunidades de ajuste normativo identificadas en Facilidad para hacer negocios



Fuente: Elaboración propia, con datos a febrero de 2025.



A continuación, se presenta una tabla con tres ejemplos de regulaciones susceptibles de mejoría, su redacción dentro de las regulaciones, y una breve explicación del porqué son consideradas limitantes para la competitividad económica.

C. Atracción de inversiones

El análisis se centra en identificar posibles restricciones que limiten la participación de inversiones extranjeras o generen barreras que afecten la competitividad y el desarrollo económico. En concreto, los enfoques particulares de este pilar son: si contiene objetivos de la regulación que contravienen la atracción de inversiones, si se desincentiva o prohíbe la inversión de agentes no locales, y si se limita directamente la inversión de agentes extranjeros.

Los resultados del estudio indican que, de manera general, ninguna de las regulaciones analizadas contraviene los criterios establecidos. Esto sugiere que el marco regulatorio vigente en Querétaro está completamente armonizado en atracción de inversión extranjera y no genera conflictos con los compromisos adquiridos en el tratado.

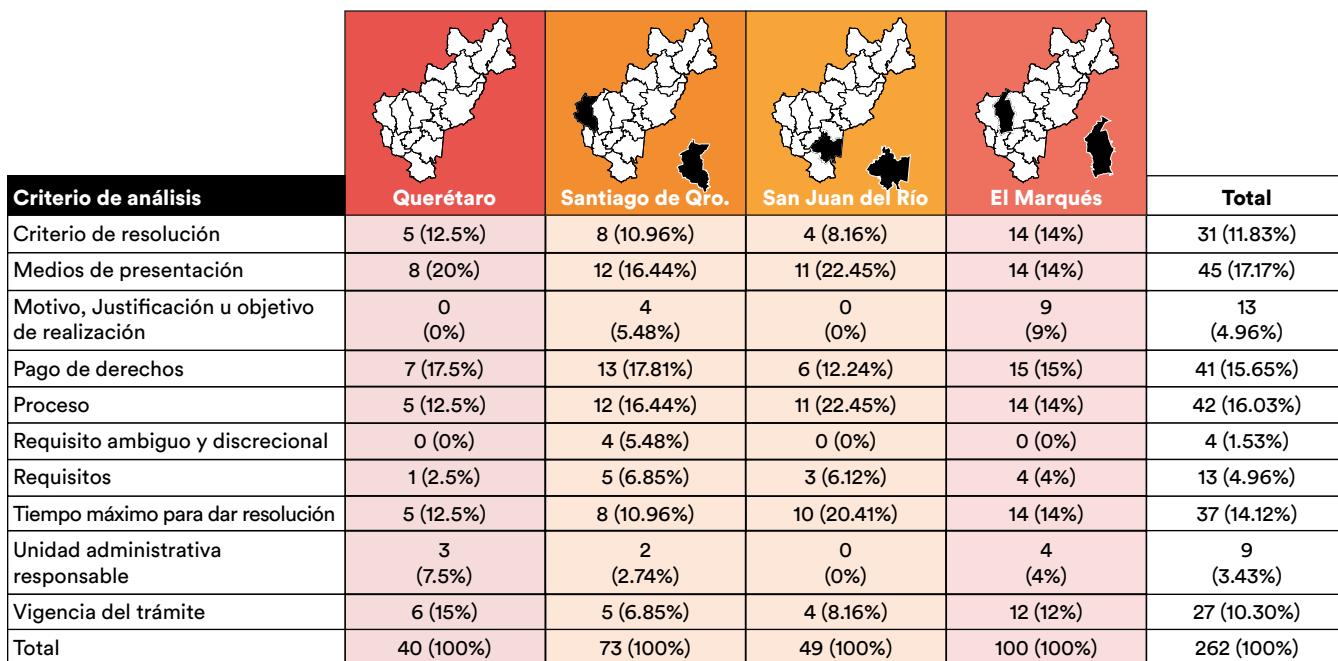
D. Eficiencia gubernamental

El objetivo es verificar que los trámites y servicios que derivan de la regulación cumplan con los estándares mínimos establecidos en la Ley General de Mejora Regulatoria. Algunos de esos criterios incluyen que el trámite contenga claramente los siguientes elementos: motivo, justificación u objetivo de realización, unidad administrativa

Figura 8. Ejemplos de regulaciones susceptibles de mejoría en Facilidad para hacer negocios

Nombre de la regulación	Extracto	Motivo
Reglamento de Construcción para el Municipio de El Marqués, Qro.	Artículo 141. Para la obtención del Dictamen de Uso de Suelo, se deberá presentar: (...) X. Visto Bueno de la Asociación de Colonos, o en su caso, solicitar el visto bueno de los vecinos de enfrente y sus lados, que contenga nombres, dirección, firmas. (...)	La determinación de los permisos y trámites municipales debe ser enteramente responsabilidad de las autoridades municipales. En el caso del Uso de Suelo, esto debería sujetarse a la compatibilidad con el Plan de Ordenamiento Territorial. Los vistos buenos vecinales, pueden ocasionar situaciones de extorsión por parte de las juntas vecinales y limitan la entrada de nuevos competidores en el mercado
Reglamento de Construcción para el Municipio de El Marqués, Qro.	Artículo 133. Una copia de los Planos Autorizados, Licencia de Construcción y la Bitácora de Obra, deberán conservarse en las obras durante la ejecución de éstas y estar a disposición de los supervisores de la Dirección (...) El horario para los trabajos de construcción quedará comprendido entre las 7:00 y las 18:00 horas, salvo que la Dirección indique lo contrario, dicha autorización para el trabajo fuera del horario establecido anteriormente estará sujeta al impacto que genere en la zona (...)	Establecer horarios de funcionamiento para las construcciones, pero permitir que la Dirección de Desarrollo Urbano defina a quiénes otorga una extensión de ese horario y a quién no, deja la puerta abierta a la discrecionalidad que puede desembocar en escenarios de corrupción.
Ley de Prevención y Gestión Integral de Residuos del Estado de Querétaro	Artículo 44. Queda prohibido por cualquier motivo (...) VII. Colocar propaganda comercial o política en el equipamiento urbano destinado a la recolección de residuos sólidos urbanos o de manejo especial;	El obstáculo identificado hace referencia a limitar la publicidad en las unidades destinadas a la recolección de residuos. Si bien el tema de propaganda política queda fuera de la discusión, el prohibir a los concesionarios o a las empresas privadas de los servicios de recolección el encadenar mercados externos, limita su capacidad de gestión de su negocio. Mientras la publicidad no afecte el funcionamiento de las unidades, la publicidad no afecta el tema de recolección de residuos, por eso se propone eliminar esta restricción.

Figura 9. Oportunidades de ajuste normativo identificadas en Eficiencia gubernamental



Fuente: Elaboración propia, con datos a febrero de 2025.

responsable de implementarlo, los requisitos, la vigencia del trámite, y los criterios de resolución, entre otros. La eficiencia administrativa es un factor clave para facilitar la operación de empresas y fomentar un entorno de negocios más dinámico.

En total, se detectaron 262 elementos normativos susceptibles de mejoría en el pilar de Eficiencia Gubernamental en Querétaro y sus municipios. Los resultados específicos para el estado de Querétaro y sus municipios se muestran en la figura 9.

En la siguiente página, se presenta una tabla con los 50 trámites identificados, clasificados en dos categorías principales.

1. Trámites relacionados con la construcción de inmuebles.
2. Trámites vinculados al medio ambiente, incluyendo documentos de impacto y manejo de residuos.

Identificación de trámites normados en la regulación analizada

El análisis de los trámites identificados en las regulaciones vinculadas al *nearshoring*, permitió detectar las áreas de oportunidad que requieren modificaciones normativas. El siguiente paso es validar si los procedimientos identificados están efectivamente operando dentro de las dependencias gubernamentales de los distintos órdenes de gobierno.

En este sentido, se realizó un cruce de información entre los trámites estipulados en las regulaciones y aquellos inscritos en los Registros de Trámites de Querétaro, Santiago de Querétaro, San Juan del Río y El Marqués, pues son los que utiliza la ciudadanía en sus gestiones diarias.

A partir de este análisis comparativo, se determinó cuántos de los trámites identificados en las regulaciones se encuentran efectivamente disponibles para su solicitud a través de los registros oficiales.



Figura 10. Trámites analizados en Eficiencia gubernamental

Clave de la Tabla:

1: Motivo, justificación

4: Requisito ambiguo y discrecional

7: Pago de derechos

2: Unidad administrativa responsable

5: Tiempo máximo para dar resolución

8: Criterio de resolución

9: Proceso

3: Requisitos necesarios

6: Vigencia del trámite

10: Medios de presentación

Regulación	Trámite	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Código Urbano del Estado de Querétaro	Licencia Ambiental de Funcionamiento	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✗	✓	✓	✗
Ley de Protección Civil para el Estado de Querétaro	Programa Específico de Protección Civil	✓	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Ley para la Regularización de Asentamientos Humanos Irregulares, Predios Urbanos, Rústicos y Sociales del Estado de Querétaro	Escrituración de Inmuebles	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✓	✓	✓	✗
Ley para la Regularización de Asentamientos Humanos Irregulares, Predios Urbanos, Rústicos y Sociales del Estado de Querétaro	Regularización de Asentamientos Humanos Irregulares	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✗
Ley que regula la prestación de los servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento del Estado de Querétaro	Concesiones	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✗	✗	✗	✗
Ley que regula la prestación de los servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento del Estado de Querétaro	Prestación de Servicios	✓	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✓	✗	✗
Reglamento para el Control de las Descargas de Aguas Residuales a los Sistemas de Alcantarillado del Estado de Querétaro	Permiso de Descarga	✓	✗	✓	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗
Reglamento para el Control de las Descargas de Aguas Residuales a los Sistemas de Alcantarillado del Estado de Querétaro	Registro de Descarga	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Reglamento de Protección Civil y Gestión Integral de Riesgos para el Municipio El Marqués, Querétaro	Visto Bueno para Establecimientos	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✗
Reglamento de Construcción para el Municipio de El Marqués, Qro.	Autorización y Revisión del Proyecto	✗	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Reglamento de Construcción para el Municipio de El Marqués, Qro.	Aviso de Terminación de Obra	✗	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Reglamento de Construcción para el Municipio de El Marqués, Qro.	Certificado de Número Oficial	✗	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Reglamento de Construcción para el Municipio de El Marqués, Qro.	Dictamen de Uso de Suelo	✗	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Reglamento de Construcción para el Municipio de El Marqués, Qro.	Factibilidad de Giro	✗	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Reglamento de Construcción para el Municipio de El Marqués, Qro.	Licencia de Construcción	✗	✓	✓	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✗
Reglamento de Ecología del Municipio de El Marqués	Impacto Ambiental	✗	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Reglamento de Protección Civil y Gestión Integral de Riesgos para el Municipio El Marqués, Querétaro	Diagnóstico de Riesgos	✓	✓	✗	✓	✗	✓	✗	✗	✗	✗
Reglamento de Protección Civil y Gestión Integral de Riesgos para el Municipio El Marqués, Querétaro	Dictamen Final de Obra	✗	✓	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗

**1: Motivo, justificación****4: Requisito ambiguo y discrecional****7: Pago de derechos****2: Unidad administrativa responsable****5: Tiempo máximo para dar resolución****8: Criterio de resolución****9: Proceso****3: Requisitos necesarios****6: Vigencia del trámite****10: Medios de presentación**

Regulación	Trámite	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Reglamento de Protección Civil y Gestión Integral de Riesgos para el Municipio El Marqués, Querétaro	Programa Interno de Protección Civil	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Reglamento de Protección Civil y Gestión Integral de Riesgos para el Municipio El Marqués, Querétaro	Visto Bueno para Obra en Construcción	✓	✗	✗	✓	✗	✗	✓	✗	✗	✗
Reglamento para el Funcionamiento de los Establecimientos Comerciales, Industriales o de Servicio, en el Municipio de El Marqués, Querétaro	Baja de la Licencia de Funcionamiento	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Reglamento para el Funcionamiento de los Establecimientos Comerciales, Industriales o de Servicio, en el Municipio de El Marqués, Querétaro	Licencia de Funcionamiento Tipo A	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✗	✓	✓	✓
Reglamento para el Funcionamiento de los Establecimientos Comerciales, Industriales o de Servicio, en el Municipio de El Marqués, Querétaro	Licencia de Funcionamiento Tipo B	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✗	✓	✓	✓
Reglamento para el Funcionamiento de los Establecimientos Comerciales, Industriales o de Servicio, en el Municipio de El Marqués, Querétaro	Modificación de la Licencia de Funcionamiento	✓	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Reglamento de Construcción para el Municipio de Querétaro	Dictamen de Uso de Suelo	✓	✓	✗	✓	✗	✓	✗	✗	✗	✗
Reglamento de Construcción para el Municipio de Querétaro	Factibilidad de Giro	✓	✓	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Reglamento de Construcción para el Municipio de Querétaro	Permiso de Construcción	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✗	✗	✓	✓
Reglamento de Construcción para el Municipio de Querétaro	Visto Bueno de Seguridad y Operación	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✗	✓	✗	✗
Reglamento de Imagen Urbana del Municipio de Querétaro	Licencia o Permiso para Anuncio Primera Vez	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✗	✗
Reglamento de Limpia y Aseo Público para el Municipio de Querétaro	Autorización del Manejo Integral de Residuos de Manejo Especial	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗
Reglamento de Limpia y Aseo Público para el Municipio de Querétaro	Inscripción al Padrón de Empresas de Servicios de Manejo de Residuos	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✗	✓	✗	✗
Reglamento de Limpia y Aseo Público para el Municipio de Querétaro	Refrendo de Autorización del Manejo Integral de Residuos de Manejo Especial	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗
Reglamento de Limpia y Aseo Público para el Municipio de Querétaro	Registro de Planes de Manejo de Residuos de Manejo Especial	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗
Reglamento de Protección Ambiental del Municipio de Querétaro	Licencia Ambiental	✓	✓	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✓
Reglamento de Protección Civil del Municipio de Querétaro	Obtención del Visto Bueno de Protección Civil	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✓
Reglamento de Protección Civil del Municipio de Querétaro	Programa Interno de Protección Civil	✓	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗

1: Motivo, justificación**4: Requisito ambiguo y discrecional****7: Pago de derechos****2: Unidad administrativa responsable****5: Tiempo máximo para dar resolución****8: Criterio de resolución****9: Proceso****3: Requisitos necesarios****6: Vigencia del trámite****10: Medios de presentación**

Regulación	Trámite	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Reglamento de Protección Civil del Municipio de Querétaro	Visto Bueno para la Emisión, Fijación, Colocación y Uso de Cualquiera de los Medios de Publicidad, Antenas de Transmisión, Estructuras y Ruptura de Pavimentos	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✓	✓	✗	✗
Reglamento para la Construcción y Rehabilitación de Pavimentos del Municipio de Querétaro	Acreditación como Laboratorio Certificado	✓	✓	✗	✓	✗	✓	✗	✗	✗	✗
Reglamento para la Movilidad y el Tránsito del Municipio de Querétaro	Registro de Circulación	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Reglamento para el Comercio, del Municipio de San Juan del Río, Querétaro.	Licencia de Funcionamiento Municipal	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✗	✓	✗	✗
Reglamento de Construcción del Municipio de San Juan del Río, Querétaro	Dictamen de Uso de Suelo	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✗	✓	✗	✗
Reglamento de Construcción del Municipio de San Juan del Río, Querétaro	Licencia de Construcción: Obra Mayor	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✗	✗
Reglamento de Construcción del Municipio de San Juan del Río, Querétaro	Licencia para Ampliaciones, Revalidaciones, Modificaciones y/o Remodelaciones de Construcción	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✓	✓	✗	✗
Reglamento de Construcción del Municipio de San Juan del Río, Querétaro	Licencia de Construcción: Para Anuncios	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✓	✓	✗	✗
Reglamento de Construcción del Municipio de San Juan del Río, Querétaro	Licencia de Construcción: Para Demolición	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✓	✓	✗	✗
Reglamento de Construcción del Municipio de San Juan del Río, Querétaro	Licencia de Construcción: Para Obra Menor	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✓	✓	✗	✗
Reglamento de Protección Civil para el Municipio de San Juan del Río	Dictamen en Materia de Protección Civil	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Reglamento de Protección Civil para el Municipio de San Juan del Río	Opinión Técnica en Materia de Protección Civil	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Reglamento de Protección Civil para el Municipio de San Juan del Río	Visto Bueno de Protección Civil	✓	✓	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Reglamento de Tránsito del Municipio de San Juan del Río	Permiso Provisional	✓	✓	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗

Fuente: Elaboración propia, con datos a febrero de 2025.



Figura 11. Trámites identificados

No.	Orden de Gobierno	Regulación	Trámite identificado en la regulación	Trámite identificado en el Registro de Trámites
1	 Querétaro	Código Urbano del Estado de Querétaro	Licencia Ambiental de Funcionamiento	Licencia Ambiental
2		Ley de Protección Civil para el Estado de Querétaro	Programa Específico de Protección Civil	No identificado
3		Ley para la Regularización de Asentamientos Humanos Irregulares, Predios Urbanos, Rústicos y Sociales del Estado de Querétaro	Escrutinio de Inmuebles	Inscripción de aviso definitivo de escritura en el Registro Público de la Propiedad
4		Ley para la Regularización de Asentamientos Humanos Irregulares, Predios Urbanos, Rústicos y Sociales del Estado de Querétaro	Regularización de Asentamientos Humanos Irregulares	Gestión de Regularización y escrituras en Asentamientos Humanos Irregulares en Propiedad Privada
5		Ley que regula la prestación de los servicios de agua potable, Alcantarillado y Saneamiento del Estado de Querétaro	Prestación de Servicios	Factibilidad de servicios de agua
6		Ley que regula la prestación de los servicios de agua potable, Alcantarillado y Saneamiento del Estado de Querétaro	Concesiones	No identificado
7		Reglamento para el Control de las Descargas de Aguas Residuales a los Sistemas de Alcantarillado del Estado de Querétaro	Permiso de Descarga	No identificado
8		Reglamento para el Control de las Descargas de Aguas Residuales a los Sistemas de Alcantarillado del Estado de Querétaro	Registro de Descarga	No identificado
9	 Santiago de Qro.	Reglamento de Construcción para el Municipio de Querétaro	Dictamen de Uso de Suelo	Dictamen De Uso De Suelo
10		Reglamento de Construcción para el Municipio de Querétaro	Factibilidad de Giro	Factibilidad De Giro
11		Reglamento de Construcción para el Municipio de Querétaro	Permiso de Construcción	Solicitud De Licencia De Construcción Para Uso Industrial
12		Reglamento de Construcción para el Municipio de Querétaro	Visto Bueno de Seguridad y Operación	No identificado
13		Reglamento de Imagen Urbana del Municipio de Querétaro	Licencia o Permiso para Anuncio Primera Vez	No identificado
14		Reglamento de Limpia y Aseo Público para el Municipio de Querétaro	Autorización del Manejo Integral de Residuos de Manejo Especial	Autorización Del Manejo Integral De Residuos De Manejo Especial
15		Reglamento de Limpia y Aseo Público para el Municipio de Querétaro	Inscripción al Padrón de Empresas de Servicios de Manejo de Residuos	No identificado
16		Reglamento de Limpia y Aseo Público para el Municipio de Querétaro	Refrendo de Autorización del Manejo Integral de Residuos de Manejo Especial	No identificado
17		Reglamento de Limpia y Aseo Público para el Municipio de Querétaro	Registro de Planes de Manejo de Residuos de Manejo Especial	No identificado
18		Reglamento de Protección Ambiental del Municipio de Querétaro	Licencia Ambiental	No identificado



No.	Orden de Gobierno	Regulación	Trámite identificado en la regulación	Trámite identificado en el Registro de Trámites
19	 El Marqués	Reglamento de Protección Civil del Municipio de Querétaro	Obtención del Visto Bueno de Protección Civil	Solicita Tu Visto Bueno De Protección Civil Para Establecimientos De Riesgo Alto
20		Reglamento de Protección Civil del Municipio de Querétaro	Programa Interno de Protección Civil	No identificado
21		Reglamento de Protección Civil del Municipio de Querétaro	Visto Bueno para la Emisión, Fijación, Colocación y Uso de cualquiera de los Medios de Publicidad, Antenas de Transmisión, Estructuras y Ruptura de Pavimentos	Dictamen de Uso de Suelo
22		Reglamento para la Construcción y Rehabilitación de Pavimentos del Municipio de Querétaro	Acreditación como Laboratorio Certificado	No identificado
23		Reglamento para la Movilidad y el Tránsito del Municipio de Querétaro	Registro de Circulación	No identificado
24		Reglamento de Construcción para el Municipio de El Marqués, Qro.	Aviso de Terminación de Obra	Certificado De Terminación De Obra
25		Reglamento de Construcción para el Municipio de El Marqués, Qro.	Certificado de Número Oficial	Certificado de números oficiales
26		Reglamento de Construcción para el Municipio de El Marqués, Qro.	Dictamen de Uso de Suelo	Informe De Uso De Suelo
27		Reglamento de Construcción para el Municipio de El Marqués, Qro.	Factibilidad de Giro	No identificado
28		Reglamento de Construcción para el Municipio de El Marqués, Qro.	Licencia de Construcción	Licencia De Construcción
29		Reglamento de Construcción para el Municipio de El Marqués, Qro.	Autorización y Revisión del Proyecto	No identificado
30		Reglamento de Ecología del Municipio de El Marqués	Impacto Ambiental	Licencia Ambiental
31		Reglamento de Protección Civil y Gestión Integral de Riesgos para el Municipio El Marqués, Querétaro	Diagnóstico de Riesgos	Diagnóstico de riesgo
32		Reglamento de Protección Civil y Gestión Integral de Riesgos para el Municipio El Marqués, Querétaro	Dictamen Final de Obra	Dictamen de Visto Bueno para Obra en Construcción
33		Reglamento de Protección Civil y Gestión Integral de Riesgos para el Municipio El Marqués, Querétaro	Programa Interno de Protección Civil	No identificado
34		Reglamento de Protección Civil y Gestión Integral de Riesgos para el Municipio El Marqués, Querétaro	Visto Bueno para Establecimientos	Dictamen de Visto Bueno para Establecimiento e Industria
35		Reglamento de Protección Civil y Gestión Integral de Riesgos para el Municipio El Marqués, Querétaro	Visto Bueno para Obra en Construcción	Dictamen de Visto Bueno para Obra en Construcción
36		Reglamento para el Funcionamiento de los Establecimientos Comerciales, Industriales o de Servicio, en el Municipio de El Marqués, Querétaro	Baja de la Licencia de Funcionamiento	Licencia de Funcionamiento (Baja)

No.	Orden de Gobierno	Regulación	Trámite identificado en la regulación	Trámite identificado en el Registro de Trámites
37		Reglamento para el Funcionamiento de los Establecimientos Comerciales, Industriales o de Servicio, en el Municipio de El Marqués, Querétaro	Licencia de Funcionamiento Tipo A	Licencia de Funcionamiento (Expedición)
38		Reglamento para el Funcionamiento de los Establecimientos Comerciales, Industriales o de Servicio, en el Municipio de El Marqués, Querétaro	Licencia de Funcionamiento Tipo B	Licencia de Funcionamiento (Expedición)
39		Reglamento para el Funcionamiento de los Establecimientos Comerciales, Industriales o de Servicio, en el Municipio de El Marqués, Querétaro	Modificación de la Licencia de Funcionamiento	Licencia de Funcionamiento. (Modificación)
40		Reglamento para el Comercio del Municipio de San Juan del Río, Querétaro.	Licencia de Funcionamiento Municipal	Apertura de la Licencia Municipal de Funcionamiento Tipo Regular
41		Reglamento de Construcción del Municipio de San Juan del Río, Querétaro	Dictamen de Uso de Suelo	Dictamen De Uso De Suelo
42		Reglamento de Construcción del Municipio de San Juan del Río, Querétaro	Licencia de Construcción: Obra Mayor	Licencia de Construcción Obra Nueva
43		Reglamento de Construcción del Municipio de San Juan del Río, Querétaro	Licencia de Construcción: Para Ampliaciones, Revalidaciones, Modificaciones y/o Remodelaciones	Licencia de Construcción Ampliación
44		Reglamento de Construcción del Municipio de San Juan del Río, Querétaro	Licencia de Construcción: Para Anuncios	No identificado
45		Reglamento de Construcción del Municipio de San Juan del Río, Querétaro	Licencia de Construcción: Para Demolición	Licencia para Demolición
46		Reglamento de Construcción del Municipio de San Juan del Río, Querétaro	Licencia de Construcción: Para Obra Menor	No identificado
47		Reglamento de Protección Civil para el Municipio de San Juan del Río	Dictamen en Materia de Protección Civil	Visto Bueno Protección Civil
48		Reglamento de Protección Civil para el Municipio de San Juan del Río	Opinión Técnica en Materia de Protección Civil	Opinión Técnica Fraccionamiento Y/O Empresa
49		Reglamento de Protección Civil para el Municipio de San Juan del Río	Visto Bueno de Protección Civil	Visto Bueno De Protección Civil
50		Reglamento de Tránsito del Municipio de San Juan del Río	Permiso Provisional	Reglamento De Construcción Del Municipio De San Juan Del Río, Querétaro

Fuente: Elaboración propia, con datos a febrero de 2025.

El análisis reveló que de 50 trámites identificados en las regulaciones, únicamente 32 están disponibles para su solicitud en los registros de trámites oficiales. Así que existe una importante brecha entre lo que establecen las regulaciones vinculadas al *nearshoring* en Querétaro y lo que realmente está disponible para su gestión

por parte de la ciudadanía y el sector productivo. Esto indica que sólo el 64% de los trámites identificados en las regulaciones están formalmente registrados y disponibles para su solicitud, mientras que el 36% restante no puede ser consultado y gestionado a través de los registros oficiales.

Figura 12. Trámites identificados por entidad

Entidad	Total de trámites identificados	Trámites no disponibles	Porcentaje de falta de disponibilidad
Querétaro	8	4	50%
Santiago de Querétaro	15	9	60%
El Marqués	16	3	18.75%
San Juan del Río	11	2	18%

Fuente: Elaboración propia, con datos a febrero de 2025.

Estos datos sugieren que la regulación en torno al *nearshoring* impone mayores requisitos en la fase inicial del establecimiento empresarial, lo que nos muestra algunas áreas de oportunidad.

A continuación, se presenta un desglose detallado en la Tabla 10 donde se especifican los trámites por etapa y jurisdicción.

En una segunda fase del análisis, se evaluó cuáles de los trámites vinculados al *nearshoring* identificados en los registros oficiales deben ser gestionados por las empresas en las distintas etapas de su ciclo de vida.

Figura 13. Trámites identificados en los registros de trámites y en la regulación

No.	Orden de Gobierno	Trámite identificado en el Registro de Trámites	Etapa de vida de la empresa
1		Autorización del Manejo Integral de Residuos de Manejo Especial	Operación
2		Autorización o Refrendo de Prestadores de Servicios de Seguridad Privada con o sin Ampliación de Modalidades para Prestar sus Servicios en el Estado de Querétaro	Operación
3		Baja Definitiva del Contrato de Servicios Integrales de Agua	Cierre
4		Constancia de Concesión de Servicio Público o Especializado de Transporte, en Cualquiera de sus Modalidades	Apertura
5		Evaluación de Impacto Ambiental	Apertura
6		Expedición de Permiso Nuevo de Servicio Especializado en las Modalidades de Transporte de Personal, Escolar, Turístico, de Carga y para Personas con Discapacidad	Operación
7		Factibilidad de Servicios de Agua	Apertura
8		Gestión de Regularización y Escrituras en Asentamientos Humanos Irregulares en Propiedad Privada	Apertura
9		Informe Anual del Registro de Emisiones y Transferencias de Contaminantes	Operación
10		Inscripción de Aviso Definitivo de Escritura en el Registro Público de la Propiedad	Apertura
11		Licencia Ambiental	Apertura
12		Opiniones Técnicas de Análisis de Riesgos	Apertura
13		Registro o Refrendo al Padrón de Prestadores de Servicios Ambientales	Apertura
14		Apertura de Negocios	Apertura
15		Dictamen de Uso de Suelo	Apertura
16		Dictamen de Uso de Suelo y Factibilidad de Giro	Apertura
17		Expedición de Certificado de Números Oficiales de Nuevos Fraccionamientos	Apertura
18		Factibilidad de Giro	Apertura
19		Informe de Uso de Suelo o Viabilidad	Apertura
20		Licencia de Construcción Integral 5 en 1	Apertura
21		Sistema de Agilización de Trámites para la Industria (SATI) Proceso I.	Apertura
22		Solicita tu Visto Bueno de Protección Civil para Establecimientos de Riesgo Alto	Apertura
23		Solicitud de Alta o Modificación de Construcción	Apertura
24		Solicitud de Certificado de Número Oficial	Apertura
25		Solicitud de Licencia de Construcción en el Bloque	Apertura
26		Solicitud de Licencia de Construcción para Uso Industrial	Apertura
27		Solicitud de Terminación de Obra	Apertura
28		Solicitud de Terminación de Obra	Apertura



No.	Orden de Gobierno	Trámite identificado en el Registro de Trámites	Etapa de vida de la empresa
29		Solicitud para Cambio de Giro	Operación
30		Solicitud para Regularización de Cambio y/o Aumento de Giro	Operación
31		Visto Bueno en Materia de Protección Civil para Establecimientos de Riesgo Bajo	Operación
32	 El Marqués	Autorización de Estudio de Impacto Vial	Apertura
33		Capacitación Protección Civil	Operación
34		Certificado de Números Oficiales	Apertura
35		Certificado de Terminación de Obra	Apertura
36		Diagnóstico de Riesgo	Apertura
37		Dictamen de Visto Bueno para Establecimiento e Industria	Apertura
38		Dictamen de Visto Bueno para Obra en Construcción	Apertura
39		Dictamen de Visto Bueno para Obra en Construcción	Apertura
40		Informe de Uso de Suelo	Apertura
41		Licencia Ambiental Municipal	Apertura
42		Licencia de Construcción	Apertura
43		Licencia de Funcionamiento	Apertura
44		Licencia de Funcionamiento (Baja)	Cierre
45		Opinión Técnica en Materia Ambiental	Apertura
46		Servicio de Agua Potable	Apertura
47		Servicio de Alcantarillado y Saneamiento	Apertura
48	 San Juan del Río	Análisis de Riesgos Industrial	Apertura
49		Apertura de la Licencia Municipal de Funcionamiento Tipo Regular	Apertura
50		Contrato de Drenaje	Operación
51		Dictamen de Uso de Suelo	Apertura
52		Licencia de Construcción Ampliación	Apertura
53		Licencia de Construcción Áreas Descubiertas	Apertura
54		Licencia de Construcción Obra Nueva	Apertura
55		Licencia de Construcción Regularización	Apertura
56		Licencia para Demolición	Apertura
57		Opinión Técnica Fraccionamiento y/o Empresa	Apertura
58		Permiso para Cierre de Calle por Trabajos de Obra Construcción	Apertura
59		Permiso para Realizar Carga y Descarga	Apertura
60		Permiso para Transporte de Residuos No Peligrosos	Operación
61		Permisos de Circulación de Vehículos de Carga Pesada	Apertura
62		Visto Bueno de Estudio de Impacto Vial	Apertura
63		Visto Bueno de Revisión de Proyecto	Apertura
64		Visto Bueno Protección Civil	Apertura
65		Visto Bueno Protección Civil Alto Riesgo 101-500 m ²	Apertura
66		Visto Bueno Protección Civil Medio Riesgo Mayor	Apertura
67		Visto Bueno Protección Civil	Apertura

Fuente: Elaboración propia, con datos a febrero de 2025.



Los resultados reflejan que, de los 67 trámites relacionados con el *nearshoring*, 56 corresponden a la etapa de apertura de empresas, lo que representa un 84% del total. Esto indica que la mayor carga regulatoria se concentra en los procesos iniciales para el establecimiento de nuevas operaciones.

Figura 14. Trámites identificados por entidad

Entidad	Total de trámites identificados	Trámites de apertura	Trámites de operación
Querétaro	13	8	4
Santiago de Querétaro	18	16	2
El Marqués	16	12	1
San Juan del Río	20	18	2

Fuente: Elaboración propia, con datos a febrero de 2025.

Los datos presentados evidencian una discrepancia significativa entre lo establecido en la normatividad, tanto a nivel estatal como municipal, y la operación real de los procedimientos administrativos disponibles para los solicitantes. Esta discrepancia puede originarse en, al menos, dos factores clave:

- Operación de trámites sin fundamento jurídico**, lo que sugiere la posible existencia de procedimientos que carecen de una base normativa clara y que podrían estar siendo aplicados de manera discrecional.
- Regulación dispersa en instrumentos normativos secundarios**, como leyes de ingresos o disposiciones jurídicas no directamente vinculadas a las actividades del sector, lo que dificulta su identificación y correcta aplicación.

En ambos casos, el análisis indica la necesidad de modificaciones regulatorias orientadas a la homologación de procedimientos, con el fin de garantizar certeza jurídica a los solicitantes y asegurar una aplicación uniforme y transparente de la norma vigente.

Memorando de reformas

Tras haber aplicado el Checklist Regulatorio según las categorías de análisis y presentado los resultados obtenidos, el siguiente paso consiste en exponer las propuestas de reforma jurídica que permitirían atender las oportunidades de ajuste normativo identificadas. Esta sección tiene como objetivo detallar dichas propuestas y su viabilidad dentro del marco regulatorio vigente.

Como se señaló anteriormente, el análisis del Checklist Regulatorio en el estado de Querétaro identificó 403 áreas de mejora en la regulación, distribuidas en los cuatro pilares de evaluación. En total, se analizaron 32 regulaciones correspondientes tanto al ámbito estatal como a los municipios de Santiago de Querétaro, San Juan del Río y El Marqués.

Tales oportunidades de ajuste normativo fueron examinadas desde dos perspectivas. La primera corresponde a las regulaciones sustantivas, es decir, aquellas que afectan directamente las actividades económicas relacionadas con el *nearshoring*. La segunda categoría abarca las regulaciones complementarias, que, aunque no impactan directamente en las actividades relativas al *nearshoring*, sí influyen en sectores estratégicos dentro de las cadenas de valor, como el transporte, la construcción y la vivienda, entre otros.

Dado que las 32 regulaciones analizadas recaen en el ámbito estatal y municipal, la responsabilidad de implementar reformas jurídicas corresponde, por tanto, a los gobiernos locales. En este sentido, es necesario que las autoridades realicen el análisis correspondiente para determinar las acciones legislativas administrativas pertinentes con el fin de atender los desafíos normativos que se detectaron.

I. Facultades en el Ámbito Estatal y Municipal para la Reforma Jurídica

A continuación se presentan una serie de acciones identificadas para impulsar el crecimiento económico en Querétaro, facilitar la apertura de empresas, atraer y retener inversión, así como mejorar la calidad de las regulaciones y optimizar la eficiencia gubernamental. Para ello, se han identificado tres escenarios posibles para la implementación de medidas de mejora regulatoria:

- Propuestas de Reforma Jurídica:** Consiste en la modificación total o parcial de un instrumento jurídico con el propósito de actualizar su contenido, incluir nuevos elementos o corregir disposiciones regulatorias que pudieran afectar el *nearshoring*.
- Acciones de Mejora Administrativa:** Comprenden estrategias de política pública y análisis de aplicación normativa para optimizar el uso de los instrumentos jurídicos existentes y adecuar la regulación en el mediano plazo.
- Líneas de Acción:** Se refieren a recomendaciones generales que requieren la colaboración de las autoridades estatales y municipales para la adopción de mejores prácticas jurídicas y operativas.



Para abordar las áreas de mejora en la regulación detectadas en Querétaro, se optó por el enfoque de “Dice y Debe Decir”, una metodología que permite identificar los elementos que deberían ser ajustados en la normativa vigente y proponer enmiendas puntuales.

Si bien los estados y municipios tienen facultades en materia regulatoria, existen limitaciones impuestas por el marco normativo federal. En este sentido, desde la definición

de las actividades vinculadas al *nearshoring*, se consideró fundamental determinar cuáles regulaciones pertenecen exclusivamente al ámbito federal y, por lo tanto, no pueden ser modificadas por los gobiernos locales.

Como resultado del mapeo regulatorio realizado en Querétaro y sus municipios, se identificaron 32 regulaciones susceptibles de reforma. De estas, 11 pertenecen al ámbito estatal y 21 corresponden a regulaciones municipales.

Figura 15. Regulaciones resultantes del mapeo regulatorio

No.	Nombre de la regulación	Ámbito
1	Código Urbano del Estado de Querétaro	Estatal
2	Ley de Cambio Climático para el Estado de Querétaro	Estatal
3	Ley de Prevención y Gestión Integral de Residuos del Estado de Querétaro	Estatal
4	Ley de Protección Ambiental para el Desarrollo Sustentable del Estado de Querétaro	Estatal
5	Ley de Protección Civil para el Estado de Querétaro	Estatal
6	Ley de Servicios Auxiliares del Transporte Público del Estado de Querétaro	Estatal
7	Ley de Tránsito para el Estado de Querétaro	Estatal
8	Ley para el Fomento de la Investigación Científica, Tecnológica e Innovación del Estado de Querétaro	Estatal
9	Ley para la Regularización de Asentamientos Humanos Irregulares, Predios Urbanos, Rústicos y Sociales del Estado de Querétaro	Estatal
10	Ley que Regula la Prestación de los Servicios de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento del Estado de Querétaro	Estatal
11	Reglamento de Construcción del Municipio de San Juan del Río, Querétaro	Estatal
12	Reglamento de Ecología y Protección al Ambiente del Municipio de San Juan del Río, Querétaro	Municipal
13	Reglamento para el Control de las Descargas de Aguas Residuales a los Sistemas de Alcantarillado del Estado de Querétaro	Municipal
14	Reglamento de Construcción para el Municipio de Querétaro	Municipal
15	Reglamento de Imagen Urbana del Municipio de Querétaro	Municipal
16	Reglamento de Inspección y Verificación para el Municipio de Querétaro	Municipal
17	Reglamento de Limpia y Aseo Público para el Municipio de Querétaro	Municipal
18	Reglamento de Protección Ambiental del Municipio de Querétaro	Municipal
19	Reglamento de Protección Civil del Municipio de Querétaro	Municipal
20	Reglamento para la Construcción y Rehabilitación de Pavimentos del Municipio de Querétaro	Municipal
21	Reglamento para la Movilidad y el Tránsito del Municipio de Querétaro	Municipal
22	Reglamento de Aseo Público y Limpia para el Municipio de El Marqués, Qro.	Municipal
23	Reglamento de Construcción para el Municipio de El Marqués, Qro.	Municipal
24	Reglamento de Ecología del Municipio de El Marqués	Municipal
25	Reglamento de Inspección y Verificación para el Municipio de El Marqués, Qro.	Municipal
26	Reglamento de Protección Civil y Gestión Integral de Riesgos para el Municipio El Marqués, Querétaro	Municipal
27	Reglamento de Tránsito para el Municipio El Marqués	Municipal
28	Reglamento para el Funcionamiento de los Establecimientos Comerciales, Industriales o de Servicio, en el Municipio de El Marqués, Querétaro	Municipal
29	Reglamento para el Comercio del Municipio de San Juan del Río, Querétaro.	Municipal
30	Reglamento de Limpia y Aseo Público para el Municipio de San Juan del Río, Querétaro	Municipal
31	Reglamento de Protección Civil para el Municipio de San Juan del Río	Municipal
32	Reglamento de Tránsito del Municipio de San Juan del Río	Municipal



Figura 16. Regulaciones resultantes del Checklist Regulatorio

No.	Nombre de la regulación	Ámbito
1	Ley de Prevención y Gestión Integral de Residuos del Estado de Querétaro	Estatatal
2	Ley que Regula la Prestación de los Servicios de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento del Estado de Querétaro	Estatatal
3	Reglamento de Protección Ambiental del Municipio de Querétaro	Municipal
4	Reglamento de Protección Civil del Municipio de Querétaro	Municipal
5	Reglamento para la Movilidad y el Tránsito del Municipio de Querétaro	Municipal
6	Reglamento de Aseo Público y Limpia para el Municipio de El Marqués, Qro.	Municipal
7	Reglamento de Construcción para el Municipio de El Marqués, Qro.	Municipal
8	Reglamento para el Funcionamiento de los Establecimientos Comerciales, Industriales o de Servicio, en el Municipio de El Marqués, Querétaro	Municipal
9	Reglamento de Ecología y Protección al Ambiente del Municipio de San Juan del Río, Querétaro	Municipal

Fuente: Elaboración propia, con datos a febrero de 2025.

Tras la identificación del marco normativo, el siguiente paso en el proyecto fue llevar a cabo un análisis técnico de las regulaciones detectadas con el propósito de identificar elementos que pudieran afectar la eficiencia y competencia en el estado. Para ello, se empleó la herramienta Checklist Regulatorio, que funcionó como un filtro para determinar qué regulaciones requerían algún tipo de mejora.

Como resultado de este análisis, se identificaron nueve regulaciones con al menos un elemento a corregir en materia de competencia económica, de las cuales dos pertenecen al ámbito estatal y siete al municipal. Para cada una de ellas, se diseñaron propuestas de reforma jurídica, cuyo detalle se expone en el número III y IV de esta sección. A continuación, se presenta una tabla con las regulaciones que requieren mejora regulatoria y las modificaciones propuestas.

II. Medidas de Claridad Regulatoria

La claridad regulatoria es un pilar dentro de la gobernanza normativa, ya que facilita la implementación efectiva de las leyes y reglamentos, al tiempo que fortalece la certeza jurídica para los ciudadanos y las empresas. En un entorno regulatorio dinámico, la falta de claridad puede derivar en confusión, desconfianza y conflictos entre los sujetos regulados y las autoridades responsables de la ejecución normativa.

Para garantizar una regulación eficiente y legítima, es fundamental definir con precisión los sujetos regulados, las autoridades competentes y sus atribuciones. Esto permite

mejorar la eficacia de las normas, reducir la discrecionalidad en su interpretación y fomentar un entorno de mayor seguridad jurídica.

Elementos Claves para la Claridad Regulatoria:

1. Identificación precisa de los sujetos regulados

El primer punto es la determinación clara de los sujetos obligados. Implica definir con exactitud quiénes deben cumplir con la normativa, ya sean personas físicas, empresas o instituciones. Una regulación ambigua puede generar interpretaciones contradictorias, dificultando su cumplimiento y aumentando la incertidumbre jurídica.

Una identificación precisa también favorece la transparencia. Permite, además, que los ciudadanos y organizaciones comprendan su posición dentro del marco normativo. Esto incentiva el cumplimiento voluntario y reduce la necesidad de medidas coercitivas por parte de las autoridades.

2. Determinación clara de las autoridades competentes

El segundo componente es la asignación clara de responsabilidades a las autoridades encargadas de aplicar la regulación. Éstas deben ser identificadas con precisión en el texto normativo, estableciendo su cargo, designación y ámbito de competencia, ya sea en términos geográficos, sectoriales o administrativos.

Una falta de definición en las competencias puede generar conflictos entre distintas autoridades, lo que resulta en una aplicación fragmentada e ineficiente de la regulación. En



algunos casos, múltiples entidades pueden reclamar jurisdicción sobre un mismo asunto, mientras que, en otros, la ausencia de un ente responsable puede dejar a los ciudadanos en un estado de indefensión ante posibles abusos o incumplimientos normativos. La delimitación de competencias refuerza la gobernanza regulatoria y facilita la implementación de las normas.

3. Definición detallada de las atribuciones de las autoridades

El tercer elemento esencial para la claridad regulatoria es la descripción precisa de las atribuciones de las autoridades. Ésta debe establecer el alcance y los límites de sus acciones en la aplicación de la normativa. Una regulación bien estructurada debe definir las facultades específicas de cada entidad, tales como inspección, imposición de sanciones y resolución de conflictos.

Cuando las atribuciones de las autoridades no están claramente delimitadas, se abre la puerta a la arbitrariedad o el abuso de poder, lo que debilita la confianza de la ciudadanía en el sistema regulatorio. En cambio, un marco normativo bien definido otorga certidumbre jurídica, protege los derechos de los sujetos regulados y optimiza la operatividad gubernamental al evitar la duplicidad de funciones o interpretaciones discrecionales.

Impacto en Querétaro y Propuesta de Mejora

En el estado de Querétaro, el análisis de 32 regulaciones reveló que 26 de ellas (81% del total) podrían establecer con mayor claridad cuáles son los sujetos regulados y sus obligaciones. Esto contribuye a que 74 de los 124 elementos susceptibles de mejora identificados en el pilar de Calidad Regulatoria estén relacionados con este tema. Es decir, casi el 60% de las áreas de oportunidad detectadas podrían optimizarse si las regulaciones incluyeran un capítulo específico para la identificación de los sujetos obligados, tal como ya se hace con la designación de las autoridades competentes.

Para fortalecer la claridad regulatoria en el estado, se recomienda que los reglamentos municipales adopten una estructura normativa más precisa. A continuación, se propone un esquema regulatorio basado en buenas prácticas legislativas, con el objetivo de garantizar una regulación más clara, comprensible y eficaz.

Estructura recomendada para Reglamentos Municipales:

Capítulo I: Disposiciones Generales

- Artículo 1. Objeto del Reglamento(Definir el propósito y función del reglamento dentro del municipio)
- Artículo 2: Ámbito de Aplicación(Establecer el alcance territorial, material y personal de la norma)
- Artículo 3: Definiciones(Incluir términos clave para la correcta interpretación del reglamento, como nombres de autoridades, procedimientos específicos y conceptos técnicos)

Capítulo II: Sujetos Obligados

- Artículo 4. Identificación de Sujetos Obligados(Definir con precisión quiénes deben cumplir con la regulación ya sean individuos, empresas o instituciones)
- Artículo 5. Obligaciones de los Sujetos Obligados (Especificar las responsabilidades generales y particulares de los sujetos regulados)
- Artículo 6. Excepciones(Establecer los casos en los que la normativa no aplica)

Capítulo III: Autoridades Competentes

- Artículo 7. Designación de Autoridades Competentes (Identificar las dependencias municipales responsables de aplicar el reglamento)
- Artículo 8. Coordinación Interinstitucional(Establecer mecanismos de colaboración entre autoridades municipales, estatales y federales)

Capítulo IV: Atribuciones de las Autoridades Competentes

- Artículo 9. Facultades Generales(Definir las atribuciones comunes de todas las autoridades responsables)
- Artículo 10. Facultades Específicas(Detallar las funciones concretas de cada entidad reguladora)
- Artículo 11. Límites a las Atribuciones(Establecer restricciones y condiciones bajo las cuales pueden actuar las autoridades)

Capítulo V: Procedimientos Administrativos (en caso de aplicar)

- Artículo 12. Procedimiento de Inspección(Describir el proceso que las autoridades deben seguir para realizar inspecciones)
- Artículo 13. Sanciones y Multas(Determinar las sanciones aplicables en caso de incumplimiento y los procedimientos para su imposición)



- Artículo 14. Recursos y Medios de Impugnación (Establecer mecanismos legales para que los sujetos regulados puedan impugnar resoluciones o actos administrativos)

La implementación de un marco normativo estructurado y claro podría reducir la incertidumbre jurídica, facilitaría la aplicación de la normativa y fortalecería la confianza en las instituciones. La incorporación de un capítulo específico sobre sujetos regulados en los reglamentos municipales de Querétaro resolvería gran parte de los desafíos identificados, al alinear la regulación estatal y municipal con las mejores prácticas en gobernanza regulatoria.

III. Beneficios de la aplicación de las reformas

El análisis regulatorio realizado en Querétaro y sus municipios (Santiago de Querétaro, San Juan del Río, y El Marqués), a través de la metodología MCPAT, permitió identificar disposiciones normativas que impactan en la competencia económica, el desarrollo de actividades productivas y la instalación de nuevos sectores industriales. Si bien no se encontraron regulaciones que dificulten directamente el establecimiento del *nearshoring*, sí se detectaron algunas con implicaciones intermedias, es decir, normativas que, aunque no están dirigidas específicamente a este sector, regulan actividades económicas que influyen de manera indirecta en la instalación y operación de las empresas ya establecidas o que buscan ingresar al mercado.

Ante esta situación, se realizó un análisis basado en tres escenarios hipotéticos que reflejan diferentes grados de complejidad normativa y operativa para las empresas que desean iniciar actividades en la entidad:

1. **Escenario Complejo:** En este caso, las empresas interesadas en establecerse en Querétaro sólo cuentan con infraestructura básica de servicios públicos, como agua y electricidad, pero no disponen de parques industriales ni instalaciones adecuadas para la producción. Esto significa que, además de desarrollar su actividad principal, deben construir desde cero las instalaciones necesarias tanto para su operación como para la de sus proveedores.
2. **Escenario Intermedio:** Aquí, las empresas buscan ingresar al estado por primera vez y encuentran in-

fraestructura ya desarrollada, que incluye parques industriales, corredores productivos y proveedores de insumos. Sin embargo, aún deben gestionar una serie de permisos administrativos, como autorizaciones de construcción, transporte, manejo de residuos y otros requisitos regulatorios necesarios para el inicio de sus operaciones.

3. **Escenario Inmediato:** En este nivel, las empresas ya están establecidas en el estado y cuentan con operaciones en sectores afines a la nueva actividad económica. En este caso, sólo requieren ajustes administrativos mínimos, como la obtención de permisos específicos para ampliar sus actividades y la contratación del personal necesario para poner en marcha la producción.

Tras la revisión de las regulaciones vigentes y el diagnóstico económico de la entidad, se concluyó que Querétaro se encuentra dentro del escenario intermedio. Si bien cuenta con una infraestructura consolidada, aún existen normativas que podrían retrasar la integración de nuevas actividades productivas en sectores estratégicos. Por esta razón, el análisis regulatorio se ha enfocado en abordar los desafíos específicos de este escenario intermedio, con el objetivo de agilizar los procesos administrativos y facilitar la instalación de nuevas empresas vinculadas al *nearshoring*.

Objetivos de las reformas y beneficios esperados

El propósito de este memorándum de reformas es mejorar las regulaciones en materia de competencia, para garantizar un marco normativo que favorezca la inversión y la inserción de nuevas empresas y actividades productivas. Su implementación tendría dos beneficios clave:

1. **Allanar el camino de entrada** para las nuevas unidades productivas, permitiendo que más empresas puedan competir en igualdad de condiciones bajo una normativa justa.
2. **Brindar certeza jurídica a las empresas**, asegurando que las regulaciones sean claras, predecibles y equitativas, lo que facilitaría la toma de decisiones estratégicas e incentivaría la inversión a largo plazo.

El siguiente capítulo detalla las propuestas de reforma jurídica dirigidas a mejorar el entorno normativo en materia de competencia económica y atracción de inversión en Querétaro.



IV. Propuestas de reformas jurídicas o ajustes normativos

Ley de Prevención y Gestión Integral de Residuos del Estado de Querétaro		
Artículo 44		
Redacción actual de la regulación	Redacción propuesta de la regulación	Impacto de la regulación actual
<p>Queda prohibido por cualquier motivo:</p> <p>(...)</p> <p>VII. Colocar propaganda comercial o política en el equipamiento urbano destinado a la recolección de residuos sólidos urbanos o de manejo especial;</p> <p>(...)</p>	<p>Queda prohibido por cualquier motivo:</p> <p>(...)</p> <p>VII. Colocar propaganda comercial o política en el equipamiento urbano destinado a la recolección de residuos sólidos urbanos o de manejo especial;</p> <p>(...)</p>	<p>Se propone eliminar esta fracción de la regulación, ya que limita el uso de los insumos del propietario de la concesión. Si como concesionario ya se cumplió una acreditación ante el municipio para poder operar una concesión de manejo de residuos, mientras los camiones recolectores cumplan con los criterios técnicos, el uso o no de publicidad no debería de ser algo que involucre al municipio.</p>

Ley que Regula la Prestación de los Servicios de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento del Estado de Querétaro		
Artículo 52		
Redacción actual de la regulación	Redacción propuesta de la regulación	Impacto de la regulación actual
<p>El uso doméstico siempre tendrá prioridad en relación a cualquier otro.</p>	<p style="text-align: center;">Derogar</p>	<p>Se propone derogar este artículo ya que establece una distorsión en el mercado, beneficiando a ciertos agentes económicos sobre otros competidores.</p> <p>Este brevísimo artículo, en el contexto de los que lo preceden, hace referencia a la prioridad en el orden de la prestación del servicio público de agua potable, drenaje, potabilización, alcantarillado, tratamiento y disposición de aguas residuales.</p> <p>En el caso particular con este artículo los desarrolladores inmobiliarios tienen prioridad de servicio sobre la industria, siendo que el abastecimiento y medida preventivas de agua deberían de ser iguales para todos los competidores del mercado. En caso de escasez de agua en zonas, éstas deberían contemplarse en los planes municipales de ordenamiento territorial y estar enfocadas a medidas de prevención y recuperación de los mantos acuíferos, dejando dichas zonas fuera de la actividad industrial si fuera el caso,</p>

Artículo 52		
<p>Los integrantes de los sectores social y privado podrán participar en la prestación de los servicios públicos, en forma total o parcial, conforme a las modalidades, bajo cualquiera de los siguientes instrumentos jurídicos:</p> <p>I. Concesión de los servicios públicos de agua potable, potabilización, drenaje, alcantarillado, tratamiento y disposición de las aguas residuales, incluyendo la recirculación y reutilización de dichas aguas, o de los bienes necesarios para la prestación de los mismos, previa autorización del Prestador de los Servicios en el municipio que se trate.</p> <p>(...)</p>	<p>Los integrantes de los sectores social y privado podrán participar en la prestación de los servicios públicos, en forma total o parcial, conforme a las modalidades, bajo cualquiera de los siguientes instrumentos jurídicos:</p> <p>I. Concesión de los servicios públicos de agua potable, potabilización, drenaje, alcantarillado, tratamiento y disposición de las aguas residuales, incluyendo la recirculación y reutilización de dichas aguas, o de los bienes necesarios para la prestación de los mismos, previa autorización del Prestador de los Servicios en el municipio que se trate.</p> <p>(...)</p>	<p>Se propone eliminar la última parte de este artículo porque su interpretación es confusa, pareciera que le brinda poder de mercado a Prestadores del Servicio previamente instalados en el municipio.</p> <p>Si estos prestadores son entes privados, se generaría un monopolio por causa de la regulación.</p> <p>En todo caso, la autorización para la concesión del servicio debería de caer en criterios técnicos sobre la capacidad de los solicitantes.</p>



Reglamento de Aseo Público y Limpia para el Municipio de El Marqués, Qro.

Artículo 18

Redacción actual de la regulación	Redacción propuesta de la regulación	Impacto de la regulación actual
Las concesiones no podrán ser objeto en todo o en parte de subconcesión, arrendamiento, comodato, gravamen o cualquier acto jurídico por virtud del cual una persona distinta al concesionario goce de los derechos derivados de tales concesiones.	Derogar	Se propone derogar el artículo ya que el concesionario al cumplir con los criterios de elegibilidad para ser concesionario frente al municipio tiene el derecho del usufructo de la concesión. Si bien no se permite la transferencia de las responsabilidades legales de la concesión, el arrendarla a un tercero que le permita obtener un usufructo de la misma no debería ser motivo de cancelación, siempre y cuando se sigan cumpliendo con las obligaciones y condicionantes con las que debe operar la concesión.

Artículo 48

Podrán otorgarse concesiones a personas físicas o morales extranjeras cuando no exista una persona física o moral nacional que pueda prestar el servicio ó explotación uso y aprovechamiento en las condiciones requeridas.	Derogar	Se propone derogar el presente artículo ya que establece un criterio de elegibilidad de la concesión de nacionales sobre extranjeros. Los criterios deberían de centrarse meramente en el interés general del municipio y en la eficacia del concesionario, no en su nacionalidad.
---	---------	--

Reglamento de Construcción para el Municipio de El Marqués, Qro.

Artículo 12

Redacción actual de la regulación	Redacción propuesta de la regulación	Impacto de la regulación actual
Los proyectos de obras a ejecutar en el Municipio deberán tomar en consideración los aspectos de compatibilidad de uso con las lotificaciones, construcciones nuevas, restauraciones, demoliciones, ampliaciones y modificaciones tomando como base los usos y destinos propuestos en los diferentes Planes y Programas de Desarrollo Urbano, y son las siguientes: (...) Se tomarán en cuenta los parámetros que determinan las tablas reglamentarias para el Uso de Suelo y restricciones de lotificación y construcción; así como las distancias mínimas entre cada comercio que maneje venta de bebidas alcohólicas, así como distancia de escuelas, iglesias, etc.	Los proyectos de obras a ejecutar en el Municipio deberán tomar en consideración los aspectos de compatibilidad de uso con las lotificaciones, construcciones nuevas, restauraciones, demoliciones, ampliaciones y modificaciones tomando como base los usos y destinos propuestos en los diferentes Planes y Programas de Desarrollo Urbano, y son las siguientes: (...) Se tomarán en cuenta los parámetros que determinan las tablas reglamentarias para el Uso de Suelo y restricciones de lotificación y construcción; así como las distancias mínimas entre cada comercio que maneje venta de bebidas alcohólicas, así como distancia de escuelas, iglesias, etc.	Se propone eliminar la mención de las distancias mínimas entre los establecimientos, así como de otros centros como escuelas, iglesias, etc. El motivo de la propuesta es que las distancias mínimas nunca garantizan un criterio de seguridad. Por el contrario, otorgan poder de mercado hacia los establecimientos ya instalados. Ello reduce la oferta a los consumidores y provoca que se puedan fijar precios. Si los establecimientos cumplen con la normativa en temas de protección civil y seguridad, entre otros, no debería generar conflicto que estén uno al lado del otro aunque sean del mismo giro.



Reglamento de Construcción para el Municipio de El Marqués, Qro.

Artículo 133

Redacción actual de la regulación	Redacción propuesta de la regulación	Impacto de la regulación actual
<p>(...)</p> <p>El horario para los trabajos de construcción quedará comprendido entre las 7:00 y las 18:00 horas, salvo que la Dirección indique lo contrario, dicha autorización para el trabajo fuera del horario establecido anteriormente estará sujeta al impacto que genere en la zona.</p> <p>(...)</p>	<p>(...)</p> <p>El horario para los trabajos de construcción quedará comprendido entre las 7:00 y las 18:00 horas, <u>salvo que la Dirección indique lo contrario, dicha autorización para el trabajo fuera del horario establecido anteriormente estará sujeta al impacto que genere en la zona. En caso de requerir una ampliación de horario, deberá informarlo ante la Dirección, la cual podrá en cualquier momento realizar una inspección a la obra para verificar que se cumplen con las normas de emisión de ruido y demás competentes.</u></p>	<p>Se propone reformar el artículo para brindarle certeza jurídica al ciudadano y al mismo tiempo facilitar la tramitología. En primer lugar, el artículo establece la discrecionalidad de que la Dirección decida qué obras si y cuáles no pueden tener una extensión de horarios, sin plantear ningún criterio técnico para poder realizarlo.</p> <p>Por eso se propone poner un piso parejo para todas las obras de construcción, siempre y cuando no generen afectaciones de ruido, entre otros.</p>

Artículo 141

Para la obtención del Dictamen de Uso de Suelo, se deberá presentar:	Para la obtención del Dictamen de Uso de Suelo, se deberá presentar:	Se propone eliminar la fracción del artículo para eliminar el visto bueno de la asociación vecinal. Los Dictámenes de Uso de Suelo deben regirse estrictamente por la compatibilidad de los usos de suelo establecidos en el Plan Municipal de Desarrollo Urbano. Exigir vistos buenos vecinales transfiere la responsabilidad de la dictaminación a los solicitantes. Sin mencionar que esto otorga a las asociaciones vecinales un rol de autoridad, propiciando escenarios donde puedan bloquear desarrollos o empresas si no reciben una bonificación por parte de los solicitantes.
<p>(...)</p> <p>X. Visto Bueno de la Asociación de Colonos, o en su caso, solicitar el visto bueno de los vecinos de enfrente y sus lados, que contenga nombres, dirección, firmas.</p> <p>(...)</p>	<p>(...)</p> <p><u>X. Visto Bueno de la Asociación de Colonos, o en su caso, solicitar el visto bueno de los vecinos de enfrente y sus lados, que contenga nombres, dirección, firmas.</u></p> <p>(...)</p>	

Reglamento para el Funcionamiento de los Establecimientos Comerciales, Industriales o de Servicio, en el Municipio de El Marqués, Querétaro

Artículo 43

Redacción actual de la regulación	Redacción propuesta de la regulación	Impacto de la regulación actual
<p>Los establecimientos fijos o móviles con actividades comerciales, industriales o de servicio, tendrán como horario general para realizar sus actividades de 6 a 22 horas, diariamente.</p> <p>Los giros que su actividad sea de servicios de ambulancia o de hospitales tendrán un horario de funcionamiento las 24 horas.</p>	<p>Los establecimientos fijos o móviles con actividades comerciales, <u>industriales</u> o de servicio, tendrán como horario general para realizar sus actividades de 6 a 22 horas, diariamente.</p> <p>Los giros que su actividad sea de servicios de ambulancia o de hospitales tendrán un horario de funcionamiento las 24 horas.</p>	<p>Se propone delimitar los horarios de funcionamiento a los establecimientos móviles ya que son los que operan en la vía pública. En cambio, un establecimiento fijo debería de poder regirse por la demanda que presente en su zona y por su planeación en cuanto a su personal operativo. Por otro lado, poner los mismos criterios a los establecimientos comerciales y a los industriales es un error que no diferencia el tamaño ni riesgo de los negocios. Los giros industriales que estén en regla con las NOM pueden operar 24 horas si es que su demanda se los permite.</p>



Reglamento de Protección Civil del Municipio de Querétaro

Artículo 71

Redacción actual de la regulación	Redacción propuesta de la regulación	Impacto de la regulación actual
Los depósitos, almacenes o estaciones de gas, combustibles, solventes, explosivos o de cualquier material o sustancia que por su naturaleza o cantidad representen riesgo de incendio o explosión, deberán ubicarse en parques industriales o fuera de los centros de población de conformidad a lo dispuesto por los ordenamientos de los distintos ámbitos de gobierno.	Los depósitos, almacenes o estaciones de gas, combustibles, solventes, explosivos o de cualquier material o sustancia que por su naturaleza o cantidad representen riesgo de incendio o explosión, deberán ubicarse preferentemente en parques industriales o fuera de los centros de población de conformidad a lo dispuesto por los ordenamientos de los distintos ámbitos de gobierno. En caso de que se ubiquen cerca de los centros de población, se deberá de obtener el Visto Bueno en Materia de Protección Civil y cumplir con la normativa correspondiente en cuanto a temas de seguridad.	Se propone reformar la redacción de la regulación, ya que en las zonas donde el uso de suelo es compatible habitacional, comercial e industrial, pueden presentarse escenarios donde se requiera poner depósito o almacén de materiales peligrosos. Para dictaminar si es viable o no, se deberían tomar los criterios establecidos en el Visto Bueno de Protección Civil y que se cumpla con las medidas de mitigación y prevención establecidas en las normas oficiales de seguridad. Con todo esto, se asegura que se protege la integridad de la ciudadanía ante posibles accidentes y no se limita de tajo la inversión sino que se condiciona, dejando en manos de los ciudadanos la decisión de si la inversión es rentable o no.

Fuente: Elaboración propia, con datos a febrero de 2025.

V. Relación de trámites identificados

La presente sección expone los trámites mencionados en las regulaciones analizadas, organizándose según la etapa de vida de las empresas. Es importante señalar que la información aquí presentada tiene un carácter informativo y no debe interpretarse como una guía definitiva sobre los procedimientos necesarios para la instalación y operación de una empresa en el estado. El propósito de esta sección es ilustrar los trámites que surgen de una regulación vigente y la manera en que están fundamentados en la normativa aplicable.

Para desarrollar una guía práctica que sirva de referencia para las empresas, sería necesario realizar un estudio específico que determine el orden de los trámites, requisitos finales, proceso de dictaminación y tiempos estimados de respuesta. Sin embargo, estos aspectos exceden el alcance del presente diagnóstico. Por lo tanto, el enfoque de este capítulo se centra en ofrecer un panorama general sobre los trámites identificados en la regulación estatal y municipal.

Análisis de los trámites por etapa de vida empresarial

El análisis permitió identificar un total de 67 trámites relacionados con la apertura, operación y cierre de empresas vinculadas a ramas económicas estratégicas en el contexto del *nearshoring*. De este universo, 56 trámites (84%) corresponden a la apertura de unidades económicas, nueve trámites (13%) están asociados a su operación y solo dos trámites (3%) se relacionan con el cierre de empresas.

• Trámites de apertura de empresas

Del total de trámites identificados para la apertura de empresas, ocho (14%) son de competencia estatal y 48 (86%) corresponden al ámbito municipal. En cuanto a la distribución municipal, San Juan del Río concentra el 38% de los trámites, seguido por Santiago de Querétaro con el 33%, y El Marqués con el 29%. Esta mayor proporción en San Juan del Río puede explicarse tanto por una estructura normativa más compleja como por una mayor transparencia en la publicación de trámites.

A nivel estatal, la Secretaría de Desarrollo Sustentable concentra el 38% de los trámites requeridos para esta etapa, posicionándola como la dependencia con mayor carga regulatoria. En el ámbito municipal, en Santiago de Querétaro, la Secretaría de Desarrollo Sostenible es responsable del 81% de los trámites, mientras que en El Marqués y San Juan del Río, las funciones están centralizadas en una única dependencia vinculada al desarrollo urbano.

• Trámites de operación empresarial

En la etapa de operación, es decir, cuando las empresas ya están instaladas, la Secretaría de Desarrollo Sustentable del estado de Querétaro concentra el 50% de los trámites. En Santiago de Querétaro, estos trámites recaen en la Secretaría de Servicios Públicos Municipales. En el Marqués y San Juan del Río, los trámites están repartidos entre una y dos dependencias, respectivamente.



- **Trámites de cierre empresarial**

Se identificaron dos trámites relacionados con el cierre de empresas: uno en el estado de Querétaro y otro en el municipio de El Marqués.

Análisis de tiempos y resolución de costos

La complejidad de los trámites depende tanto del número de requisitos exigidos como de los plazos de resolución. En este sentido, se identificaron áreas de oportunidad para optimizar los tiempos de respuesta y reducir la carga administrativa.

- **Tiempos de resolución en la apertura de empresas:**

En el estado de Querétaro, el trámite de mayor duración es la Evaluación de Impacto Ambiental, con un tiempo de resolución de hasta 60 días hábiles. En Santiago de Querétaro, el trámite más largo es el visto bueno de protección civil, con 20 días hábiles. En El Marqués, varios trámites

presentan una duración de hasta 30 días hábiles, mientras que en San Juan del Río el trámite más extenso toma 15 días hábiles.

- **Tiempos de resolución en la operación de empresas:**

Para esta etapa, en Querétaro, el trámite con mayor duración es la Autorización del Manejo Integral de Residuos de Manejo Especial, con un plazo de hasta 30 días hábiles, este mismo tiempo se observa en los trámites más prolongados de Santiago de Querétaro.

Análisis de pago de derechos

Del total de 67 trámites identificados, el 25% implica un costo fijo, es decir, determinado por la cantidad de trámites realizados. Un 52% tiene un costo variable, calculado con base en las características específicas de la solicitud, mientras que el 23% restante no requiere pago alguno para su tramitación.



VI. Conclusión y oportunidades de mejora regulatoria

El análisis presentado en este documento revela con claridad que Querétaro cuenta con condiciones económicas, geográficas y de infraestructura idóneas para consolidarse como un polo estratégico en el contexto del *nearshoring*. Sin embargo, también pone en evidencia la existencia de importantes desafíos normativos que deben ser atendidos para liberar el verdadero potencial de desarrollo de la región.

Este estudio cuantificó el costo de oportunidad asociado a los retrasos en trámites clave para nuevas empresas en Querétaro, El Marqués y San Juan del Río, con enfoque en 21 ramas industriales estratégicas para el *nearshoring*. Usando datos del Inegi y la metodología de costeo estándar de la OCDE, se estimaron pérdidas económicas por cada día de espera. Los resultados muestran que los costos de oportunidad por trámites estatales y municipales, considerando el promedio de tiempos máximos establecidos en las regulaciones sujetas a estudio, pueden superar los 4 millones de pesos, lo cual subraya la urgencia de mejorar la eficiencia regulatoria. Reducir estos tiempos no solo evitaría pérdidas económicas, sino que fortalecería la competitividad del estado en cadenas de suministro globales.

Las 403 oportunidades de mejora regulatoria, o ajuste normativo, identificadas a través de la metodología MCPAT representan una hoja de ruta precisa hacia la optimización normativa profunda. En especial, los desafíos en eficiencia gubernamental y calidad regulatoria son llamados de atención para rediseñar normativas con mayor claridad, accesibilidad y alineación con las necesidades del sector productivo actual.

Querétaro tiene la oportunidad de liderar una transformación regulatoria a nivel subnacional que sirva como modelo para otras entidades del país. Al adoptar reformas jurídicas y administrativas enfocadas en la simplificación de trámites, la certeza jurídica y la competitividad, el estado no solo será más atractivo para la inversión de nacimiento y la extranjera, sino que también favorecerá el crecimiento de empresas locales y la generación de empleo de calidad.

Hoy más que nunca, rediseñar el marco normativo no es solo un ejercicio técnico: es una apuesta estratégica para detonar el desarrollo económico de una manera sostenible, aprovechar el contexto internacional y posicionar a Querétaro como referente de innovación regulatoria en México.



Referencias

- Banco de México. (2025, enero-marzo). Reporte sobre economías regionales. <https://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-prensa/reportes-sobre-las-economias-regionales/%7B06F3EEE4-4F24-EABE-37F1-FB58A291B264%7D.pdf>
- BBVA México Research. Situación regional sectorial primer semestre e 2025. <https://www.bbvareresearch.com/publicaciones/mexico-situacion-regional-sectorial-primer-semestre-2025/>
- Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro. (2024). Informe trimestral al H. Congreso de la Unión. Tercer trimestre 2024. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/963441/Informe_Congreso_2024_3T.pdf
- El Economista. (2024, 21 de octubre). Querétaro captó 148 proyectos de inversión en los últimos tres años. <https://www.eleconomista.com.mx/estados/queretaro-captó-148-proyectos-inversión-últimos-tres-anos-20241021-730896.html>
- El Economista. (2024, 31 de octubre). Querétaro suma 47 proyectos empresariales relacionados con nearshoring. <https://www.eleconomista.com.mx/estados/queretaro-suma-47-proyectos-empresariales-relacionados-nearshoring-20241031-732461.html>
- INEGI (2024). Producto Interno Bruto Querétaro 2023. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2024/PIBEF/PIBEF2023_Qro.pdf?utm_source=chatgpt.com
- INEGI. (2025). Empleo. <https://www.inegi.org.mx/temas/empleo/>
- OECD Regulatory Compliance Cost Assessment Guidance (2014) https://www.oecd.org/en/publications/oecd-regulatory-compliance-cost-assessment-guidance_9789264209657-en.html
- Secretaría de Economía. (2025). Querétaro. Data México. <https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/geo/queretaro-qt>
- Secretaría de Economía. (2025). México. Data México. <https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/geo/mexico?timeNetTradeSelector=Year>
- Secretaría de Economía. (2025). Profesionistas y técnicos. Data México. <https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/occupation/profesionistas-y-tecnicos>
- Secretaría de Economía. (2025). México. Data México. <https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/geo/mexico>
- Suárez, K. (2025, 14 de enero). Amazon da el banderazo de salida de una inversión de 5.000 millones de dólares en Querétaro. El País. <https://elpais.com/mexico/economia/2025-01-14/amazon-da-el-banderazo-de-salida-de-una-inversion-de-5000-millones-de-dolares-en-queretaro.html>
- Villa Román, E. (2025, 30 de abril). Tren México-Querétaro: estaciones, mapa del recorrido y lo que hay que saber del próximo ferrocarril de pasajeros. El País. <https://elpais.com/mexico/2025-04-30/tren-mexico-queretaro-estaciones-mapa-del-recorido-y-lo-que-hay-que-saber-del-proximo-ferrocarril-de-pasajeros.html>
- World Bank Group. (2023). State-owned enterprise challenges and World Bank Group support. <https://ieg-worldbankgroup.org.translate.goog/evaluations/state-your-business/chapter-1-state-owned-enterprise-challenges-and-world-bank-group>
- World Bank. (2023, octubre 25). State-owned enterprise challenges and WBG support: Evaluation background paper. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099435210252323376/pdf/IDU096b9e-1d50ea7d04075090030e7f2c66f2b55.pdf>



Anexo I: Ramas y actividades económicas analizadas

Actividades de Querétaro (21 Ramas y 27 Actividades Económicas)				
Clave SCIAN	Rama económica	Clave SCIAN	Actividad económica	Tipo de actividad
2381	Cimentaciones, montaje de estructuras prefabricadas y trabajos en exteriores	238110	Trabajos de cimentaciones	Trasversal
2382	Instalaciones y equipamiento en construcciones	238221	Instalaciones hidrosanitarias y de gas	Trasversal
		238290	Otras instalaciones y equipamiento en construcciones	Trasversal
2389	Otros trabajos especializados para la construcción	238910	Preparación de terrenos para la construcción	Trasversal
3219	Fabricación de otros productos de madera	321920	Fabricación de productos para embalaje y envases de madera	Trasversal
3222	Fabricación de productos de cartón y papel	322210	Fabricación de envases de cartón	Trasversal
3255	Fabricación de pinturas, recubrimientos y adhesivos	325510	Fabricación de pinturas y recubrimientos	Trasversal
3261	Fabricación de productos de plástico	326120	Fabricación de tubería y conexiones, y tubos para embalaje	Trasversal
		326140	Fabricación de espumas y productos de poliestireno	Trasversal
		326192	Fabricación de autopartes de plástico con y sin reforzamiento	Nearshoring
		326194	Fabricación de otros productos de plástico de uso industrial sin reforzamiento	Trasversal
3262	Fabricación de productos de hule	326220	Fabricación de bandas y mangueras de hule y de plástico	Nearshoring
3321	Fabricación de productos metálicos forjados y troquelados	332110	Fabricación de productos metálicos forjados y troquelados	Nearshoring
3326	Fabricación de alambre, productos de alambre y resortes	332610	Fabricación de alambre, productos de alambre y resortes	Nearshoring
3334	Fabricación de equipo de aire acondicionado, calefacción, y de refrigeración industrial y comercial	333412	Fabricación de equipo de refrigeración industrial y comercial	Trasversal
3335	Fabricación de maquinaria y equipo para la industria metalmeccánica	333510	Fabricación de maquinaria y equipo para la industria metalmeccánica	Nearshoring
3339	Fabricación de otra maquinaria y equipo para la industria en general	333920	Fabricación de maquinaria y equipo para levantar y trasladar	Nearshoring
3344	Fabricación de componentes electrónicos	334410	Fabricación de componentes electrónicos	Nearshoring
3359	Fabricación de otros equipos y accesorios eléctricos	335920	Fabricación de cables de conducción eléctrica	Nearshoring
3363	Fabricación de partes para vehículos automotores	336340	Fabricación de partes de sistemas de frenos para vehículos automotrices	Nearshoring
		336370	Fabricación de piezas metálicas troqueladas para vehículos automotrices	Nearshoring
		336390	Fabricación de otras partes para vehículos automotrices	Nearshoring
4841	Autotransporte de carga general	484129	Otro autotransporte foráneo de carga general	Trasversal
4842	Autotransporte de carga especializado	484229	Otro autotransporte local de carga especializado	Trasversal
4884	Servicios relacionados con el transporte por carretera	488410	Servicios de grúa	Trasversal
4885	Servicios de intermediación para el transporte de carga	488519	Otros servicios de intermediación para el transporte de carga	Trasversal
5616	Servicios de investigación, protección y seguridad	561620	Servicios de protección y custodia mediante el monitoreo de sistemas de seguridad	Trasversal



Anexo II: Regulaciones

No.	Nombre de la regulación	Ámbito
1	Ley De Prevención Y Gestión Integral De Residuos Del Estado De Querétaro	Estatal
2	Ley De Protección Ambiental Para El Desarrollo Sustentable Del Estado De Querétaro	Estatal
3	Ley Para El Fomento De La Investigación Científica, Tecnológica E Innovación Del Estado De Querétaro	Estatal
4	Código Urbano Del Estado De Querétaro	Estatal
5	Ley Que Regula La Prestación De Los Servicios De Agua Potable, Alcantarillado Y Saneamiento Del Estado De Querétaro.	Estatal
6	Reglamento Para El Control De Las Descargas De Aguas Residuales A Los Sistemas De Alcantarillado Del Estado De Querétaro	Estatal
7	Ley De Cambio Climático Para El Estado De Querétaro	Estatal
8	Ley De Servicios Auxiliares Del Transporte Público Del Estado De Querétaro	Estatal
9	Ley Para La Regularización De Asentamientos Humanos Irregulares, Predios Urbanos, Rústicos Y Sociales Del Estado De Querétaro.	Estatal
10	Ley De Protección Civil Para El Estado De Querétaro	Estatal
11	Ley De Tránsito Para El Estado De Querétaro	Estatal
12	Reglamento De Ecología Y Protección Al Ambiente Del Municipio De San Juan Del Río, Querétaro	Municipal
13	Reglamento De Construcción Del Municipio De San Juan Del Río, Querétaro	Municipal
14	Reglamento Para el Comercio Del Municipio De San Juan Del Río, Qro.	Municipal
15	Reglamento De Limpia Y Aseo Público Para El Municipio De San Juan Del Rio, Querétaro	Municipal
16	Reglamento De Protección Civil Para El Municipio De San Juan Del Río	Municipal
17	Reglamento De Tránsito Del Municipio De San Juan Del Río	Municipal
18	Reglamento De Aseo Público Y Limpia Para El Municipio De El Marqués, Qro.	Municipal
19	Reglamento De Construcción Para El Municipio De El Marqués, Qro.	Municipal
20	Reglamento De Ecología Del Municipio De El Marqués	Municipal
21	Reglamento De Inspección Y Verificación Para El Municipio De El Marqués, Qro.	Municipal
22	Reglamento De Protección Civil Y Gestión Integral De Riesgos Para El Municipio El Marqués, Querétaro	Municipal
23	Reglamento De Tránsito Para El Municipio El Marqués	Municipal
24	Reglamento Para El Funcionamiento De Los Establecimientos Comerciales, Industriales O De Servicio, En El Municipio De El Marqués, Querétaro	Municipal
25	Reglamento De Construcción Para El Municipio De Querétaro	Municipal
26	Reglamento De Limpia Y Aseo Público Para El Municipio De Querétaro	Municipal
27	Reglamento Para La Movilidad Y El Tránsito Del Municipio De Querétaro	Municipal
28	Reglamento De Imagen Urbana Del Municipio De Querétaro	Municipal
29	Reglamento De Protección Ambiental Del Municipio De Querétaro	Municipal
30	Reglamento De Inspección Y Verificación Para El Municipio De Querétaro	Municipal
31	Reglamento Para La Construcción Y Rehabilitación De Pavimentos Del Municipio De Querétaro	Municipal
32	Reglamento De Protección Civil Del Municipio De Querétaro.	Municipal



¡A romper barreras! Cómo detonar la inversión en México. Caso Querétaro es resultado del esfuerzo de los integrantes de México Evalúa, Centro de Análisis de Políticas Públicas. La investigación, el análisis y la redacción no hubieran sido posibles sin la participación de cada miembro del equipo:

Mariana Campos

Directora General de México Evalúa

Ana Lilia Moreno

Coordinadora del Programa de Regulación y Competencia

Viviana Patiño y Bárbara Olvera

Investigadoras del Programa de Regulación y Competencia

Juan José Cabrera, Franco Pineda, Misael Aguilar y Alejandro Guerrero

Especialistas en Mejora Regulatoria (ESZ Smart Solutions, S.C.)

Felipe Soto

Edición

Miguel Cedillo

Edición gráfica

Priscila García

Coordinadora de Comunicación

Mariana Villalobos, Kenia Chávez y Cinthia Galán

Equipo de comunicación

Este documento fue posible gracias al apoyo
de Templeton World Charity Foundation.



México Evalúa



TEMPLETON WORLD
CHARITY FOUNDATION



Smart
Solutions

México Evalúa es un centro de pensamiento y análisis que se enfoca en la evaluación y el monitoreo de la operación gubernamental para elevar la calidad de sus resultados.

Apoyamos los procesos de mejora de las políticas públicas a nivel federal, estatal y local mediante la generación y/o revisión de evidencia y la formulación de recomendaciones.



mexevalua



mexicoevalua



mexico-evalua



mexicoevalua



mexevalua



mexeval