

¡A ROMPER BARRERAS!

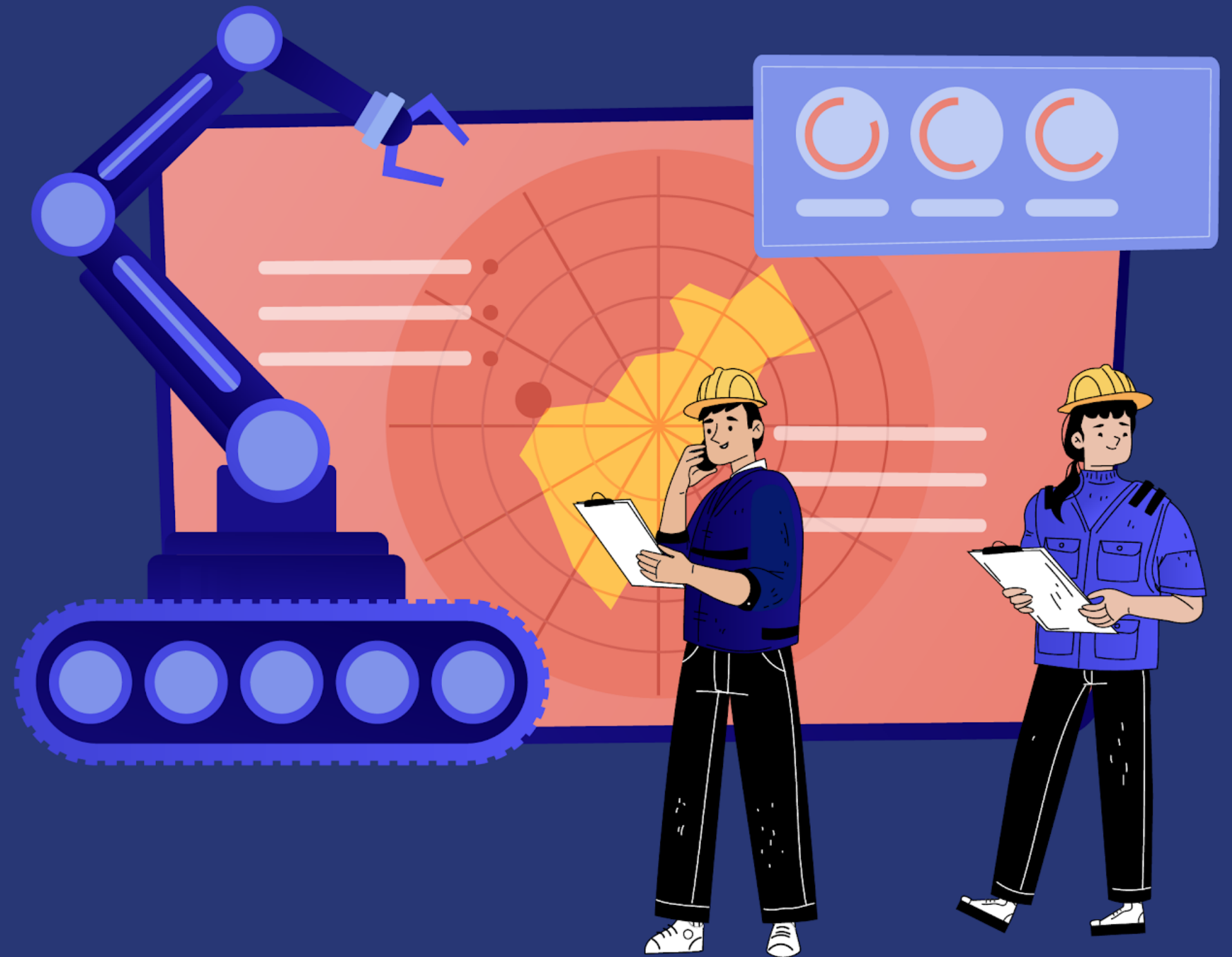
Cómo detonar la inversión en México: Caso Querétaro

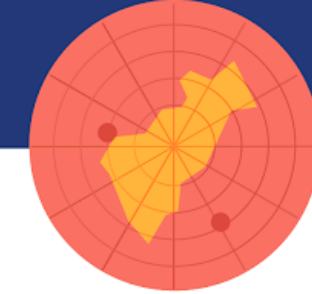


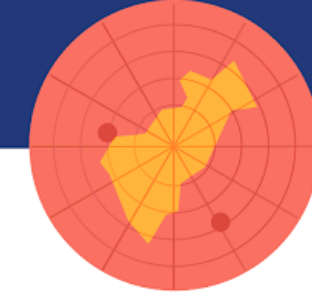
México Evalúa

Programa de Regulación y Competencia.

Agosto, 2025.



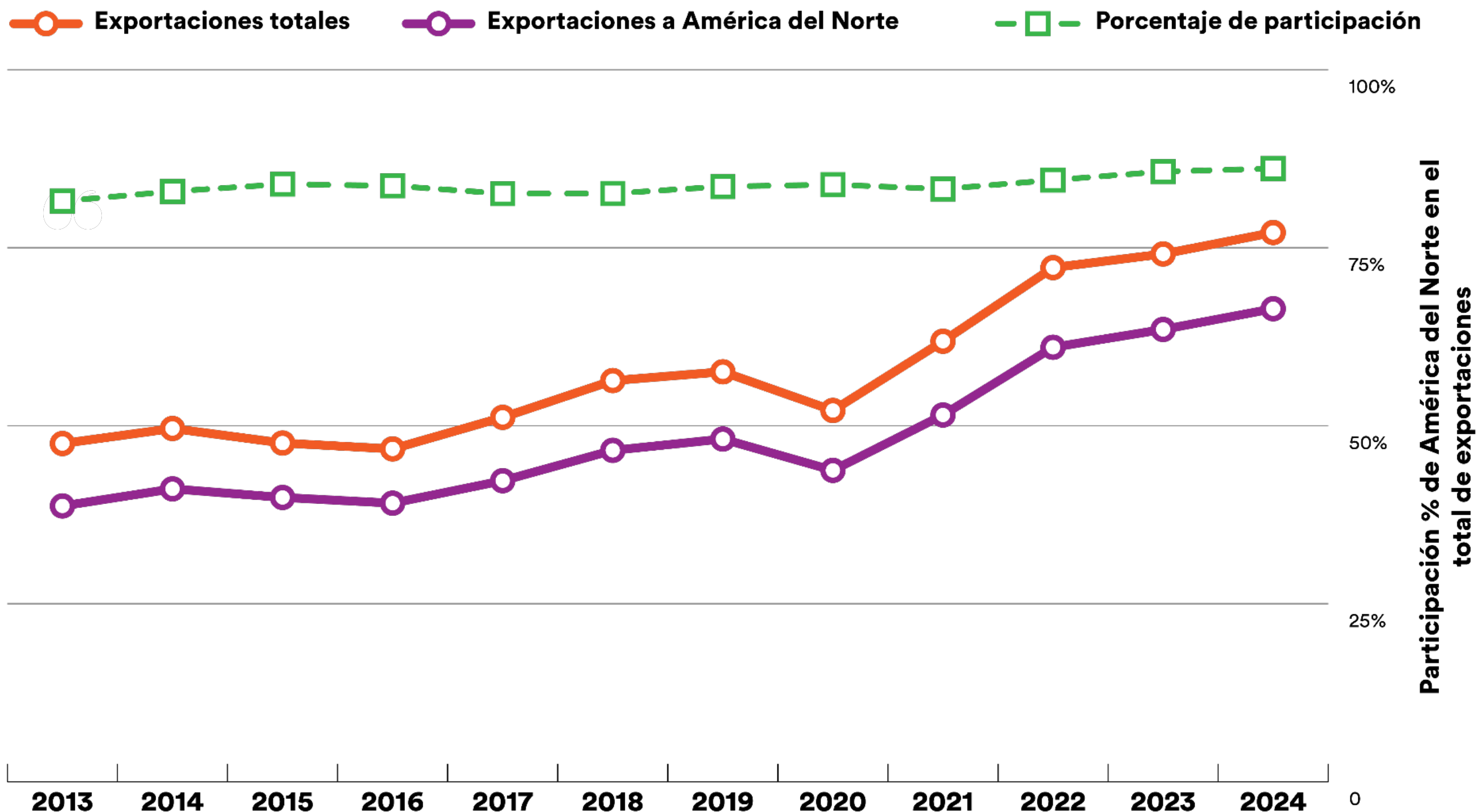




CONTEXTO

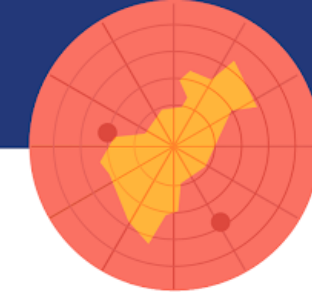
Exportaciones de México (MDD)

(América del Norte y total)



- Crecimiento constante de las exportaciones totales hacia América del Norte entre 2013 y 2024.

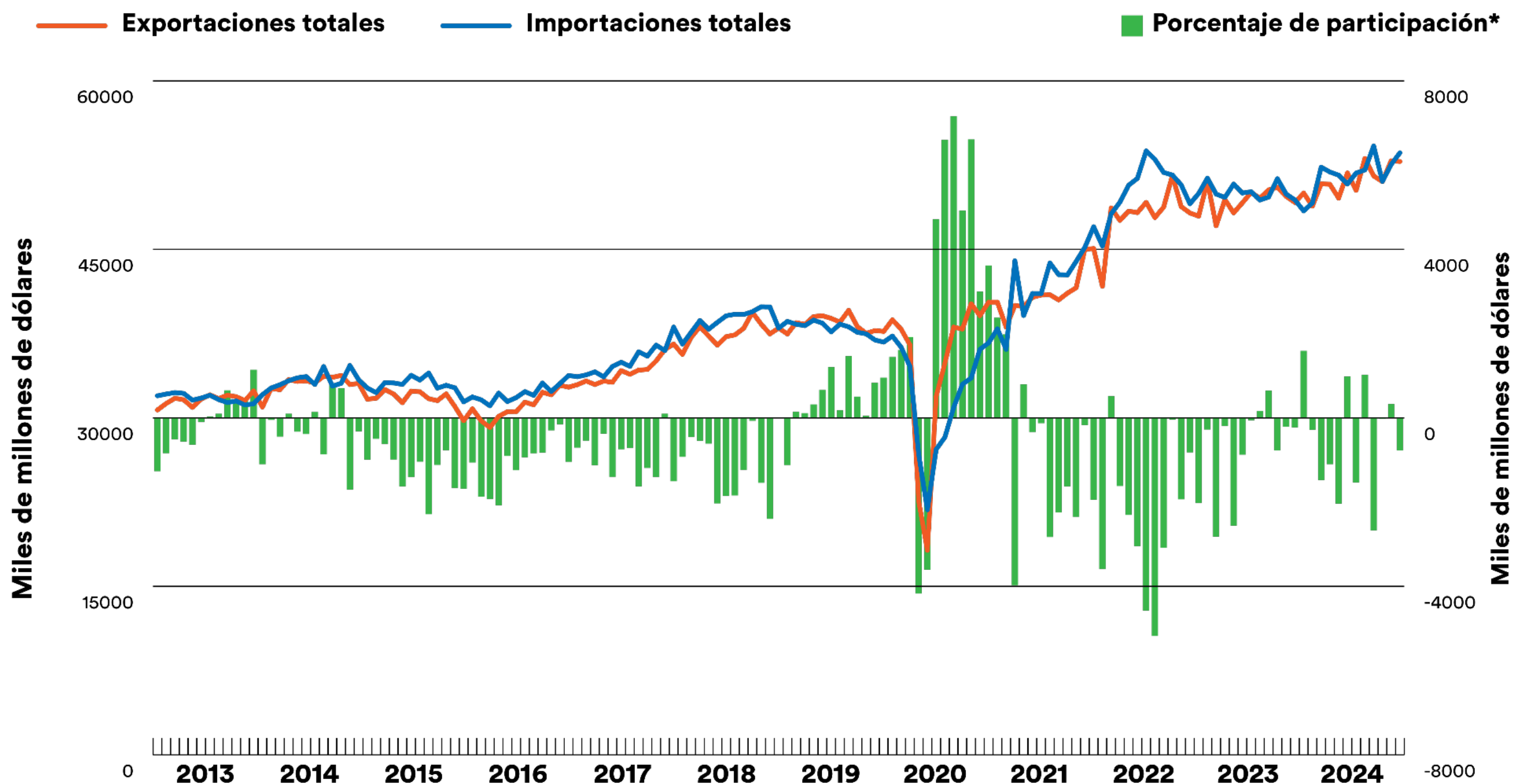
El dato:
Norteamérica es el principal destino con una participación estable del 81.5% al 86.1%.



BALANZA COMERCIAL

Balanza Comercial de mercancías de México (2013-2024)

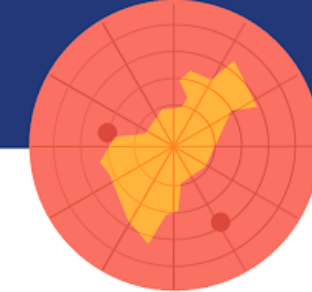
Datos desestacionalizados (Segundo Eje*)



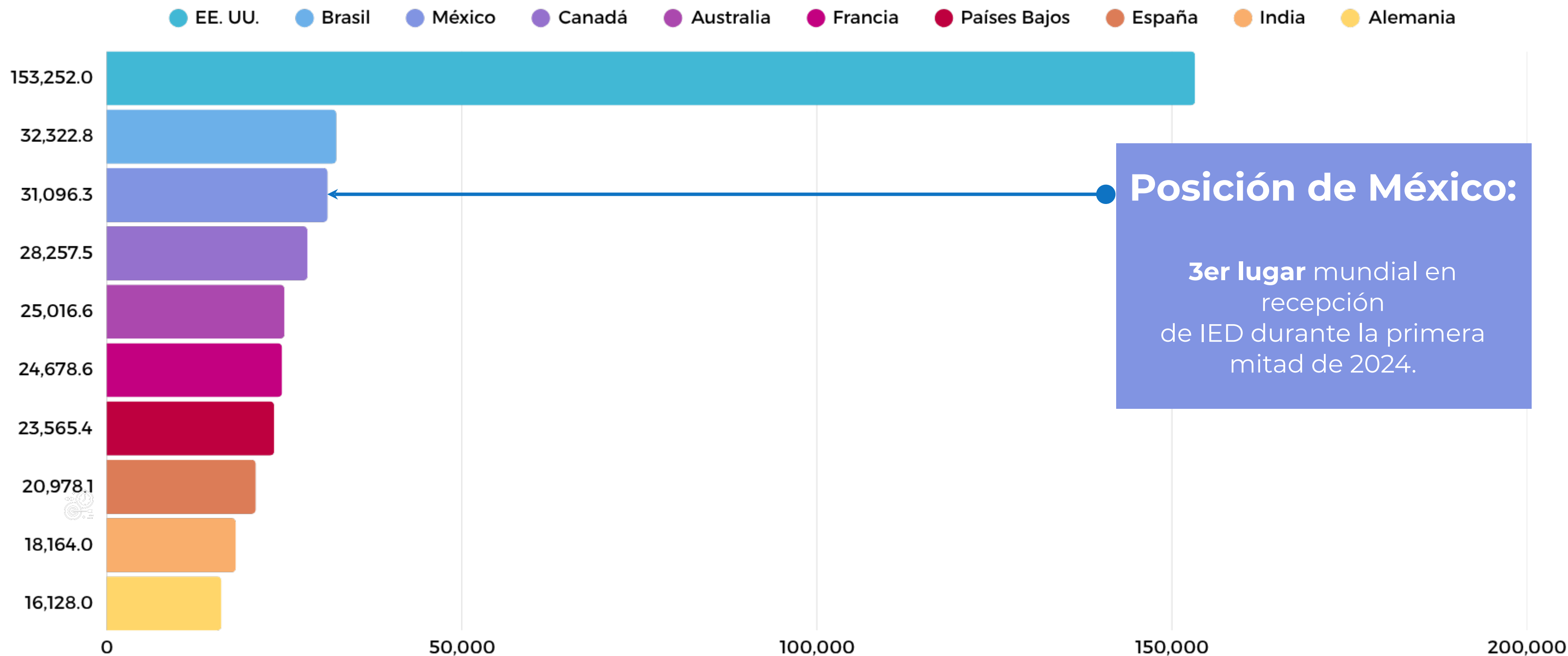
Las exportaciones van a la alza, especialmente de 2019 a 2024, con picos a partir de 2020.

Sin embargo, no se observa que la tendencia pudiera estar relacionada con el *nearshoring*.

El dato: Déficit de 8,212 mdd en octubre de 2024.

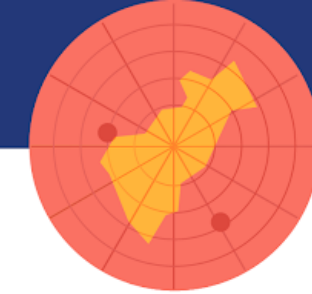


INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA



Fuente: Elaboración propia con reportes estadísticos de [Inversión Extranjera Directa](#) (Secretaría de Economía).

Valores en miles de millones de dólares (mmd)



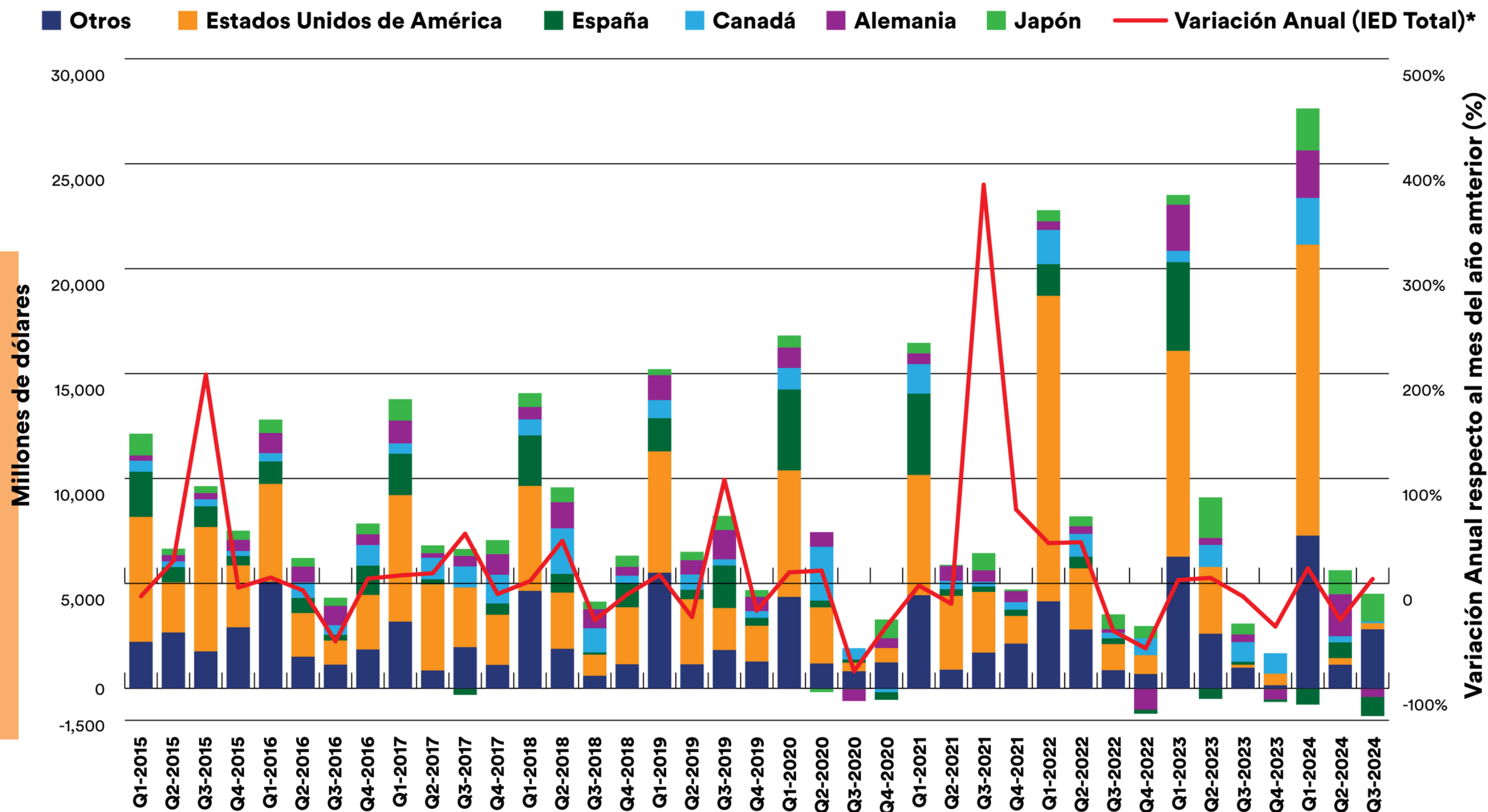
INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA

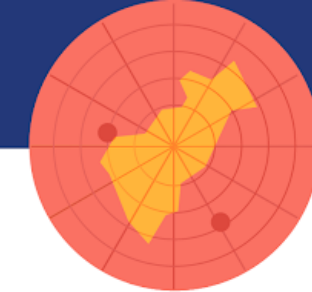
IED por País de origen y variación anual de la IED total 2015-2024

(Segundo Eje*)

- [La Inversión Extranjera Directa](#) (IED) en México alcanzó 31,096 mmdd en la primera mitad de 2024.

El dato: EUA, España y Canadá son los países que más invierten en México





INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA

Categorías de flujos de efectivo:

1. Nuevas inversiones

- Capital en activos fijos, aportaciones al capital y fideicomisos.

2. Reinversión de utilidades

- Ganancias no distribuidas que aumentan el capital inversionista.
- Reflejan confianza en México.

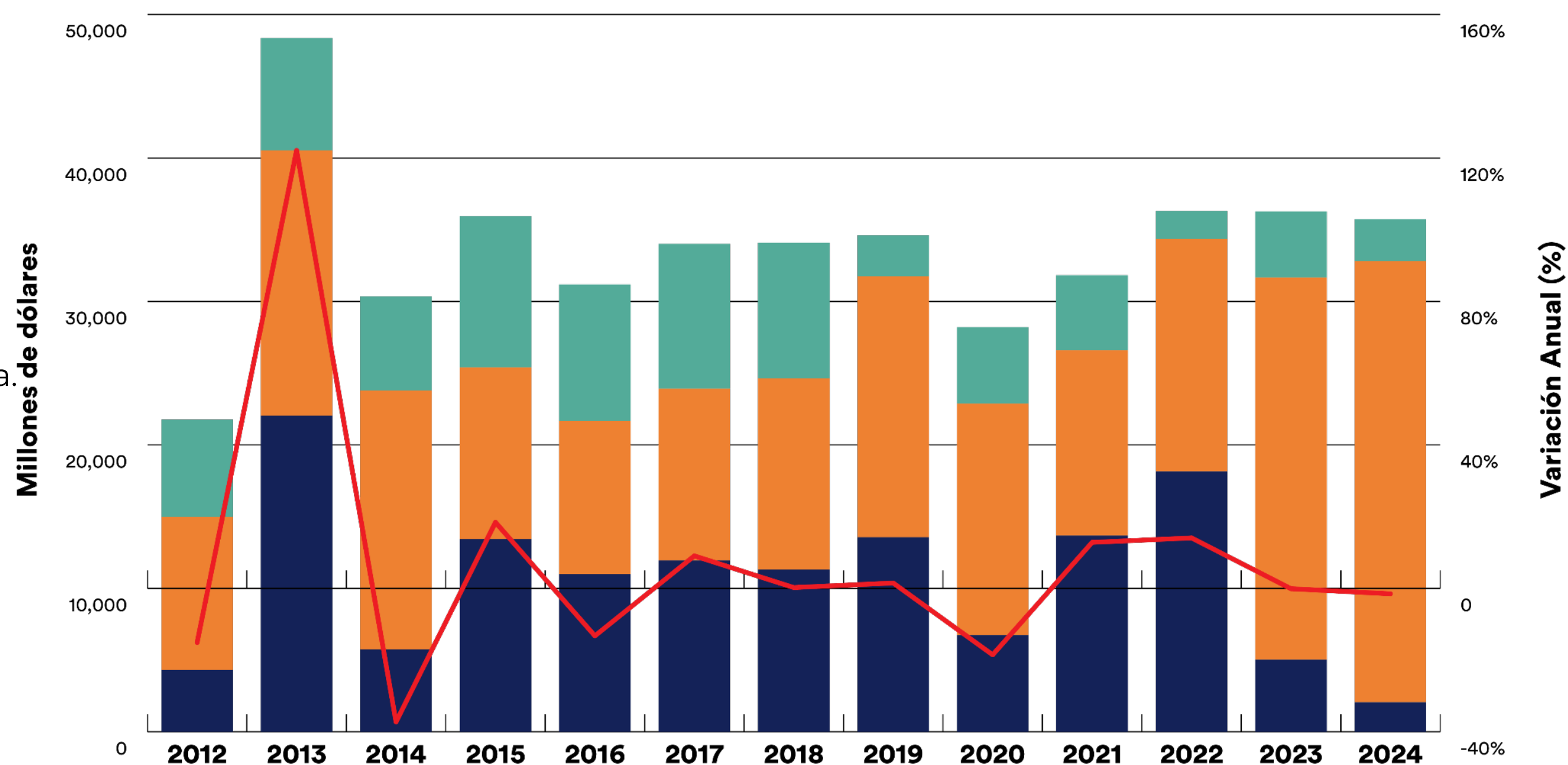
3. Cuentas entre compañías

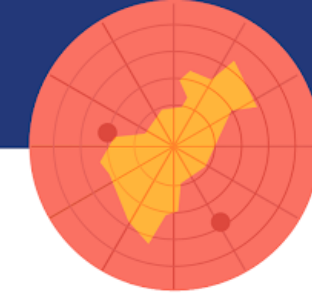
- Deudas entre empresas mexicanas con IED y sus relacionadas en el extranjero.

IED anual por tipo de Inversión (2012-2023 Q3)

(Segundo Eje*)

— Variación Anual (IED Total)*

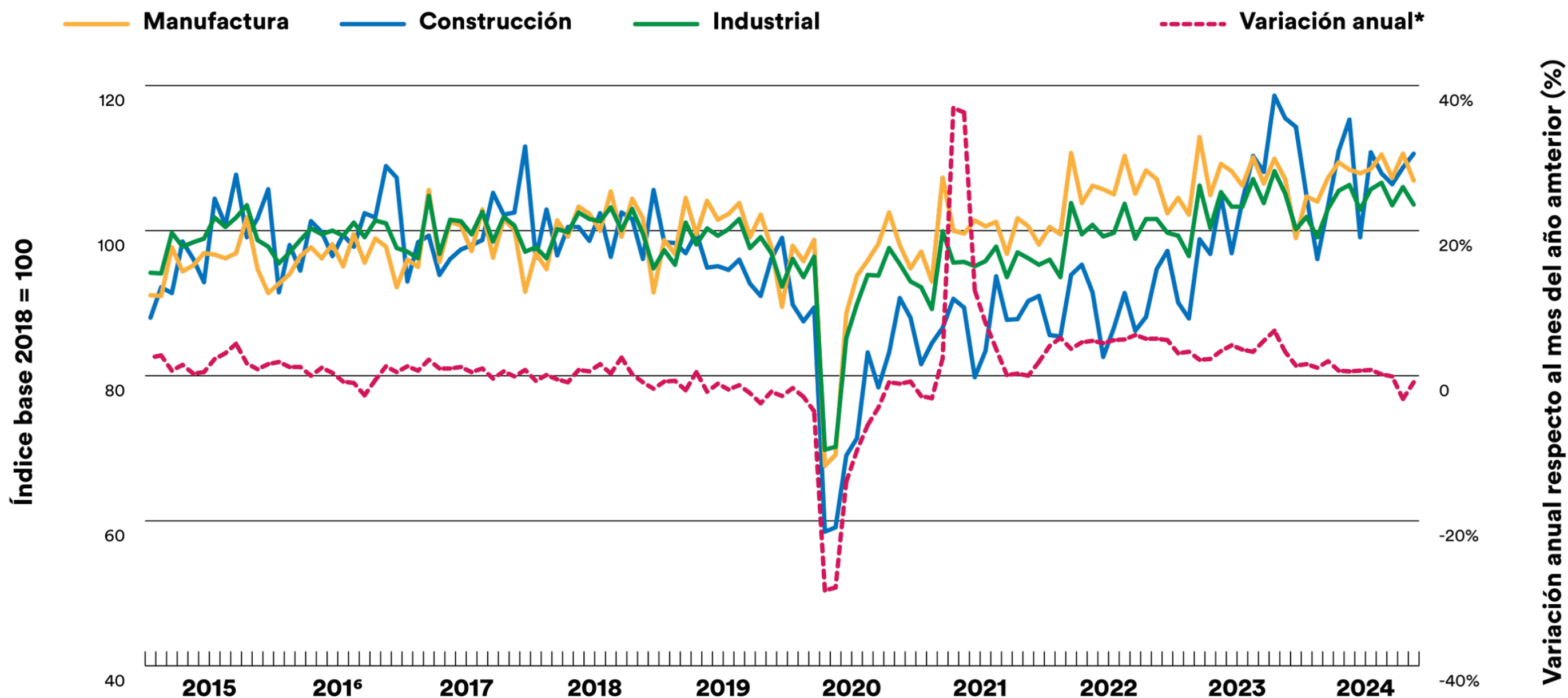




ACTIVIDAD INDUSTRIAL

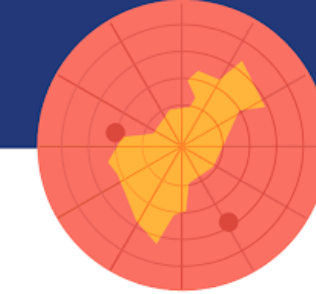
Indicador Mensual de la Actividad Industrial 2015-2024

Series desestacionalizadas y variación anual



Producción industrial en México (2024):

- Crecimiento general: 1% en primeros tres trimestres.
- Principales motores:
 - Construcción: 6.3%.
 - Energía, agua y gas: 2%.
 - Manufactura: 0.3%.

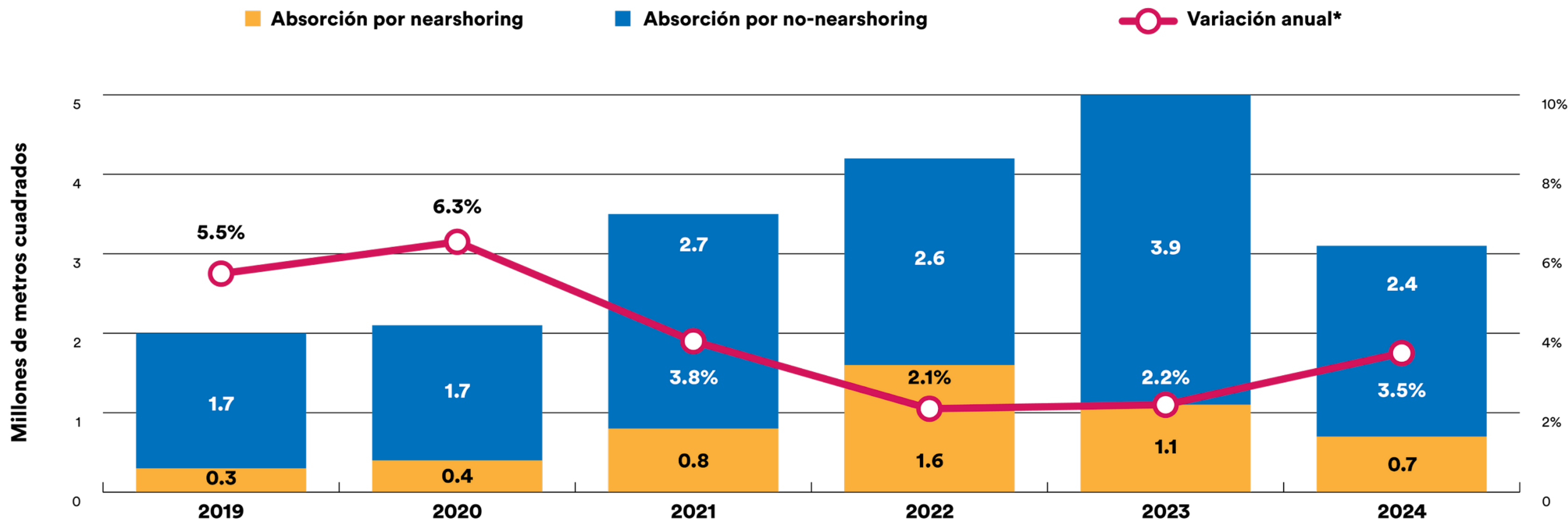


ACTIVIDAD INDUSTRIAL

El crecimiento de la IED en México impulsa la demanda de infraestructura industrial, lo que fomenta la expansión y modernización en sectores como energía, vialidad y telecomunicaciones.

Absorción Neta de Espacios Industriales y espacio vacante en México 2019-2023

(Segundo Eje*)

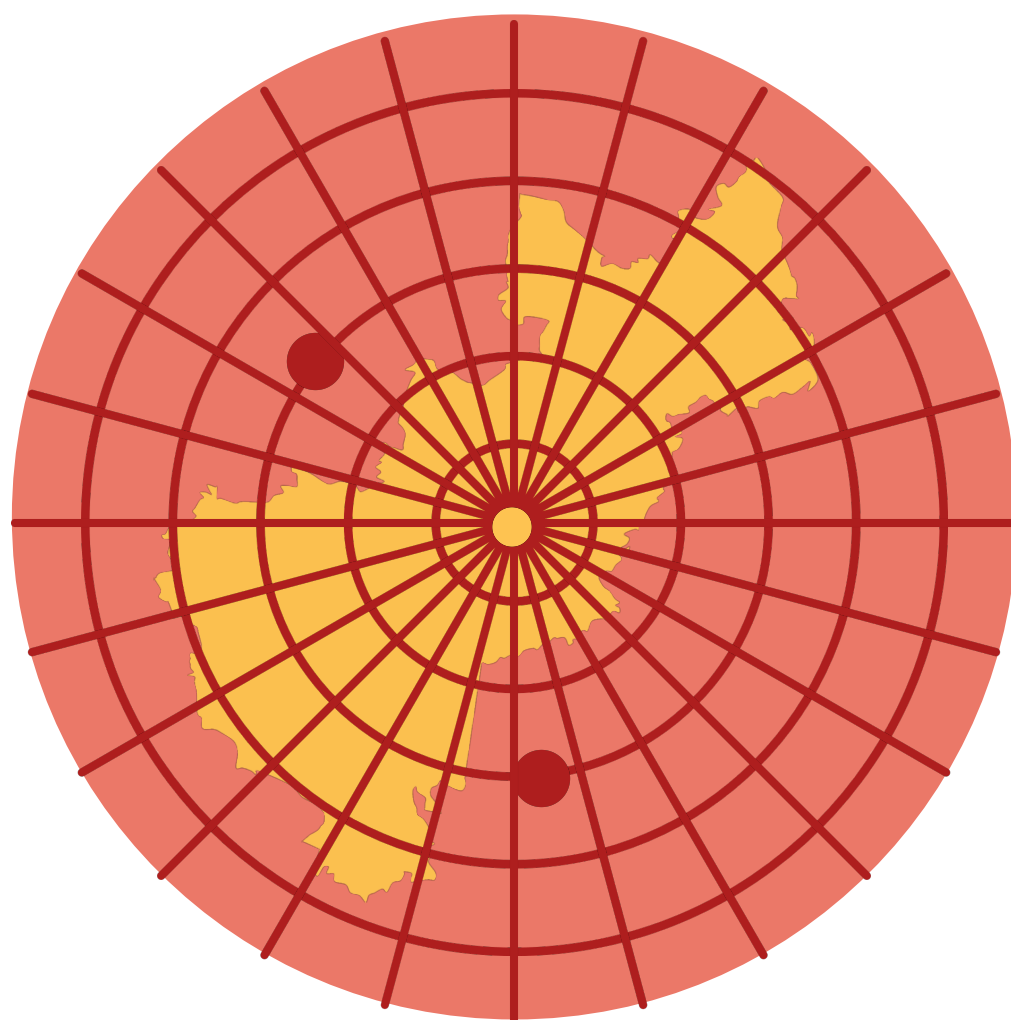




QUERÉTARO



QUERÉTARO



01

Crecimiento económico (2021 - 2024):

- **148 proyectos de inversión** por más de 86,000 mdp.
- Generación de **42,180 empleos** en sectores automotriz, alimentos y bebidas, tecnologías de la información y electrónica

03

Comercio exterior (2023):

- **Exportaciones: \$16,717 mdd** (crecimiento del 7.62%).
- **Estados Unidos: 82.4% del total**, con \$13,255 mdd.
- **Importaciones: \$21,007 mdd** (crecimiento: 0.008% respecto 2022).

04

Mercado laboral (2024):

- **Población Económicamente Activa (PEA): 1.22 millones.**
- Salario promedio mensual: \$4,180 pesos.
- Tasa de desempleo 2024: 2.39% (29,200 desempleados)

05

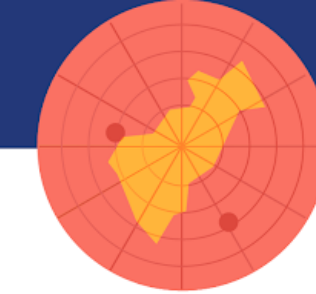
Balance Comercial:

- Municipios destacados en ventas internacionales: **Querétaro** (8,965mdd); **El Marqués** (3,783 mdd); **Colón** (2,850 mdd); **San Juan del Río** (765 mmd)

06

IED

- **IED 2024: \$1,055 mdd.**
- Reinversión de utilidades (861 mdd); cuentas entre compañías (169 mdd) y nuevas inversiones (26.6 mdd) en **manufactura** y **servicios financieros y de seguros.**



Tres datos de impacto sobre el Nearshoring en Querétaro

01

2.5% de las unidades económicas del estado de Querétaro producen 27.66% (un tercio) del valor agregado bruto censal de Querétaro

02

Tres municipios producen el 90% del valor agregado censal bruto:

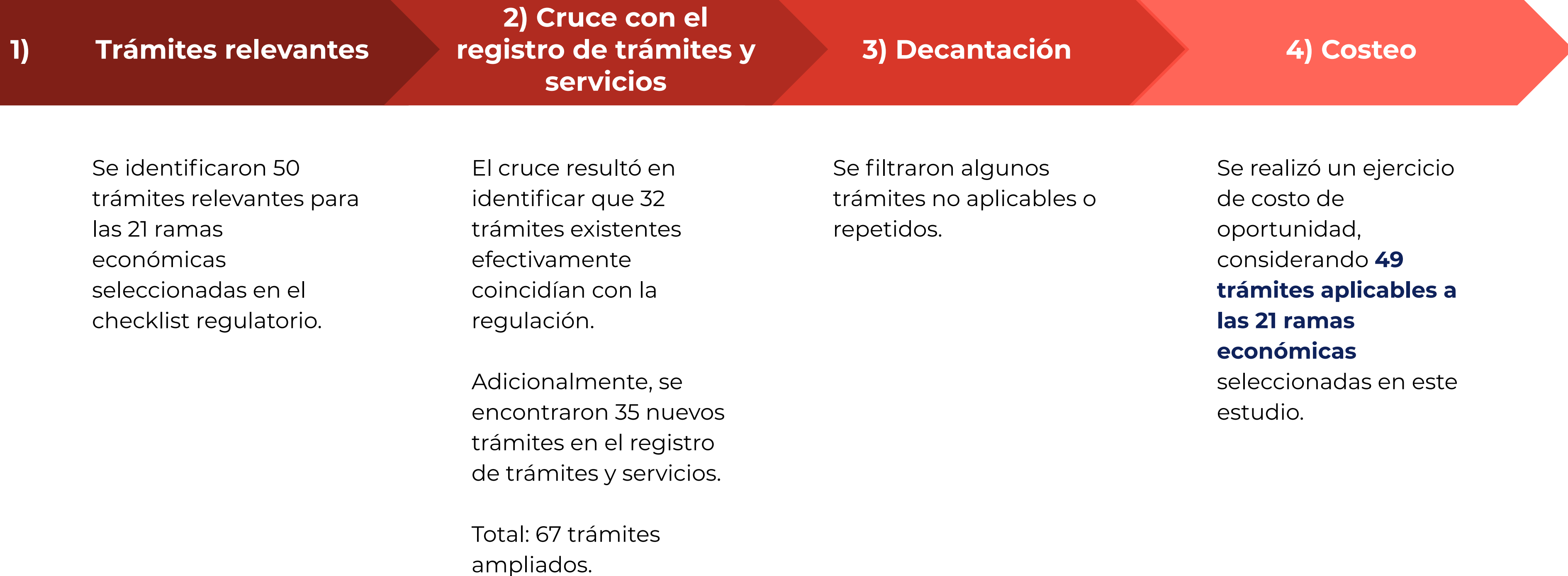
- Querétaro
- El Marqués
- San Juan del Río

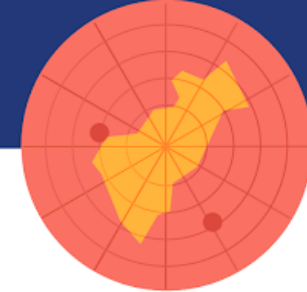
03

Las unidades económicas **con potencial hacia el nearshoring** en estos tres municipios **podrían contribuir en 24%** al valor agregado total del estado.



EJERCICIO DE COSTEO





¿Cuál es el costo de oportunidad?

El COP de las empresas en Querétaro, se calcula con el dinero que cada unidad económica deja de ganar por esperar a que el gobierno autorice abrir u operar; en vez de dedicar ese tiempo y recursos a sus actividades económicas.

Por ejemplo, si un trámite tarda 20 días, durante ese tiempo la empresa no está produciendo ni generando ingresos.

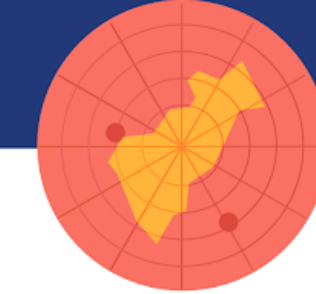
Ese ingreso perdido es el costo de oportunidad.

Se calculó cuánto pierde cada unidad económica por estos retrasos, usando datos reales de la economía local.



Orden de gobierno	Suma de COP promedio máximo	Suma de COP promedio mínimo
Estatal	\$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
Gran total	\$5,987,139.11	\$305,575.33

Cada día de espera es un día sin producir

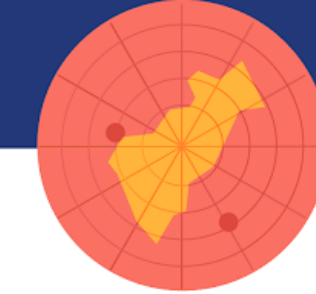


Resultados combinados de costo de oportunidad regulatorio

Combinación	Costo de oportunidad promedio máximo	Costo de oportunidad promedio mínimo
Estatal + El Marqués	\$4,491,484 MXN	\$134,161 MXN
Estatal + San Juan del Río	\$3,353,238 MXN	\$160,775 MXN
Estatal + Querétaro (municipio)	\$2,979,283 MXN	\$111,885 MXN

¡A romper barreras!

Ejercicio de Costeo



**49 trámites analizados
(Apertura y Operación)**

**Para Estado se analizaron 9 trámites
4 para la Apertura y 5 para la Operación**

El Marqués

- Se analizaron 13 trámites

10 trámites están relacionados
con la Apertura

3 trámites están relacionados
con la Operación

Querétaro

- Se analizaron 13 trámites

9 trámites están relacionados
con la Apertura

4 trámites están relacionados
con la Operación

San Juan del Río

- Se analizaron 14 trámites

12 trámites están relacionados
con la Apertura

2 trámites están relacionados
con la Operación



Ejemplo del Costo de Oportunidad para una empresa

Supongamos que una empresa de Fabricación de Componentes Electrónicos quiere operar en el municipio de Querétaro...

1) Si no cuenta con una planta productiva

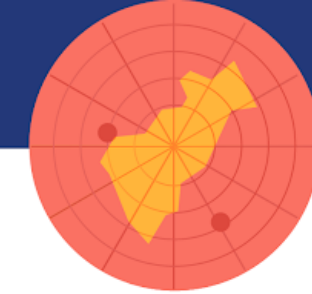
Requiere Construir su planta. Para ello:

- Debe cumplir en promedio con **7 trámites municipales**.
 - El tiempo promedio de respuesta del municipio para estos trámites es de **5 días hábiles**, lo que genera un **costo promedio de oportunidad de \$7,601**.
- También debe cumplir con **2 trámites estatales**.
 - El tiempo promedio de respuesta del estado para estos trámites es de **50 días hábiles**, lo que genera un **costo promedio de oportunidad de \$45,630**.

2) Para poder iniciar operaciones

Requiere obtener permisos y licencias para operar. Para ello:

- Debe cumplir en promedio con **4 trámites municipales**.
 - El tiempo promedio de respuesta del municipio para estos trámites es de **9 días hábiles**, lo que genera un **costo promedio de oportunidad de \$235,214**.
- También debe cumplir con **3 trámites estatales**.
 - El tiempo promedio de respuesta del estado para estos trámites es de **50 días hábiles**, lo que genera un **costo promedio de oportunidad de \$1,526,846**.



Ejemplo del Costo de Oportunidad para una empresa

Supongamos que una empresa de Fabricación de Componentes Electrónicos quiere operar en el municipio de Querétaro...

3) Si no cuenta con un servicio de transporte

Requiere contratar una empresa dedicada al transporte de carga, la cual para operar debe:

- Cumplir en promedio con **2 trámites municipales**.
 - El tiempo promedio de respuesta del municipio para estos trámites es de **6 días hábiles**, lo que genera un **costo promedio de oportunidad de \$14,526**.
- También cumplir con **1 trámite estatal**.
 - El tiempo promedio de respuesta del estado para estos trámites es de **8 días hábiles**, lo que genera un **costo promedio de oportunidad de \$16,733**.

4) Si desea subcontratar la seguridad privada

Requiere contratar una empresa dedicada a la seguridad privada, la cual para operar debe:

- Cumplir en promedio con **2 trámites municipales**
 - El tiempo promedio de respuesta del municipio para estos trámites es de **6 días hábiles**, lo que genera un **costo promedio de oportunidad de \$14,526**
- También cumplir con **1 trámite estatal**
 - El tiempo promedio de respuesta del estado para estos trámites es de **30 días hábiles**, lo que genera un **costo promedio de oportunidad de \$73,935**



2. METODOLOGÍA DE ANÁLISIS REGULATORIO

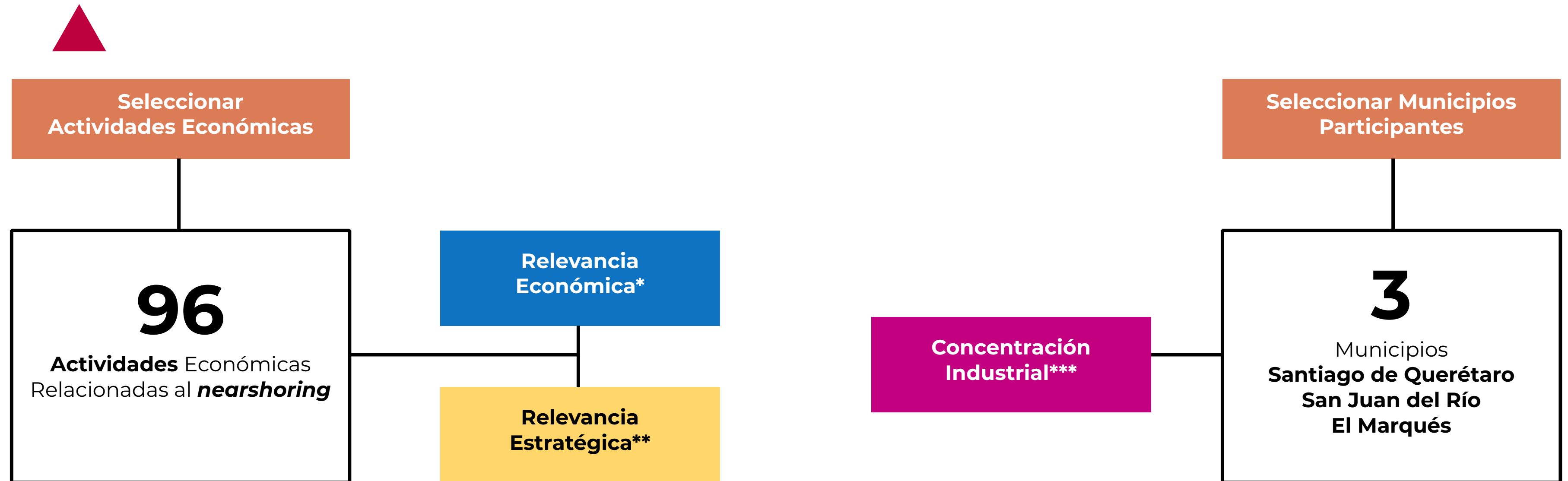


METODOLOGÍA DE ANÁLISIS REGULATORIO

1 Definición de Actividades Económicas

2 Análisis Regulatorio (MCPAT)

3 Identificación de Trámites Relacionados



*La relevancia económica se basa en 7 criterios: Unidades Económicas, Trabajadores Ocupados, Inversión Total, Producción Bruta Total, Tasa Promedio de Rentabilidad, Personal Remunerado y Valor Agregado Censal Bruto (Fuente: Censos Económicos, INEGI). | **La relevancia Estratégica se basa en 5 criterios: Índice de Complejidad de Actividades Económicas, Índice de Ventaja Comparativa Revelada, Cercanía a la Industria, Índice de Productividad Relativa e Índice de Comparación Salarial (Fuente: Complejidad Económica de México, Economía, Gobierno de México) | *** La concentración Industrial toma en consideración el número de parques o corredores industriales de los municipios y se seleccionan con base en los 3 municipios que concentran el 85% de estos (Fuente: DNUE, INEGI)



METODOLOGÍA DE ANÁLISIS REGULATORIO

1 Definición de Actividades Económicas

2 Análisis Regulatorio (MCPAT)

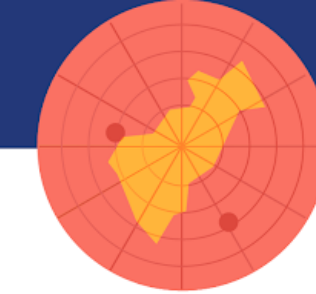
3 Identificación de Trámites Relacionados

Implementación del MCPAT



Objetivo Principal: Identificar áreas de mejora en las regulaciones de los sectores prioritarios por medio del **Checklist Regulatorio**, que sistematiza las revisiones de las regulaciones para impulsar el crecimiento económico.

1. Obstáculos en la regulación que otorgue **derechos exclusivos**.
2. **Restricción a la apertura** de nuevas empresas y la entrada de nuevos participantes.
3. **Limitaciones** a la libertad de los agentes económicos para decidir sobre el **funcionamiento** u **operación** de sus empresas.
4. **Restricciones** al **desarrollo, la innovación y la reinversión** de las empresas.
5. **Discriminación** a ciertos **agentes** económicos.
6. **Otorgamiento** de un **rol preponderante** a un grupo de agentes económicos.



METODOLOGÍA DE ANÁLISIS REGULATORIO

1 Definición de Actividades Económicas

2 Análisis Regulatorio (MCPAT)

3 Identificación de Trámites Relacionados

Carga Regulatoria Asociada



Identificar todos los **trámites asociados a las regulaciones** relacionadas con la industria, para dimensionar las **interacciones de las empresas** ante las autoridades y revisar que estos **se encuentren fundamentados adecuadamente**.

1. Análisis y mapeo

Identificar **cuántos y cuáles trámites** se encuentran sustentados en la regulación.

2. Contraste en fuentes oficiales

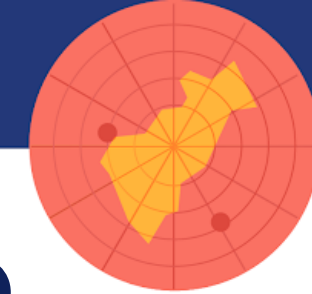
Cotejar que el trámite se encuentre **publicado** y con **información clara** para el empresario.

3. Recomendaciones de alineación

Propuesta de **actualización** de información de los **trámites no publicados**.



CASO QUERÉTARO



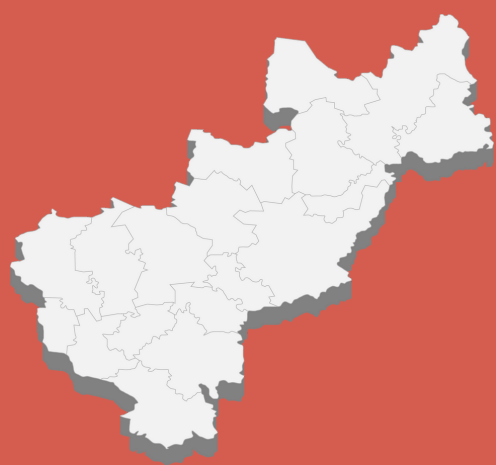
RESULTADOS DEL ANÁLISIS REGULATORIO EN QUERÉTARO

En todo el análisis se encontraron **403 oportunidades de ajuste normativo** según MCPAT:

- **Calidad Regulatoria (124):** Claridad en sujetos y obligaciones como principal problema.
- **Facilidad para Negocios (17):** Libertad operativa para empresas.
- **Eficiencia Gubernamental (262):** Información sobre trámites es el desafío más recurrente.

DESTACAMOS:

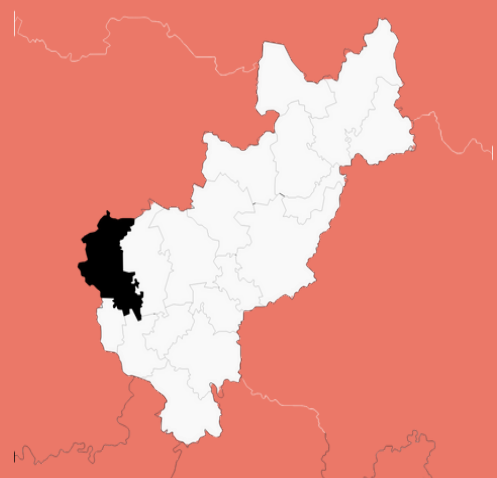
- **Atracción de Inversiones:** 100% cumplimiento con T-MEC.



Estado de Querétaro

92 puntos de modificación normativa

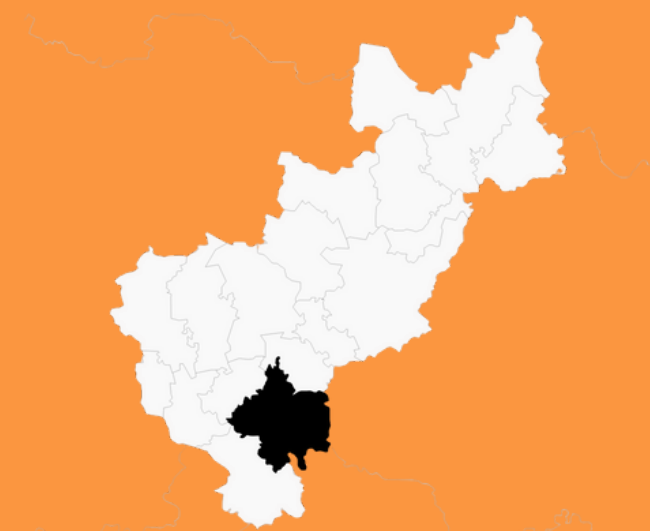
48 en Calidad
4 en Facilidad
40 en Eficiencia



Santiago de Querétaro

109 puntos de modificación normativa

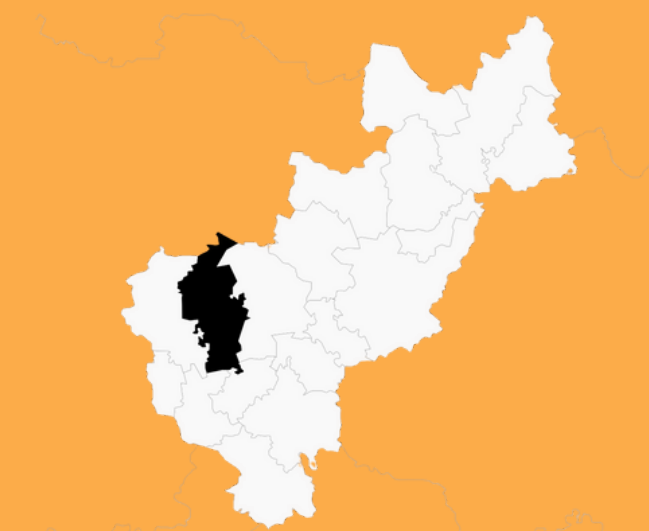
31 en Calidad
5 en Facilidad
73 en Eficiencia



San Juan del Río

82 puntos de modificación normativa

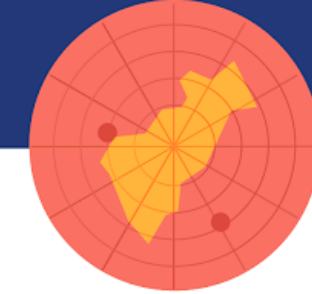
31 en Calidad
2 en Facilidad
49 en Eficiencia



El Marqués

120 puntos de modificación normativa

14 en Calidad
6 en Facilidad
100 en Eficiencia

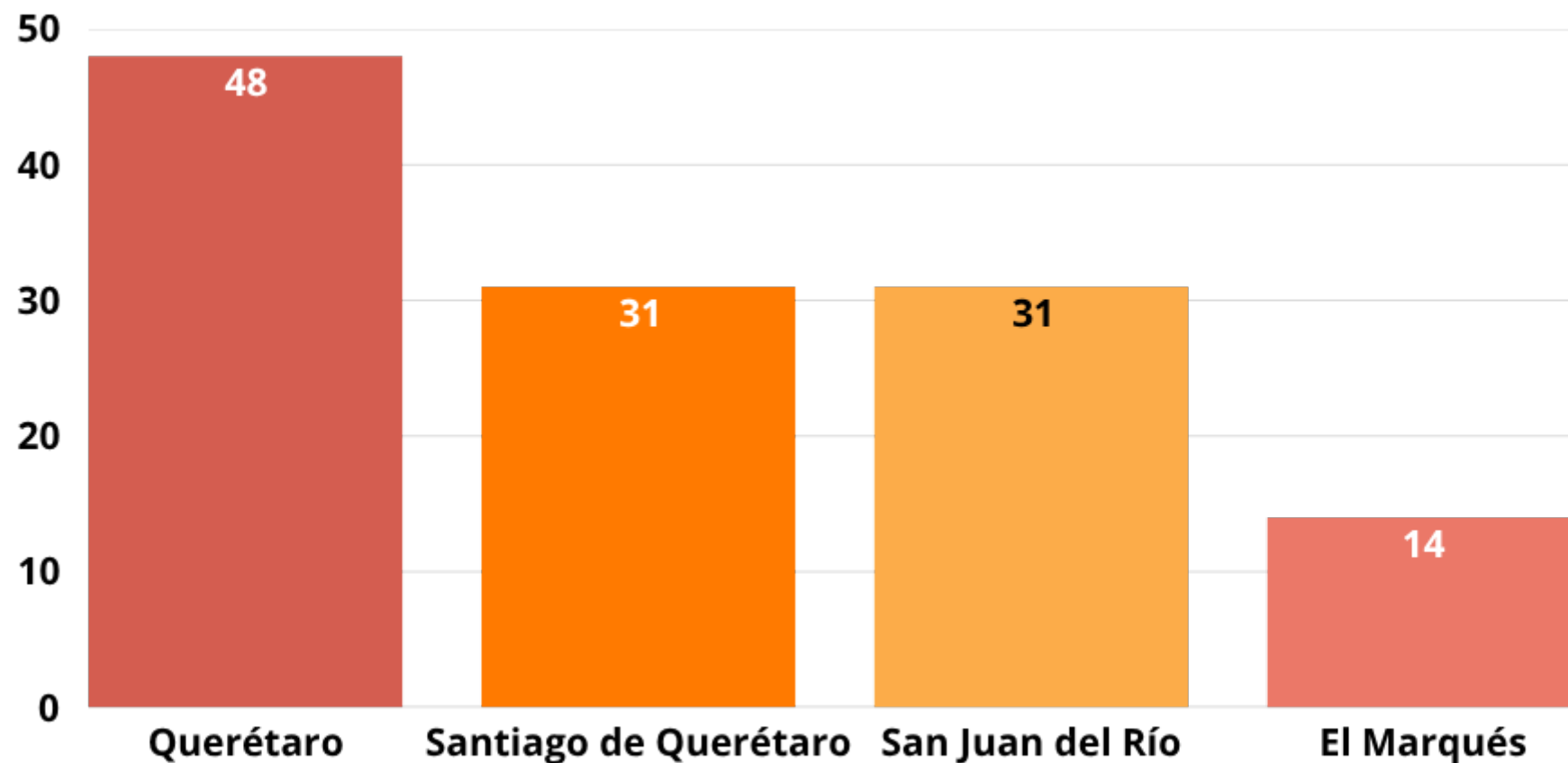


CALIDAD REGULATORIA EN QUERÉTARO

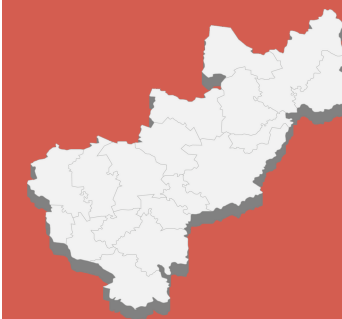
Elementos a mejorar identificados: 124

- Claridad en sujetos regulados y obligaciones: **74**
- Identificación de autoridades competentes: **25**
- Accesibilidad de la normativa: **11**
- Claridad del lenguaje utilizado: **11**
- Diferenciación por impacto económico: **3**

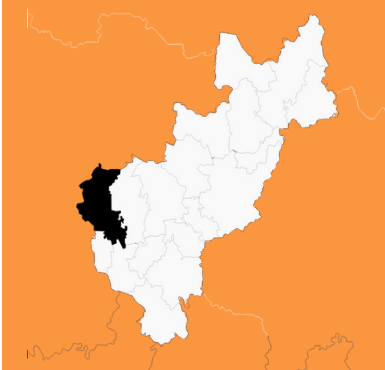
Total de elementos a mejorar en calidad regulatoria



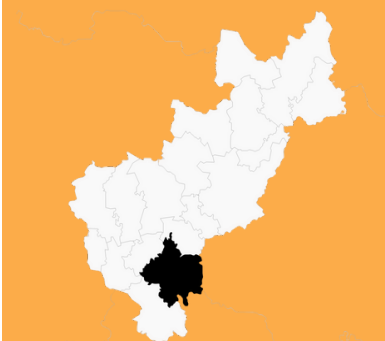
Desglose por estado y 3 municipios



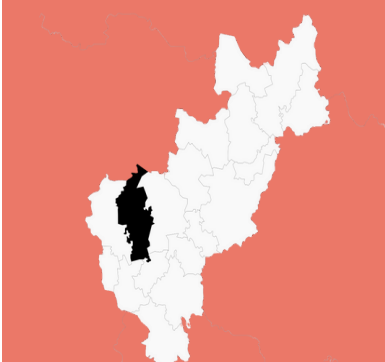
- **Querétaro: 48 elementos a mejorar**
- Claridad en sujetos/obligaciones: 28
- Identificación de autoridades: 10
- Accesibilidad: 7
- Claridad de lenguaje normativo: 3



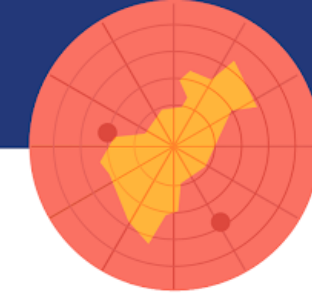
- **Santiago de Querétaro: 31 elementos a mejorar**
- Claridad en sujetos/obligaciones: 22
- Identificación autoridades: 7
- Accesibilidad: 1
- Claridad de lenguaje normativo: 1



- **San Juan del Río: 31 elementos a mejorar**
- Claridad en sujetos/obligaciones: 14
- Identificación autoridades: 6
- Accesibilidad: 3
- Claridad de lenguaje normativo: 7
- Regulación diferenciada por impacto económico: 1



- **El Marqués: 14 elementos a mejorar**
- Claridad en sujetos/obligaciones: 10
- Identificación autoridades: 2
- Regulación diferenciada por impacto económico: 2

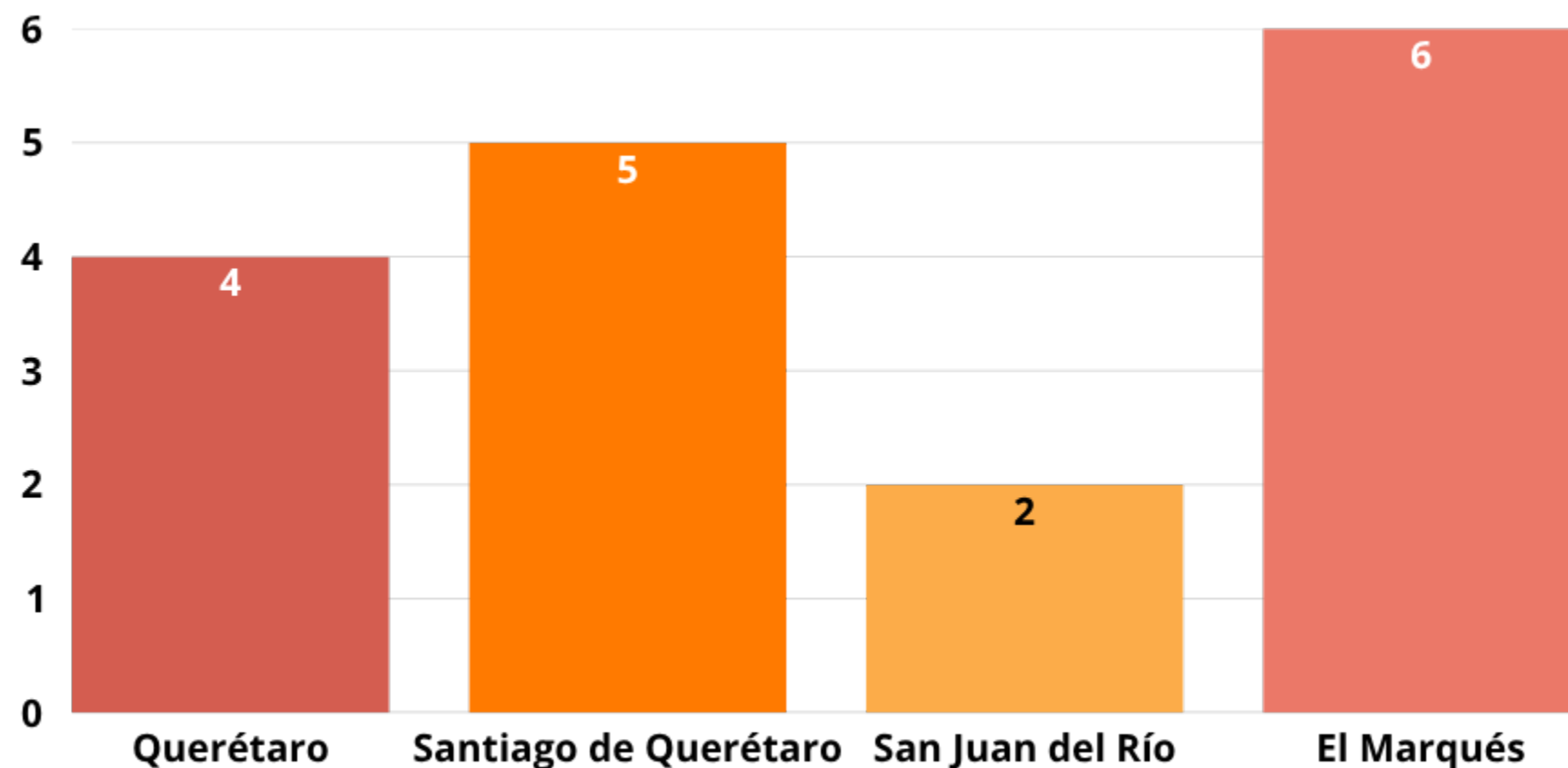


FACILIDAD PARA HACER NEGOCIOS

Elementos a mejorar identificados: 17

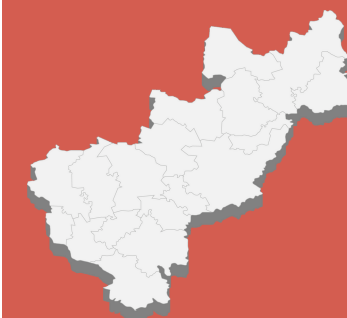
- Libertad de operación empresarial: 8
- Apertura de nuevas empresas: 7
- Impulso al desarrollo/innovación: 1
- Equidad en agentes económicos: 1

Total de elementos a mejorar en facilidad para hacer negocios

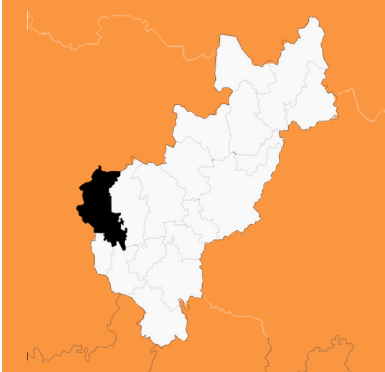


Fuente: Elaboración propia, con datos a febrero de 2025.

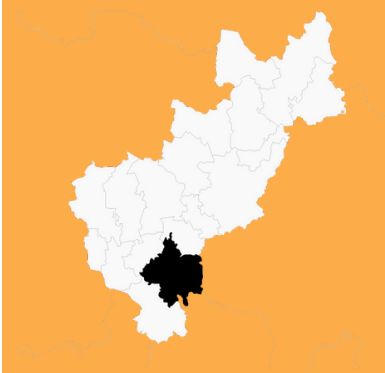
Desglose por estado y 3 municipios



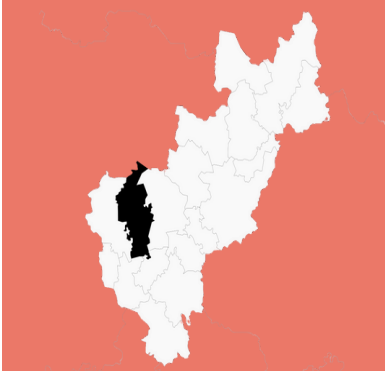
- **Querétaro: 4 elementos**
- Apertura de nuevas empresas: 1
- Equidad en agentes económicos: 1
- Libertad de operación empresarial: 2



- **Santiago de Querétaro: 5 elementos**
- Apertura de nuevas empresas: 3
- Libertad de operación empresarial: 2



- **San Juan del Río: 2 elementos**
- Libertad de operación empresarial: 2



- **El Marqués: 6 elementos**
- Apertura de nuevas empresas: 3
- Impulso a desarrollo/innovación: 1
- Libertad de operación empresarial: 2



ATRACCIÓN DE INVERSIONES

Propósito:

Garantizar que las regulaciones no contravengan lo establecido en el T-MEC.

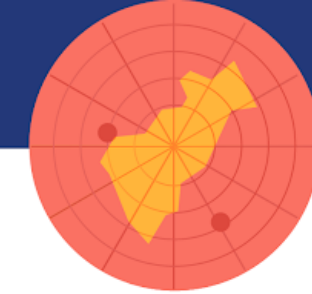
Resultados del estudio:
100% de alineación con acuerdos internacionales, como el T-MEC.

Implicación:

El marco regulatorio vigente en Querétaro está totalmente enfocado en atraer la inversión extranjera.

Cumplimiento con el T-MEC:

No se generan conflictos con los compromisos adquiridos en el tratado.



EFICIENCIA GUBERNAMENTAL

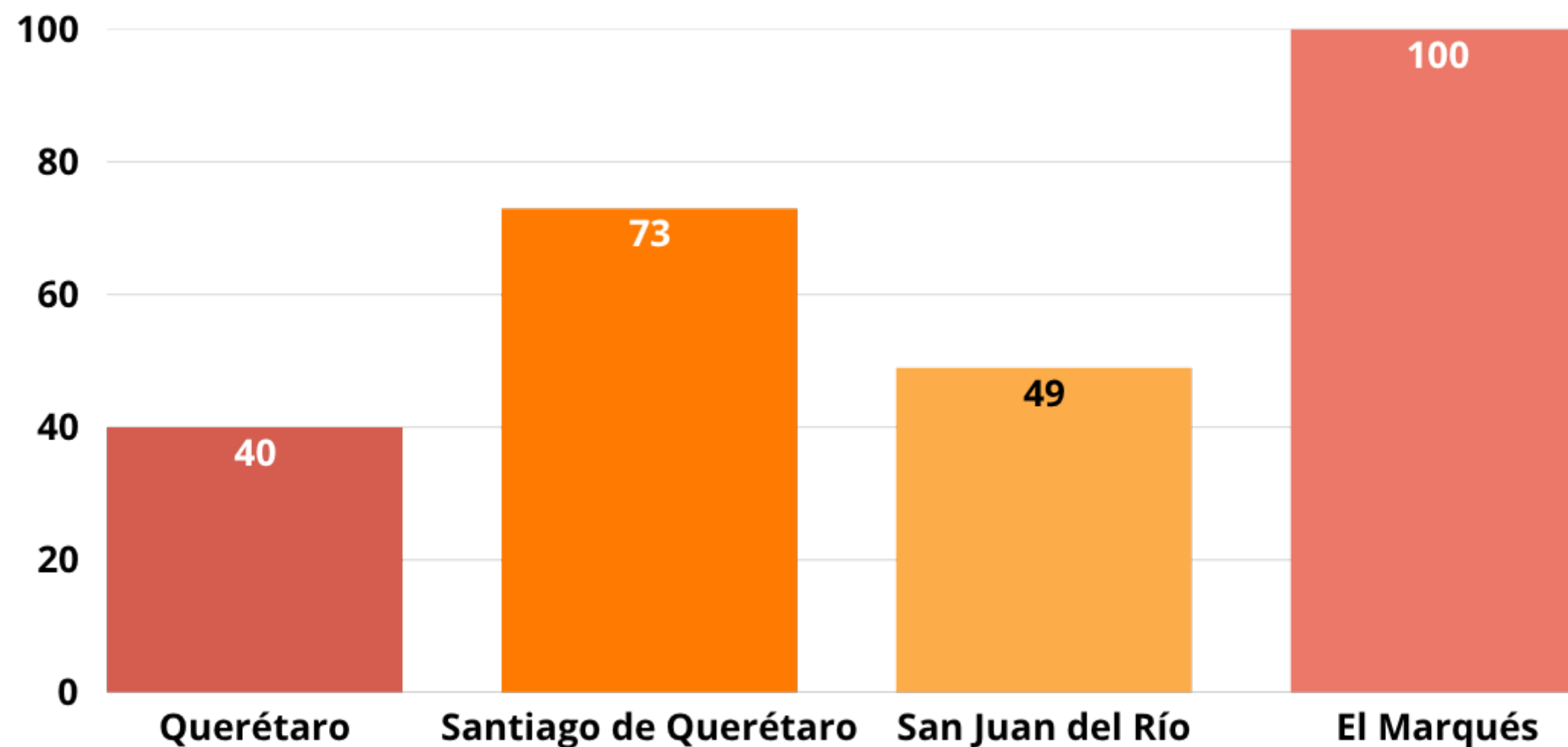
Elementos a mejorar Identificados:

262



- Medios de presentación: **45**
- Pago de derechos: **41**
- Procesos administrativos: **42**
- Tiempos máximos de resolución: **37**
- Vigencia del trámite: **27**
- Criterios de resolución: **31**
- Requisitos: **13**
- Unidad administrativa responsable: **9**
- Falta de motivo/justificación: **13**
- Requisitos ambiguos: **4**

Total de elementos a mejorar
en eficiencia gubernamental





MEMORANDO DE REFORMAS



El **Memorando de Reformas** es un documento que resume **los cambios sugeridos a realizarse** a una norma, reglamento, ley, estatuto o procedimiento interno.

Propuestas de Reforma Jurídica

Modificación total o parcial de
un instrumento jurídico.

Acciones de Mejora Administrativa

Optimización del actual
instrumento jurídico y
adecuación regulatoria en el
mediano plazo.

Líneas de acción

Recomendaciones y
elaboración de planes de
trabajo con autoridades para
que adopten mejores prácticas,
tanto jurídicas como
operativas.



EJEMPLO 1

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.

(...)

Problema identificado:

Anuencia Vecinal para la obtención de permisos

Los Dictámenes de Uso de Suelo deben registrarse estrictamente por la compatibilidad de los usos de suelo establecidos en el Plan Municipal de Desarrollo Urbano



Posible impacto:

Aumento de costos para los ciudadanos y empresarios para poder iniciar sus construcciones

Se pueden generar escenarios donde las asociaciones vecinales generen situaciones de bloqueo y presión hacia ciertos ciudadanos o empresas



EJEMPLO 2

Reglamento de Protección Ambiental del Municipio de Querétaro

Artículo 108. Sin perjuicio de las autorizaciones que expidan las autoridades competentes en la materia, las fuentes fijas de jurisdicción municipal que emitan olores, gases o partículas sólidas o líquidas a la atmósfera, requerirán para su operación de la licencia ambiental municipal.

Problema identificado:

Dado que ya hay un permiso estatal y/o federal que permitió que se generen las fuentes fijas que emiten olores o gases, y si el particular cumple con la normativa, no debería entonces de existir una licencia municipal que regule lo mismo. Por eso se propone derogarla.



Posible impacto:

Duplicidad de trámites y requisitos para las empresas que ya cuentan con autorizaciones estatales o federales, lo que genera cargas administrativas innecesarias. Esto podría desincentivar la inversión en el municipio y crear barreras adicionales para el cumplimiento ambiental.



PROPUESTAS DE MEJORA PARA QUERÉTARO

Memorando de reformas:

1. FACULTADES EN EL ÁMBITO ESTATAL Y MUNICIPAL PARA LA REFORMA JURÍDICA

Diagnóstico

- **Mitigar 403 obstáculos regulatorios** identificados en el Checklist Regulatorio
- **Priorizar regulaciones sustantivas** (impacto en *nearshoring*) y **complementarias** (sectores logísticos/tecnológicos)
- **Implementación coordinada** entre gobierno estatal y 5 municipios clave

Escenarios de Mejora

- **Reformas Jurídicas:** Actualización de 11 normas estatales y 21 municipales
- **Mejora Administrativa:** Optimización regulatoria
- **Límites de Acción:** Coordinación estatal y municipal.
- **Metodología:** Enfoque 'Dice y Debe Decir' para corregir deficiencias.

Resultados Esperados

- **32 regulaciones prioritarias a reformar**
- Tabla con regulaciones, obstáculos y acciones propuestas.



PROPUESTAS DE MEJORA PARA QUERÉTARO

Memorando de reformas:

2. MEDIDAS DE CLARIDAD REGULATORIA

Diagnóstico

- 81% de 32 regulaciones analizadas (26/32) carecen de claridad en sujetos regulados.
- 60% de obstáculos en Calidad Regulatoria (74/124) relacionados con esta deficiencia.

Escenarios de Mejora

- **Estructura recomendada para reglamentos municipales, incluyendo capítulos sobre:**
 - Disposiciones Generales
 - Sujetos Obligados
 - Autoridades Competentes
 - Atribuciones de las Autoridades
 - Procedimientos Administrativos

Resultados Esperados

- Reducción de incertidumbre jurídica.
- Mejora en la aplicación normativa.
- Fortalecimiento de la confianza en las instituciones.



PROPUESTAS DE MEJORA PARA QUERÉTARO

Memorando de reformas:

Nuestro objetivo es que las autoridades cuenten con una ruta crítica para:

Fortalecer la claridad regulatoria

- A partir de un estándar en la redacción de los reglamentos.
- En este punto, es esencial la identificación expresa de los sujetos obligados y sus responsabilidades.

Simplificar y agilizar trámites

- Sobre todo en las etapas críticas del ciclo de vida de los negocios.
- Adaptar procesos de mejora al manejo de esquemas de ventanilla única de preferencia digital.

Implementar la reingeniería de procesos en las dependencias clave

- Orden estatal y municipal
- Estandarizar requerimientos.
- Reducir plazos lo más posible. Eliminar pasos innecesarios y requisitos duplicados.

Consulta nuestro análisis



México Evalúa

