



HIDALGO
PRIMERO EL PUEBLO
— 2022-2028 —



**SECTORES
ESTRATÉGICOS
PARA IMPULSAR
EL DESARROLLO
ECONÓMICO EN
LAS REGIONES DEL
ESTADO DE HIDALGO**

Sectores estratégicos para impulsar el desarrollo económico en las regiones del estado de Hidalgo.
Derechos Reservados © 2024
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
Montes Urales 440
Col. Lomas de Chapultepec, Alcaldía Miguel Hidalgo.
C.P.11000, Ciudad de México.

Todos los derechos están reservados. Ni esta publicación ni partes de ella pueden ser reproducidas, almacenadas mediante cualquier sistema o transmitidas, en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, de fotocopiado, de grabado o de otro tipo, sin el permiso previo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Esta publicación fue realizada en el marco del proyecto 00111181 “Implementación de la Agenda 2020 en el ámbito subnacional”. El análisis y las conclusiones aquí expresadas no reflejan necesariamente las opiniones del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, de su Junta Ejecutiva, ni de sus Estados Miembros.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo es el principal organismo de las Naciones Unidas dedicado a poner fin a la injusticia de la pobreza, la desigualdad y el cambio climático. Trabajamos con nuestra extensa red de personas expertas y aliados en 170 países para ayudar a las naciones a construir soluciones integradas y duraderas para las personas y el planeta.

www.undp.org/es/mexico

REDACCIÓN TÉCNICA: Claudia Córdova, Jesús Pacheco.

REVISIÓN: José Adrián Escudero.

ADMINISTRADORA DEL PROYECTO: Dominique Rodríguez

DISEÑO EDITORIAL: Ana Paula Dávila García / Maremoto diseño

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en México

Lorenzo Jiménez de Luis
Representante Residente

Sandra Sosa
Representante Residente Adjunta

Cynthia Martínez
Oficial Nacional de la Unidad de Desarrollo
Social y Económico

Jesús Pacheco
Coordinador del proyecto Implementación de
la Agenda 2030 a nivel subnacional

José Adrián Escudero
Asociado para la generación y análisis de
evidencia para la toma de decisiones

Dominique Rodríguez
Administradora de Proyecto

Gobierno del Estado de Hidalgo

Julio Ramón Menchaca Salazar
Gobernador Constitucional
del Estado de Hidalgo

Miguel Ángel Tello Vargas
Titular de la Unidad de Planeación
y Prospectiva

Andrés Soto Velazco
Coordinador General de Evaluación
y Políticas Públicas

Nadia Flores Meléndez
Directora General de Evaluación

Luis Enrique Sáenz Sánchez
Director de Evaluación para la Mejora
de Políticas Públicas

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO 1.	
CONTEXTO ECONÓMICO DE HIDALGO	6
Estructura económica de Hidalgo	8
Características del empleo en la entidad	11
Actividad industrial	13
Sector externo	16
CAPÍTULO 2.	
ANÁLISIS DE LOS SECTORES PRODUCTIVOS	
ESTRATÉGICOS DE LAS REGIONES DE HIDALGO	20
Regionalización en el estado de Hidalgo	21
Análisis de sectores estratégicos en las regiones	
del estado de Hidalgo	23
Mapas económicos de las regiones de Hidalgo	30
CAPÍTULO 3.	
SECTORES ESTRATÉGICOS QUE IMPULSAN EL DESARROLLO	
ECONÓMICO DE LAS REGIONES DEL ESTADO	145
3.1 Sector agropecuario: El clúster como estrategia de crecimiento	
y desarrollo económico en el norte de Hidalgo	146
3.2 Nearshoring: Oportunidad de desarrollo logístico y manufacturero	
en el sur de Hidalgo	158
3.3 Sector turismo: Desarrollo del ecoturismo	167
REFERENCIAS	174

INTRODUCCIÓN

En 2015, la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas, conformada por 193 países miembros, aprobó la resolución “Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”, conformada por 17 Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS), 169 metas y 232 indicadores que integran un plan de acción global en favor de las personas, el planeta, la prosperidad, la paz y la generación de alianzas para el desarrollo.

La Agenda 2030 supone un cambio de paradigma, transitando de uno orientado a los resultados económicos (mayor crecimiento económico, menores costos de producción) a otro en el que se prioriza el bienestar social y el cuidado al medio ambiente, reconociendo el carácter multidimensional del desarrollo sostenible. Esta hoja de ruta conjuga las diferentes dimensiones del desarrollo sostenible de manera integral y busca garantizar su posicionamiento en las prioridades del financiamiento, promover mayor cooperación y alianzas más efectivas, así como más y mejores espacios para el diálogo y participación efectiva de diversos actores para el desarrollo.

Considerando las diferencias económicas, sociales, políticas, culturales y geográficas entre los municipios, regiones y estados, uno de los principales retos de la Agenda 2030 es su implementación a nivel local pues requiere del reconocimiento de las capacidades y facultades institucionales técnicas y normativas de cada contexto para la definición de objetivos, estrategias y líneas de acción acotadas a dichas particularidades.

En este sentido, el Gobierno del estado de Hidalgo ha realizado esfuerzos importantes en cuanto a la localización de la Agenda 2030 y la generación y fortalecimiento de una política de desarrollo con enfoque de sostenibilidad.

Ejemplo de ello es la alianza formalizada entre el Gobierno del estado de Hidalgo y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en México, a través del acuerdo de colaboración “Acompañamiento Técnico en el Diseño de Instrumentos de Planeación y Fortalecimiento de Capacidades Técnicas desde el Enfoque de la Agenda 2030”, en el que se enmarca una estrategia para fortalecer las estrategias de desarrollo regional en el estado, buscando la convergencia en el desarrollo, la reducción de desigualdades y la potencialización de las vocaciones y capacidades productivas de cada una de las 12 regiones del estado.

Para ello, el presente documento presenta los hallazgos de un proyecto integral para el fortalecimiento regional desde una metodología que busca, por un lado, reconocer las oportunidades de desarrollo particulares a cada región; y por otro, retomar agendas de especialización apropiadas por los propios actores del desarrollo local, escuchando sus preocupaciones, prioridades y propuestas.

El documento se divide en tres capítulos. Se presenta un panorama general de la actividad económicas, procurando visibilizar las tendencias en los principales sectores económicos y las características del empleo. El segundo capítulo presenta los resultados del análisis diagnóstico en cada una de las 12 regiones del estado, contemplando un análisis cuantitativo de la especialización económica en cada región y su grado de competitividad en el estado, complementando con el análisis de la información recolectada en un proceso participativo en cada una de ellas. Por último, el tercer capítulo nos muestra algunas estrategias puntuales que se recomiendan para impulsar el desarrollo económico en el estado con base en un análisis conjunto de las regiones, contemplando experiencias y elementos mínimos para considerar en la elaboración de políticas económicas que aseguren el desarrollo de potencializadas regionales y logren la incidencia efectiva en un desarrollo sostenible e inclusivo.

CAPÍTULO 1.

CONTEXTO ECONÓMICO DE HIDALGO

Por sus condiciones geográficas, el estado de Hidalgo está ubicado en una de las zonas con más dinamismo y con mejores condiciones para atraer inversiones relacionadas al fenómeno del *nearshoring*.¹ La zona centro del país cuenta con diversas ventajas en infraestructura logística y energética, población con acceso a mejor educación y una industria manufacturera integrada al comercio exterior (IMCO, 2023).

Lo anterior plantea una oportunidad para que Hidalgo aproveche esta u otras ventajas competitivas, por medio de la promoción de las vocaciones económicas de sus regiones, la creación de cadenas de valor y un desarrollo sostenible, que se traduzca en mejores condiciones para su población.

Con esta premisa, el objetivo del presente capítulo es dar un panorama del contexto en el que se desarrollan los sectores estratégicos de la entidad a fin de identificar las capacidades y fortalezas con las que cuenta. Esta radiografía de la economía de Hidalgo permitirá identificar, por un lado, las necesidades de las empresas para mejorar sus ingresos y que sean partícipes del desarrollo económico y, por el otro, sus oportunidades y capacidades para contribuir con el avance y cumplimiento de los ODS dentro de sus ámbitos e impactos locales.

Para mapear los sectores de actividad económica en la entidad, se utiliza el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) 2018 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), que proporciona un

¹El “nearshoring” se refiere a la práctica de trasladar operaciones empresariales a países cercanos geográficamente para aprovechar beneficios como menores costos de mano de obra, proximidad cultural y temporal. En el caso de México esto se ha vuelto de gran relevancia en los últimos años derivado de la cercanía con Estados Unidos y las oportunidades que el T-MEC brinda a empresas localizadas en México, nacionales o extranjeras.

marco homologado entre México, Estados Unidos y Canadá, el cual se revisa cada 5 años.

El SCIAN se compone por 20 sectores de actividad y una estructura jerárquica conformada por cinco niveles de agregación: sector, subsector, rama, subrama, clase². Por ejemplo:

- **Sector:** 31-33 Industrias manufactureras
 - **Subsector:** 336 Fabricación de equipo de transporte
 - **Rama:** 3369 Fabricación de otro equipo de transporte
 - **Subrama:** 33699 Fabricación de otro equipo de transporte
 - **Clase:** 336991 Fabricación de motocicletas

Dada la disponibilidad de información, este informe analiza los 20 sectores que componen al SCIAN (ver Cuadro 1).

CUADRO 1. Clasificación de los sectores económicos, SCIAN 2018

CÓDIGO	TÍTULO
11	Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza
21	Minería
22	Generación, transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica, suministro de agua y de gas natural por ductos al consumidor final
23	Construcción
31-33	Industrias manufactureras
43	Comercio al por mayor
46	Comercio al por menor
48-49	Transportes, correos y almacenamiento
51	Información en medios masivos
52	Servicios financieros y de seguros
53	Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles

² Para más información consultar: <https://www.inegi.org.mx/scian/>

CÓDIGO	TÍTULO
54	Servicios profesionales, científicos y técnicos
55	Dirección y administración de grupos empresariales o corporativos
56	Servicios de apoyo a los negocios y manejo de residuos, y servicios de remediación
61	Servicios educativos
62	Servicios de salud y de asistencia social
71	Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos
72	Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas
81	Otros servicios excepto actividades gubernamentales
93	Actividades legislativas, gubernamentales, de impartición de justicia y de organismos internacionales y extraterritoriales

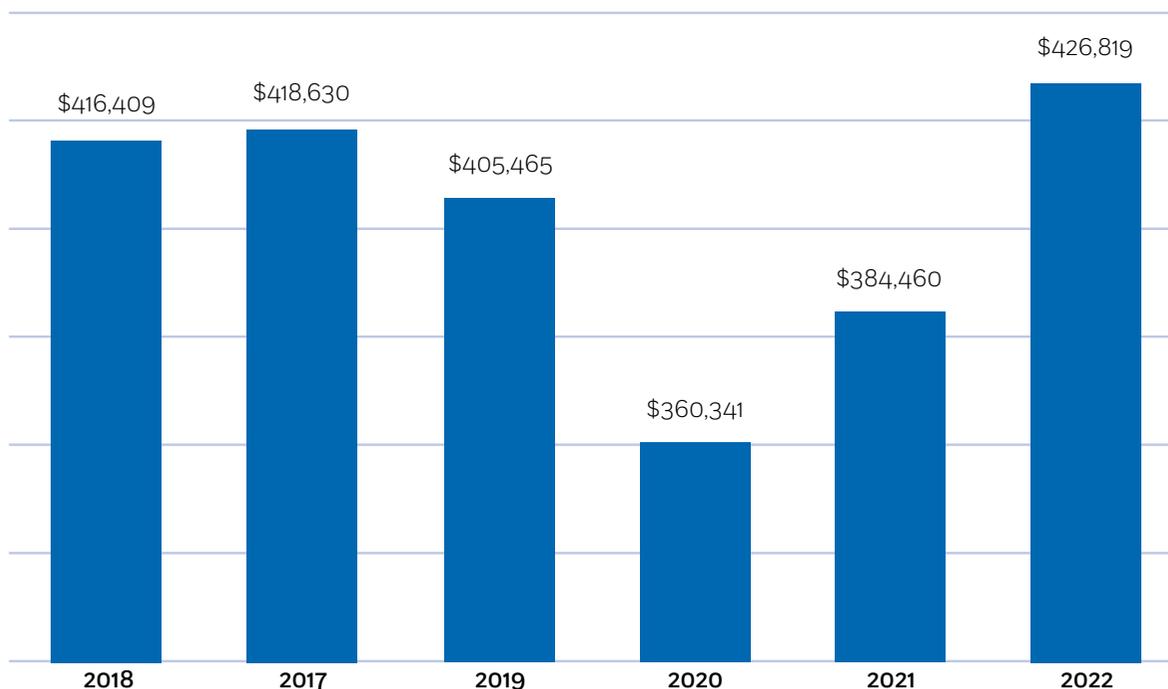
FUENTE: Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte 2018 (INEGI, 2024).

Estructura económica de Hidalgo

En 2022, Hidalgo fue la entidad con mayor crecimiento económico del país, con un aumento en su Producto Interno Bruto (PIB) de 11% respecto al año 2021. En 2022 el PIB de Hidalgo fue de 427 mil millones de pesos.³ Como se ve en la Gráfica 1, la economía de Hidalgo muestra una recuperación de la crisis ocasionada por la Covid-19; ya que en 2022 su PIB está por encima del que tenía previo a la pandemia.

³ Las cifras del PIB son preliminares en valores constantes a precios de 2018.

GRÁFICA 1. Producto Interno Bruto de Hidalgo, 2017-2022 (Millones de pesos a precios de 2018).

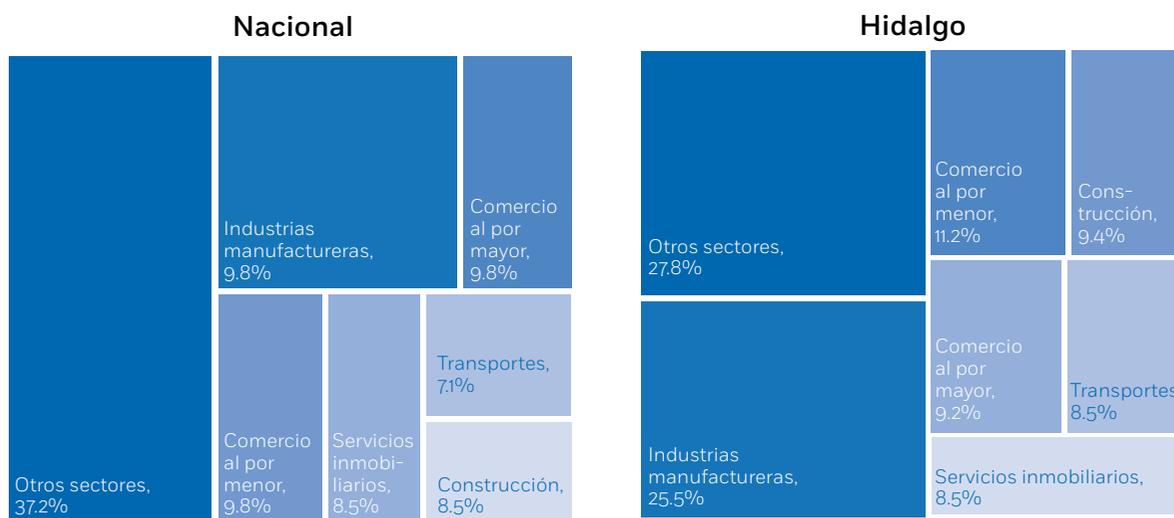


FUENTE: Elaboración propia con información de Cuentas Nacionales (INEGI, 2023).

NOTA: La información de 2022 es preliminar.

Los subsectores que más aportaron al PIB de Hidalgo, y que más crecieron en el periodo de referencia fueron las industrias manufactureras, el comercio al por menor y la construcción. Las primeras contribuyeron con 25.5% al PIB de la entidad y crecieron 19.7%. La construcción por su parte fue la actividad que más creció (47.2%) y fue la tercera que más aportó al PIB del estado (9.4%). Comparada con la estructura del PIB Nacional, la construcción tiene un papel más relevante en el PIB del estado que en el nacional (ver Gráfica 2).

GRÁFICA 2. Estructura económica de Nacional y de Hidalgo 2022 (% del PIB total).



FUENTE: Elaboración propia con información de Cuentas Nacionales (INEGI, 2023).| Información preliminar a precios corrientes de 2022.

En 2022, el PIB de 10 de los 19 subsectores analizados fue superior al nivel previo a la pandemia de Covid-19. Entre estos sectores destacan el de minería y el de la industria manufacturera con un PIB 36.2% y 21.4% mayor que en 2019, respectivamente.

El Indicador Trimestral de la Actividad Económica Estatal (ITAEE)⁴, publicado cada trimestre por el INEGI, da un panorama de la evolución económica, en el corto plazo, de las entidades federativas y un adelanto de la evolución de su PIB (INEGI, 2024). De acuerdo con este indicador, durante los primeros seis meses de 2023 la economía de Hidalgo creció 4.9% comparado con los primeros seis meses de 2022.

⁴ El ITAEE es un indicador de coyuntura que da una perspectiva de la evolución de la economía de los estados en el corto plazo. Este indicador no es lo mismo que el PIB, sino que da una perspectiva con la cual se puede tratar de predecir si el PIB de la entidad será mayor o menor.

Características del empleo en la entidad

De acuerdo con datos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE); al tercer trimestre de 2023 (2023T3), Hidalgo tuvo una tasa de desempleo del 3%. Sin embargo, la tasa de informalidad de la entidad es de 73%. En este mismo periodo la entidad contó con una población económicamente activa de 1,530,191 personas. Más de la mitad de la población ocupada de Hidalgo se concentró en los sectores de comercio, industrias manufactureras, actividades agropecuarias y servicios diversos (ver Cuadro 2).

CUADRO 2. Población ocupada de Hidalgo por sector económico, 2023T3

SECTOR	PERSONAL OCUPADO	% DEL TOTAL
Total	1,490,249	100%
Comercio	293,743	20%
Industria manufacturera	245,864	16%
Agricultura, ganadería silvicultura, caza y pesca	241,227	16%
Servicios diversos	152,924	10%
Servicios sociales	136,632	9%
Construcción	128,812	9%
Restaurantes y servicios de alojamiento	111,071	7%
Servicios profesionales, financieros y corporativos	70,078	5%
Transportes, comunicaciones, correo y almacenamiento	48,136	3%
Gobierno y organismos internacionales	47,982	3%
Industria extractiva y de la electricidad	10,321	1%

FUENTE: Elaboración propia con información de (INEGI, Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), población de 15 años y más de edad, 2024).

Del personal ocupado de Hidalgo⁵, 63% son trabajadores subordinados y

⁵ De los cuales, 73% recibe hasta dos salarios mínimos, es decir, poco menos de 15 mil pesos al mes, considerando un salario mínimo de \$ 248.93 pesos diarios, según lo autorizado a enero de 2024 <https://www.gob.mx/conasami/articulos/incremento-a-los-salarios-minimos-para-2024?idiom=es#:~:text=El%20salario%20mínimo%20general%20pasa,recibirán%20un%20incremento%20de%2020%25>

remunerados, 27% son trabajadores por cuenta propia, 6% son empleadores y 4% son trabajadores no remunerados. En términos de ingreso, 73% de la población ocupada de Hidalgo percibe entre uno y dos salarios mínimos, es decir entre \$7,468 y \$14,936 pesos mensuales (ver Cuadro 3). Si bien no todas personas corresponden a trabajadores informales, llama la atención que este porcentaje es similar a la tasa de informalidad de la entidad (73%). Esto deja ver la necesidad de mejorar la calidad del empleo en la entidad, tanto en términos de tener trabajos más remunerados como de generar empleo formal.

CUADRO 3. Población ocupada de Hidalgo por nivel de ingreso, 2023T3

SECTOR	PERSONAL OCUPADO	% DEL TOTAL
Total	1,490,249	100%
Hasta un salario mínimo	664,878	45%
Más de 1 hasta 2 salarios mínimos	422,860	28%
Más de 2 hasta 3 salarios mínimos	92,450	6%
Más de 3 hasta 5 salarios mínimos	25,774	2%
Más de 5 salarios mínimos	7,954	1%
No recibe ingresos	91,957	6%
No especificado	184,376	12%

FUENTE: Elaboración propia con información de (INEGI, Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), población de 15 años y más de edad, 2024).

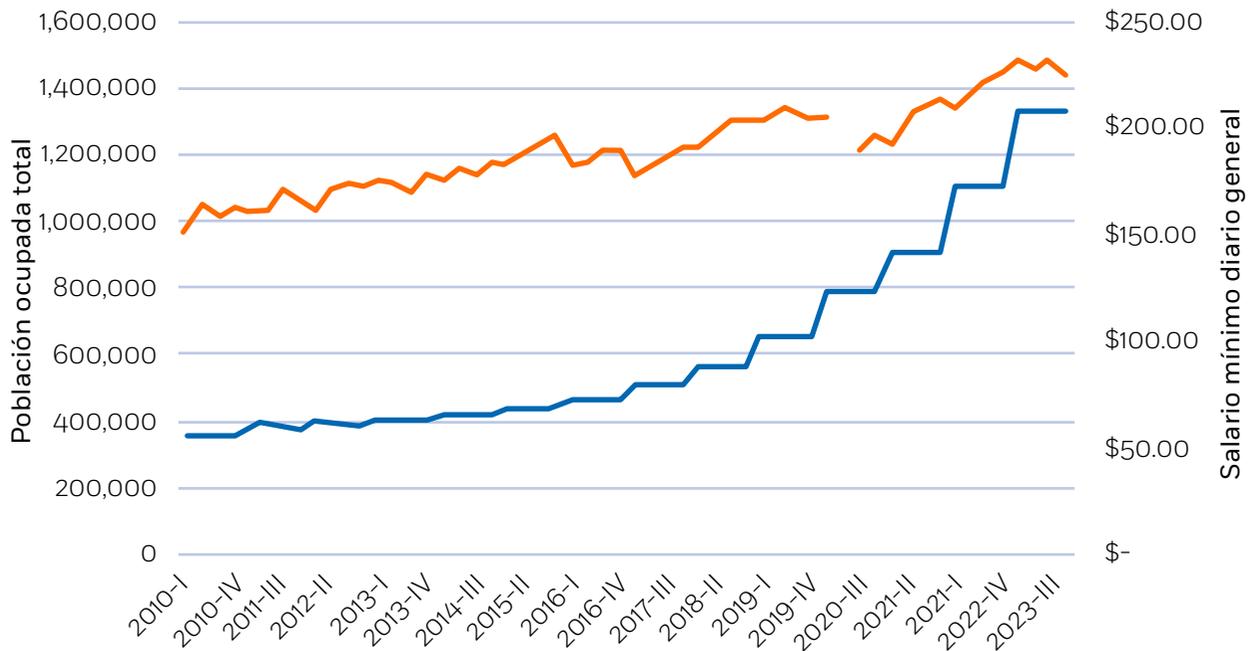
Salario mínimo en Hidalgo

En términos de ingreso, 73% de la población ocupada de Hidalgo percibe entre uno y dos salarios mínimos, es decir entre \$7,468 y \$14,936 pesos mensuales (ver Cuadro 3). Es importante revisar estos datos con relación a la tendencia del salario mínimo general en México, mismo que entre 2010 y 2018 aumentó un 6% anualmente en promedio, con años en donde el incremento no alcanzaba a cubrir la inflación. A partir de 2019, los aumentos han sido del orden del 20% (a excepción de 2021 en donde aumentó un 15%).

El salario mínimo hasta antes de 2020 se encontraba por encima de la línea de pobreza por ingresos en el ámbito rural, pero por debajo de la línea de pobreza en el ámbito urbano. En otras palabras, una persona en una localidad urbana que percibía el salario mínimo no lograba ganar lo suficiente para estar fuera de la situación de pobreza por ingresos. A partir de 2020, los aumentos han logrado que el salario mínimo general logre mantener a una persona fuera de la pobreza en todos los casos. En 2023, el salario mínimo representó 141.4% de la línea de pobreza urbana y 196.2% de la línea de pobreza rural.

Más aún, los estudios realizados a la fecha respecto a los efectos que el salario mínimo ha tenido a la fecha señalan que “no incidió de manera significativa alguna en la inflación, la informalidad, el desempleo o la competitividad internacional de los productos mexicanos” (Moreno-Brid et al., 2023).

GRÁFICA. Población Ocupada Total en el estado de Hidalgo y tendencia en el salario mínimo general



FUENTE: Elaboración propia con datos de la ENOE y el Sistema de Información Económica del Banco de México. Nota: El dato faltante en la serie de población ocupada corresponde a la suspensión del levantamiento de la ENOE en abril de 2020 por la contingencia sanitaria.

Los indicadores analizados en esta sección apuntan a que las actividades industriales son las que más sobresalen en Hidalgo. Por un lado, la minería y la construcción que más han crecido en la entidad tanto en 2022 como en los primeros meses de 2023. En lo que respecta a la minería, destaca la minería de minerales no metálicos como el cemento, arcillas, puzolana, caolín.

Las industrias manufactureras son las actividades que más aportan al PIB de Hidalgo y las cuales han tenido un crecimiento positivo en los últimos años (salvo en 2020). Entre estas actividades destacan las industrias químicas y de derivados del petróleo por su aportación al PIB, así como la de fabricación de equipo de transporte por su importancia en las exportaciones de la entidad.

Actividad industrial

La actividad industrial, o sector secundario, se compone de aquellas actividades mediante las cuales se transforman las materias primas en productos elaborados o semielaborados. Siguiendo la clasificación del INEGI, estas actividades se agregan en cuatro grupos: minería, construcción, energía y agua e industrias manufactureras.

Dada la importancia que tienen la industria manufacturera, la minería y la construcción en la entidad, en esta sección se analiza la actividad industrial en el estado dado que es un motor importante para el crecimiento y desarrollo económico puesto que un sector secundario próspero es clave para aumentar la productividad, las economías de escala, las innovaciones tecnológicas y el aumento del empleo, por ejemplo.

De acuerdo con el ITAEE, la minería creció 15% en el primer semestre de 2023 comparado con el mismo período de 2022. Por su parte, la construcción creció 18% en el mismo período y las industrias manufactureras crecieron 5.3% (ver Cuadro 4).

CUADRO 4. Estructura económica de la actividad industrial de Hidalgo, 2022.

SUBSECTOR	% EN EL PIB SECUNDARIO 2022	CRECIMIENTO PRIMER SEMESTRE 2023 (ITAEE)
Sector secundario	100.00%	8%
Minería	3.41%	15%
Generación, transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica, suministro de agua y de gas natural por ductos al consumidor final	6.74%	-12%
Construcción	24.21%	18%
Industrias manufactureras	65.64%	5%

FUENTE: Elaboración propia con información de Cuentas Nacionales (INEGI, 2023).

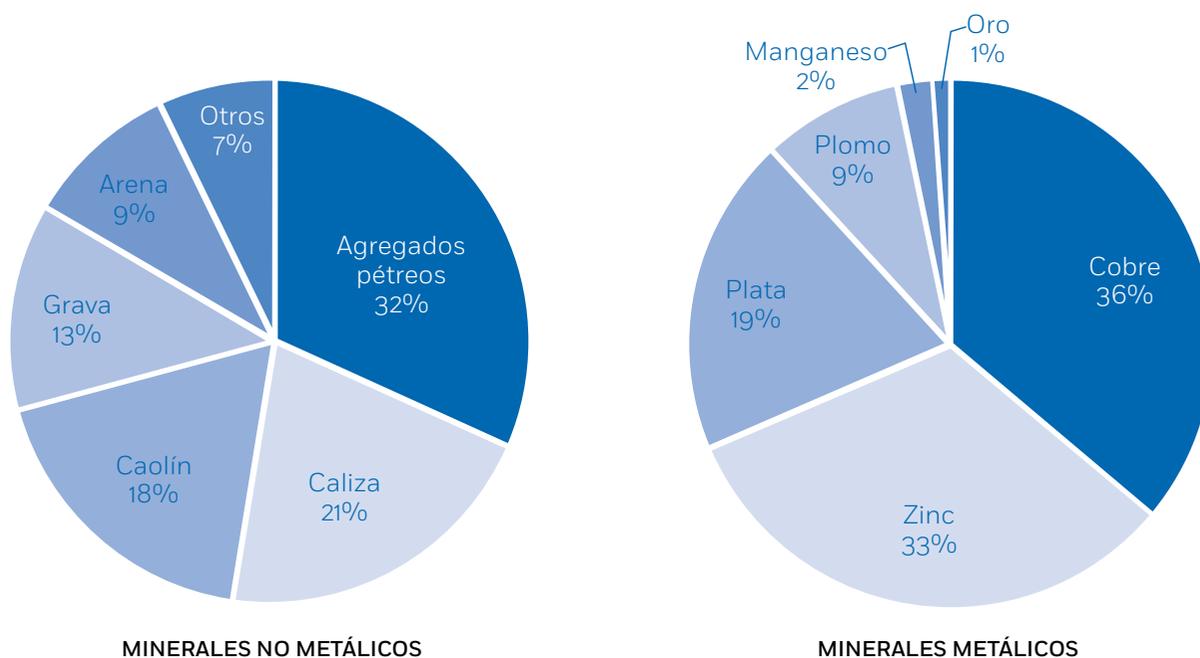
NOTA: La información considera el PIB de 2022 a precios corrientes | La información de 2022 es preliminar.

Hidalgo ocupa el lugar 14 a nivel nacional⁶ en minería no petrolera; es decir, en las actividades de extracción y beneficio de carbón mineral, minerales metálicos. Por otro lado, a nivel nacional, Hidalgo es el primer productor de manganeso, cemento, arcillas, puzolana, caolín.

En 2022, Hidalgo produjo 18,040 millones de pesos en minería, de los cuales el 30.5% correspondieron a minerales metálicos, siendo el cobre, el zinc y la plata los principales. El 69.5% restante corresponde a minerales no metálicos, en donde destaca la producción de los agregados pétreos, la piedra caliza, y el caolín (ver Gráfica 3).

⁶ De acuerdo con el PIB por entidad federativa del subsector de minería petrolera. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/app/tabulados/default.aspx?pr=18&vr=1&in=13&tp=20&wr=1&cno=1&idrt=3260&opc=p>

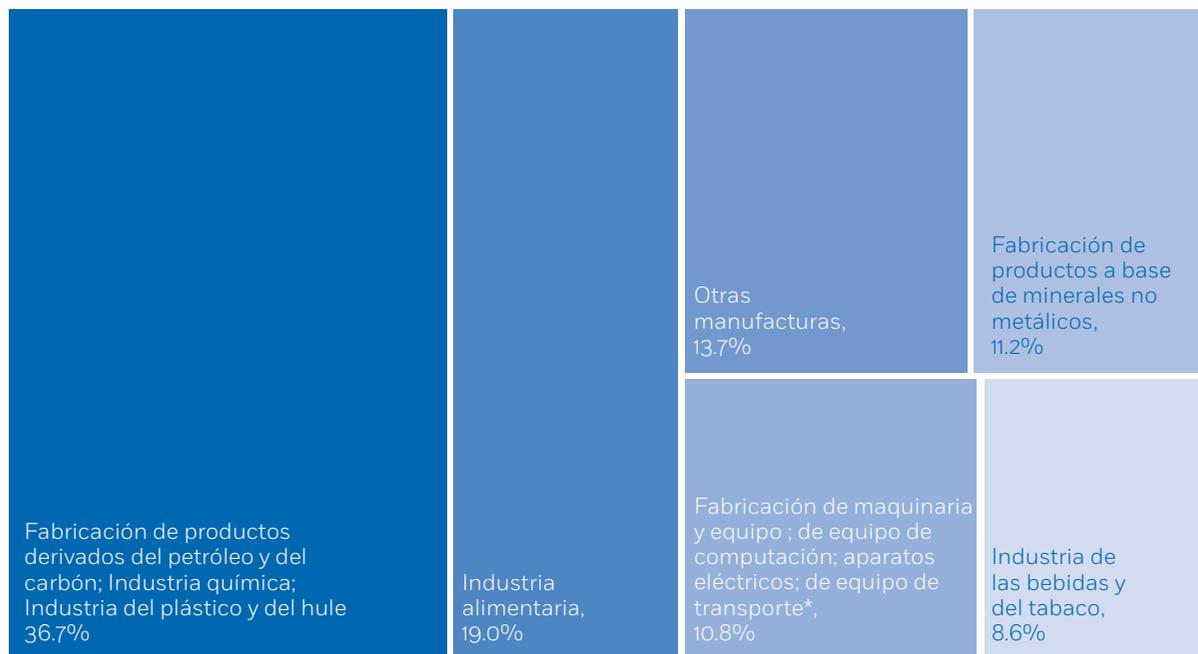
GRÁFICA 3. Valor de la producción minera de Hidalgo, 2022 (% del total)



FUENTE: Elaboración propia con información del Anuario Estadístico de la Minería Mexicana 2022 (Servicio Geológico Mexicano, 2023).

Dentro de las industrias manufactureras, en Hidalgo destacan la Fabricación de productos derivados del petróleo y del carbón, la Industria química y la Industria del plástico y del hule. Estas tres industrias aportan el 36.7% del PIB manufacturero de la entidad. La industria alimentaria es la segunda más importante con 19%, seguida de la Fabricación de productos a base de minerales metálicos (como la cerámica, por ejemplo) (ver Gráfica 4).

GRÁFICA 4. Estructura de la manufactura en Hidalgo en 2022 (% del PIB de industrias manufactureras).



FUENTE: Elaboración propia con información de Cuentas Nacionales (INEGI, 2023).

NOTA: La información considera el PIB de 2022 a precios corrientes * Fabricación de maquinaria y equipo; Fabricación de equipo de computación, comunicación, medición y de otros equipos, componentes y accesorios electrónicos; Fabricación de accesorios, aparatos eléctricos y equipo de generación de energía eléctrica; Fabricación de equipo de transporte

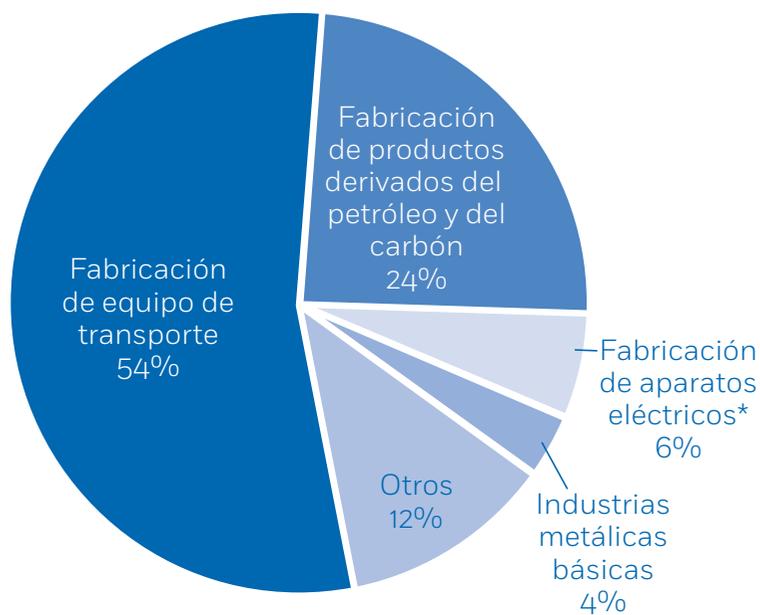
Sector externo

En México, el sector externo es un motor de crecimiento económico. Éste se compone principalmente del comercio exterior (exportaciones e importaciones) y de la inversión extranjera directa (IED). Las empresas exportadoras y las que reciben IED generan más empleos y, en algunos casos, empleos más especializados y con mayor remuneración en comparación con las empresas que solo operan en el mercado interno. De acuerdo con el Banco Mundial (2019), las empresas que forman parte de las cadenas globales de valor generar empleos de manufactura y servicios más productivos y tienen a emplear a más mujeres.

Encadenar a los proveedores locales con las empresas exportadoras puede aumentar el empleo en Hidalgo. Las empresas exportadoras asentadas en México requieren insumos que pueden ser importados o nacionales para elaborar sus productos. Así, la promoción de las exportaciones y la atracción de IED debe ir acompañada de una política de desarrollo de proveedores locales para aumentar del desarrollo y el empleo en el estado.

La fabricación de equipo de transporte es la actividad con mayores exportaciones en Hidalgo. En 2022, el estado exportó 613,554 millones de dólares y al tercer trimestre 2023 la entidad 466,825 millones de dólares. Las principales exportaciones de Hidalgo corresponden a los sectores de equipo de transporte y de derivados del petróleo y del carbón (ver Gráfica 5).

GRÁFICA 5. Exportaciones de Hidalgo por subsector al tercer trimestre de 2023 (2023T2).

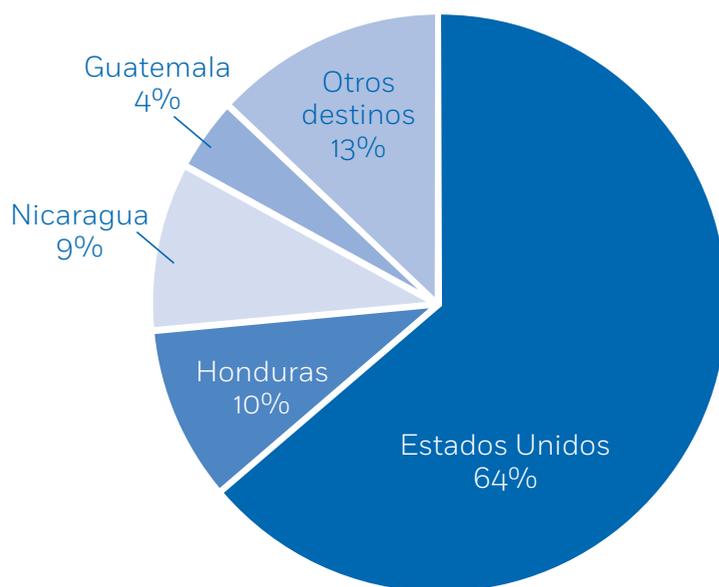


FUENTE: Elaboración propia con información de Exportaciones por Entidad Federativa (INEGI, 2023).

* Fabricación de accesorios, aparatos eléctricos y equipo de generación de energía eléctrica

Mediante la plataforma DataMéxico, la Secretaría de Economía (SE) publica diversos indicadores entre los cuales se encuentran las ventas internacionales por entidad federativa.⁷ De acuerdo con este indicador, Estados Unidos es el principal destino de los productos de Hidalgo con 64% de las mismas, seguido de Centro América con 23% (ver Gráfica 6) (Secretaría de Economía, 2024).

GRÁFICA 6. Principales destinos ventas internacionales de Hidalgo, 2023T3



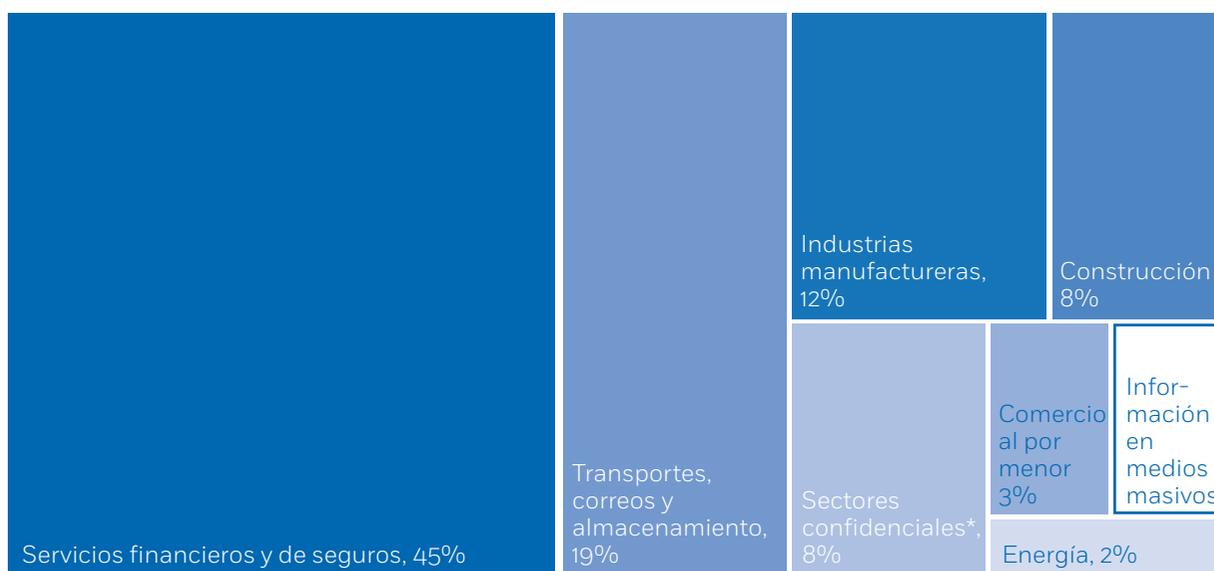
FUENTE: Elaboración propia con información de Data México (Secretaría de Economía, 2024).

Hidalgo ocupa el primer lugar nacional en la venta de partes para vehículos para vías férreas con 37%. Así mismo, la entidad ocupa la 8va posición en la venta al extranjero de conjuntos de abrigo para entrenamiento o deporte (chandales), monos (overoles) y conjuntos de esquí y bañadores (Secretaría de Economía, 2024)..

⁷ Las ventas internacionales se refieren al total de las ventas hacia el extranjero de las personas morales cuyo domicilio fiscal se encuentra registrado en una Entidad Federativa, independientemente de si el producto se fabricó o no en dicha entidad. Las Exportaciones por Entidad Federativa - estimadas por el INEGI- se refieren a las exportaciones que corresponden a cada uno de los establecimientos de las empresas, conforme a la entidad federativa donde se ubican. Es decir, en las exportaciones se determina en dónde se produjeron los bienes exportados y no en dónde está registrada fiscalmente la empresa.

Entre 2019 y el primer trimestre de 2023, Hidalgo recibió 1,366 millones de dólares en Inversión Extranjera directa (IED). De los cuales, el 45% correspondió a servicios financieros y de seguros y 19% a Transportes, correos y almacenamiento; es decir, servicios logísticos. En lo que respecta a la industria manufacturera, la mayor inversión estuvo en la industria alimentaria (33%) y en la fabricación de equipo de transporte (19%) (ver Gráfica 7).

GRÁFICA 7. Inversión Extranjera Directa en Hidalgo por sector, 2019-2023T



FUENTE: Elaboración propia con información de Secretaría de Economía (Economía, 2024).

*Dentro de los sectores confidenciales están: Actividades agropecuarias, Servicios de apoyo a los negocios y manejo de residuos, y servicios de remediación, Minería, Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles, Servicios profesionales, científicos y técnicos, Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos, y Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas

Canadá aportó el 44% de la IED recibida en Hidalgo en el período 2019-2023T3 con 597 millones de dólares. España por su parte invirtió 315 millones de dólares, seguido de Estados Unidos con 309 millones de dólares.

CAPÍTULO 2.

ANÁLISIS DE LOS SECTORES PRODUCTIVOS ESTRATÉGICOS DE LAS REGIONES DE HIDALGO

La Agenda 2030 reconoce el papel clave de los municipios en el cumplimiento de los ODS a través del enfoque “de abajo hacia arriba”. El *Informe de Desarrollo Humano Municipal 2010 – 2020: Una década de transformaciones locales en México*⁸ identifica el papel protagónico que tienen los municipios para convertir los retos en oportunidades y mejorar sus condiciones de desarrollo humano. En este sentido, analizar la actividad económica en las distintas regiones de Hidalgo permitirá identificar aquellos sectores estratégicos que consideren las vocaciones regionales y que tengan el potencial de promover un desarrollo sostenible que permeen en toda la entidad.

El desarrollo económico de una región o municipio está vinculado con su especialización en determinados sectores económicos, y con la capacidad de sus empresas o unidades económicas⁹ para ser competitivas en uno o varios sectores de producción. Esto implica que hay una diferenciación favorable en cómo se estructuran y organizan los factores de producción en una región o un municipio en relación con niveles territoriales más amplios, como el estado o el país. Esta situación conlleva a ventajas competitivas y comparativas, lo cual brinda información importante para la inversión estratégicas en los sectores con mayor dinamismo.

Incentivar aquellos sectores en los que las regiones o municipios están especializados genera el desarrollo de economías de escala, una mayor eficiencia

⁸ Disponible en: <https://www.undp.org/es/mexico/publicaciones/informe-de-desarrollo-humano-municipal-2010-2020-una-decada-de-transformaciones-locales-en-mexico-0>

⁹ Las unidades económicas se entienden como un establecimiento (desde una pequeña tienda hasta una gran fábrica) asentado en un lugar de manera permanente y delimitado por construcciones e instalaciones fijas, además se realiza la producción y/o comercialización de bienes y/o servicios.

en las transacciones, alianzas comerciales, y mayor eficiencia y rentabilidad en las cadenas de producción. Por ello, un paso inicial importante para guiar las decisiones de inversión es identificar y cuantificar la especialización económica de las regiones.

El presente capítulo identifica las vocaciones de las regiones que integran a Hidalgo a partir de su especialización económica, la distribución de sus unidades económicas en los diferentes sectores productivos y la competitividad de las regiones en dichos sectores. Para ello, a continuación se presentan dos elementos contextuales del análisis: la regionalización en el estado y la metodología de análisis.

Regionalización en el estado de Hidalgo

El 4 de abril de 2023 se publicó el Decreto Gubernamental que determina la Regionalización del Estado Libre y Soberano de Hidalgo, el cual señala el modelo de regionalización vigente, que contempla dos diferentes niveles de agrupación municipal, definidos a partir de un “proceso riguroso de coincidencias espaciales y funcionales, aspectos de conectividad y características socioeconómicas” (Periódico Oficial del Estado de Hidalgo, 2023).

Por un lado, el nivel macrorregional divide a los 84 municipios hidalguenses en 5 grupos enfocados a la planeación regional estratégica. Por otro, el nivel regional que divide a los municipios en 12 grupos con una finalidad asociada a la gestión y los servicios (ver Cuadro 5). Esta última será la regionalización utilizada para el análisis a lo largo del presente Informe.

CUADRO 5. Regionalización de Hidalgo

REGIÓN	MUNICIPIOS
Región 1. Tula	Ajacuba, Atitalaquia, Atotonilco de Tula, Tepeji del Río de Ocampo, Tepetitlán, Tetepango, Tezontepec de Aldama, Tlahuelilpan, Tlaxcoapan y Tula de Allende
Región 2. Tulancingo	Acatlán, Acaxochitlán, Agua Blanca de Iturbide, Cuautepec de Hinojosa, Huehuetla, Metepec, San Bartolo Tutotepec, Santiago Tulantepec de Lugo Guerrero, Singuilucan, Tenango de Doria y Tulancingo de Bravo
Región 3. Pachuca	Pachuca de Soto, San Agustín Tlaxiaca y Zapotlán de Juárez
Región 4. Huejutla	Atlapexco, Calnali, Huautla, Huazalingo, Huejutla de Reyes, Jaltocán, Lolotla, San Felipe Orizatlán, Tlanchinol, Xochiatipan y Yahualica
Región 5. Mineral de la Reforma	Epazoyucan, Huasca de Ocampo, Mineral del Chico, Mineral del Monte, Omitlán de Juárez y Mineral de la Reforma
Región 6. Tizayuca	Villa de Tezontepec, Tizayuca, Tolcayuca y Zempoala
Región 7. Actopan	Actopan, El Arenal, Francisco I. Madero, Mixquiahuala de Juárez, Progreso de Obregón, San Salvador y Santiago de Anaya
Región 8. Ixmiquilpan	Alfajayucan, Cardonal, Chilcuautila, Ixmiquilpan, Nicolás Flores, Tasquillo y Zimapán
Región 9. Zacualtipán	Atotonilco el Grande, Eloxochitlán, Juárez Hidalgo, San Agustín Metzquititlán, Metztitlán, Molango de Escamilla, Tepehuacán de Guerrero, Tianguistengo, Tlahuiltepa, Xochicoatlán y Zacualtipán de Ángeles
Región 10. Apan	Almoloya, Apan, Emiliano Zapata, Tepeapulco y Tlanalapa
Región 11. Huichapan	Chapantongo, Huichapan, Nopala de Villagrán y Tecozautla
Región 12. J acala	Chapulhuacán, Jacala de Ledezma, La Misión, Pacula y Pisaflores

FUENTE: Elaboración propia con información del Decreto Gubernamental que determina la Regionalización del Estado Libre y Soberano de Hidalgo

Las dinámicas espaciales de las realidades sociales permiten reagrupaciones vinculadas a situaciones y condiciones socioeconómicas, físicas y geográficas, pero también, a vocaciones productivas, capital humano, recursos naturales

e infraestructura productiva. Por lo que, aun cuando no existe un arreglo de regionalización perfecto, existen grandes ventajas de poder contar con estos niveles de agregación para la planeación estratégica de desarrollo económico, y en particular, para cumplir con los objetivos propuestos en el presente Informe. El enfoque de territorialidad se encuentra presente en los niveles más altos de la planeación estratégica de la administración pública del estado, al incluirse en el Programa Estatal de Desarrollo (PED) 2022-2028, en particular en la generación de diagnósticos regionales que contemplan factores sociales, económicos, ambientales e institucionales y de gobernanza. Igualmente, el PED instruye la incorporación del enfoque regional en las políticas de movilidad, el desarrollo de infraestructura, la oferta en educación superior, las estrategias de desarrollo turístico, el aprovechamiento forestal y agropecuario, las políticas de desarrollo industrial, entre muchas otras.

Análisis de sectores estratégicos en las regiones del estado de Hidalgo

La metodología de análisis de los sectores estratégicos en las regiones del estado se desarrolló pensando en la utilización de la mayor cantidad de información posible para caracterizar la especialización y competitividad económica en cada una de las regiones. Para ello, se realizó un diseño mixto de investigación que contempla el análisis de datos con base en los conceptos de análisis de la Economía Regional y en procesos de recolección de información cualitativa a partir de un proceso participativo en el que se desarrollaron mesas de discusión con actores regionales en las 12 regiones de la entidad. A continuación, se presenta una breve descripción de ambos análisis, el detalle técnico completo se presenta en los Anexos 1 y 2.

Análisis de datos: especialización y competitividad municipal y regional

La disponibilidad de información a nivel municipal en los Censos Económicos 2014 y 2019 elaborados por el INEGI, permitió realizar el análisis cuantitativo

para caracterizar la especialización y competitividad sectorial de los municipios de la entidad, lo que a su vez permitió hacer un análisis a escala regional.

De manera que, para identificar la especialización económica de las regiones de Hidalgo, se analizó su estructura económica mediante la distribución del empleo entre sus unidades económicas.

- El **Índice de Especialización Económica Municipal (IEEM)** muestra la relación del empleo en un sector en el ámbito municipal o regional respecto del total nacional para dicho sector, es decir, sirve para identificar cuál es la vocación productiva de un municipio o región.

Para estimar el IEEM, se utiliza el Personal Ocupado Total (POT) en cada sector y cada municipio con base en los Censos Económicos de los años 2014 y 2019, en los 20 sectores económicos definidos en el SCIAN 2018 (ver Anexo 1).

A partir de los resultados del IEE, se pueden encontrar los siguientes efectos:

$IEE_i \geq 1$	<p>MUNICIPIO CON ESPECIALIZACIÓN ECONÓMICA EN EL SECTOR I.</p> <p>El peso relativo del empleo municipal en una actividad económica en el sector i es <u>mayor</u> que en el ámbito regional, es decir, hay especialización económica en ese sector.</p>
$IEE_i < 1$	<p>MUNICIPIO SIN ESPECIALIZACIÓN ECONÓMICA EN EL SECTOR I.</p> <p>El peso relativo del empleo municipal en una actividad económica en el sector i es <u>menor</u> que en el ámbito regional, es decir, no hay especialización económica en ese sector.</p>

Cuanto mayor sea el IEEM, mayor será la especialización de un municipio en un sector en específico.

Por otra parte, para caracterizar el grado de competitividad que un municipio tiene en un sector, se realizó un análisis denominado Shift-Share.

- El **Análisis Shift-Share Municipal (ASSM)** analiza la integración de los sectores económicos municipales o regionales en las cadenas

productivas estatales o nacionales. Es decir, estima el potencial para el desarrollo de cadenas productivas locales.

Este análisis ayuda a entender cómo el crecimiento o la contracción económica en un municipio o sector se compara con el promedio nacional, desglosando los efectos en tres componentes relacionados con el crecimiento económico general (efecto total), la estructura industrial específica de la región (efecto estructural), y la competitividad única de sus industrias (efecto diferencial).

La unidad de medida para el cálculo de estos tres efectos es la estimación del valor de la productividad en cada sector y cada municipio. La productividad, definida por la misma fuente utilizada se obtiene mediante el cálculo del Valor Agregado Censal Bruto (VACB) dividido entre la población ocupada total (POT) en cada municipio y cada sector (la información completa sobre el cálculo se encuentra en el Anexo 2).

Los signos resultantes del análisis explican la magnitud en la que un municipio se concentra en sectores dinámicos en comparación con el nacional (ver Cuadro 6).

CUADRO 6. Caracterización de los efectos diferencial y estructural calculados por medio del ASSM

EFEECTO	EXPLICACIÓN	SIGNO POSITIVO	SIGNO NEGATIVO
Efecto estructural o sectorial (EE)	Evalúa las diferencias en el dinamismo de la composición industrial de un municipio en comparación con la economía nacional.	El municipio está especializado en industrias que están creciendo más rápido que el promedio nacional.	El municipio está concentrado en sectores que crecen a un ritmo menor comparado con el nacional. Eso se puede deber a falta de inversión u otras situaciones que afectan a la estructura productiva.

EFEECTO	EXPLICACIÓN	SIGNO POSITIVO	SIGNO NEGATIVO
Efecto diferencial o competitivo (ED)	Mide qué tan competitivo es un municipio en un sector en términos de su productividad, con respecto a la productividad nacional en ese mismo sector	Si un municipio tiene un efecto competitivo positivo en un sector significa que sus industrias están superando a sus contrapartes a nivel nacional. Debido a ventajas como una fuerza laboral más calificada, mejor gestión, o políticas locales favorables.	Las industrias del municipio tiene una productividad más baja que el promedio nacional, lo que podría ser una señal de problemas como falta de inversión, mano de obra poco calificada o políticas desfavorables.
Efecto total (ET)	Es la suma de los dos efectos: efecto estructural + efecto diferencial	Corresponde a un municipio con tendencia ganadora: más especializado y productivo (sectores ganadores).	Corresponde a un municipio con tendencia perdedora: menos especializado y productivo (sectores perdedores).

FUENTE: Elaboración propia.

Con estos indicadores es posible clasificar a los municipios en seis tipos, según el signo positivo o negativo de estos efectos. Así, utilizando el efecto total (efecto diferencial + efecto estructural) como una primera aproximación a la condición de municipio “ganador” o “perdedor” en un sector, se analiza la combinación de ambos efectos.

CUADRO 7. Clasificación de los municipios a partir del ASSM

SECTORES GANADORES (EFECTO TOTAL POSITIVO)		SECTORES PERDEDORES (EFECTO TOTAL NEGATIVO)	
ED + EE +	La estructura productiva municipal se inserta de buena forma en actividades económicas en sectores de alto dinamismo y de rápido crecimiento, tanto nacional como regional (o estatal).	ED - EE -	Sectores económicos con un crecimiento de la estructura productiva menor al promedio nacional y regional (o estatal), lo que significa poco dinamismo y productividad.

SECTORES GANADORES (EFECTO TOTAL POSITIVO)		SECTORES PERDEDORES (EFECTO TOTAL NEGATIVO)	
ED - EE +	Se trata de sectores con crecimiento promedio mayor que el promedio estatal, pero inferior al nacional. Su desempeño es positivo, pero no destaca nacionalmente.	ED - EE +	Crecimiento de la estructura económica local menor al crecimiento promedio nacional, debido a que la especialización está en sectores o subsectores económicos de bajo crecimiento.
ED + EE -	Sectores con crecimiento promedio mayor que el promedio nacional, pero inferior al estatal. Su desempeño es positivo, pero en sus propias regiones hay municipios con mayor productividad en el mismo sector.	ED + EE -	Sectores con decrecimiento en su especialización y/o productividad, sobre todo por un desempeño inferior al promedio en comparación con el resto del estado.

FUENTE: Elaboración propia.

Los resultados de ambas estimaciones en conjunto tienen un interpretación complementaria. Mientras que el IEEM estima la especialización económica, el ASSM muestra la dinámica económica regional o municipal. El resultado de estos índices permite caracterizar cuáles son los sectores económicos en cada región del estado que pueden proveer de mayores dividendos a corto plazo, dada su competitividad local y nacional. El diagnóstico es útil para diseñar políticas públicas que incentiven el dinamismo económico regional y el aprovechamiento de las potencialidades locales (PNUD 2020, 2021).

Ambos análisis utilizan información de los Censos Económicos 2014 y 2019, a cargo del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), categorizada en 19 sectores económicos del SCIAN para los municipios de todas las entidades del país (Cuadro 1). Las estimaciones del informe se llevaron a cabo utilizando los softwares Excel y Stata 15.

Proceso participativo de recolección de información: mesas de diálogo regionales

Para complementar los resultados obtenidos en los índices estimados, se realizaron mesas de trabajo con representación de los gobiernos municipales en las 12 regiones de Hidalgo. Estas mesas tuvieron como objetivo construir agendas de especialización productiva con enfoque de sostenibilidad, con las visiones de los propios municipios buscando atender las prioridades y la recopilación de recomendaciones desde los propios actores locales.

Las mesas de trabajo se conformaron por 20-25 participantes y se realizaron en una sesión que se dividió en: 1) la presentación de los hallazgos de los mapeos económicos resultantes de las estimaciones del IEEM y el ASSM; y 2) una actividad práctica para obtener las perspectivas de los participantes.

Para ello, las sesiones de cada una de las 12 mesas de trabajo se llevaron a cabo en tres actividades:

- 1. Presentación de los resultados del análisis de datos.** Por parte del equipo de facilitadores del PNUD, se llevó a cabo la explicación de los resultados generados a raíz del análisis de datos previamente descrito, mismos que fueron compartidos con las y los participantes por medio de infografías impresas. En esta sesión se brindaron las instrucciones para la dinámica de trabajo en las mesas, conformando 4 equipos de trabajo, cada uno con representación de los municipios de la región.
- 2. Construcción de una agenda económica regional.** Cada mesa de trabajo definió tres prioridades para el desarrollo económico regional, respondiendo las siguientes preguntas:
 - a)** ¿Qué actividad económica tiene el potencial de acelerar el desarrollo de la región?

b) ¿Qué acciones son requeridas para potencializar esa actividad en la región?, ¿Existen barreras?, ¿qué barreras se necesitan eliminar?

3. Alianzas estratégicas para el desarrollo económico regional. Para cada una de las prioridades de la agenda (sector-prioridad), se recopilaron recomendaciones y compromisos. La dinámica consistió en que cada recomendación para atender las prioridades identificadas, debían contar con la identificación de compromisos y alianzas estratégicas necesarias para atenderlos, identificando también qué actores deberían involucrarse en su atención, ya se desde los diferentes niveles de gobierno e incluyendo la participación social, iniciativa privada, academia, etc.

Todo ello con la finalidad de buscar e incentivar la generación de alianzas, entendiendo la multidimensionalidad de los problemas, sus causas y los requerimientos de multisectorialidad para atenderlos.

RECUADRO 1. Estratificación de las Unidades Económicas

Dada la disponibilidad de información, las unidades económicas se clasificaron tomando en cuenta la población empleada total, como se especifica en el “Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas” publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 30 de junio de 2009, de la siguiente manera:

TAMAÑO	NO. DE PERSONAS EMPLEADAS
Micro	Hasta 10 personas
Pequeña	11 a 50 personas
Mediana	51 a 250 personas
Grande	251 y más personas

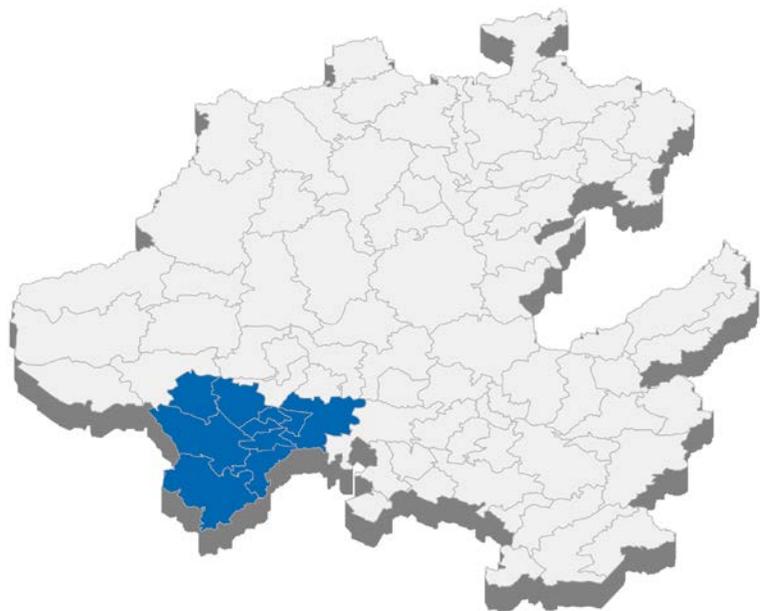
MAPAS ECONÓMICOS DE LAS REGIONES DE HIDALGO

A continuación, se muestran los resultados para las regiones que componen a Hidalgo. El análisis se realizó para los 84 municipios del estado y se agruparon en las 12 regiones de acuerdo con la clasificación del Cuadro 5.

REGIÓN 1. TULA

MUNICIPIOS:

Ajacuba, Atitalaquia, Atotonilco de Tula, Tepeji del Río de Ocampo, Tepetitlán, Tetepango, Tezontepec de Aldama, Tlahuelilpan, Tlaxcoapan y Tula de Allende.



De acuerdo con la mesa de trabajo realizada en la región de Tula, los sectores agropecuario, industrial, turismo y de comercio al por menor son los que tienen el mayor potencial para incentivar el desarrollo económico en la región. Las principales preocupaciones en estos sectores giran en torno a:

- La tecnificación de las actividades, es decir, la necesidad de incorporar tecnología en los distintos procesos productivos.
- La baja capacitación de la mano de obra es otra de las preocupaciones en la región.

- Incentivar la colaboración de la academia con el sector privado para incentivar que la región cuente con capital humano preparado en las actividades que promueven el desarrollo de la región.

DIAGRAMA 1.1 Resultados de las mesas de trabajo en la región



Sector Agropecuario

Prioridades

- Reconversión productiva hacia la tecnificación y aprovechamiento de aguas
- Mejorar la comercialización de productos, reducción de intermediarios
- Tecnificación para el manejo y uso del agua: tratamiento adecuado del agua

Propuestas

- Apoyo al sector productivo con el impulso de programas de mejora tecnológica
- Verificación eficiente de la aplicación y funcionamiento de programas

Actores

- Pequeños productores, instituciones gubernamentales de investigación y transferencia tecnológica como SADER, SEDAGROH, INIFAP, CONAGUA y universidades públicas y privadas



Sector Industrial

Prioridades

- Contar con gente formada para ocupar los puestos de trabajo
- Mayor involucramiento de la industria en la formación de capital humano
- Tecnificación para el manejo y uso del agua: tratamiento adecuado del agua

Propuestas

- Establecimiento de sinergias entre los tres actores
- Apertura del sector industrial para el desarrollo social

- Generar convenios con la industria para compra o comercialización de los productos de la región

Actores

- Empresas, instituciones educativas, gobierno federal y estatal.
- Secretaría de Agricultura del estado, Secretaría de Desarrollo Económico, SADER



Comercio al por menor

Prioridades

- Asesoría económica y financiera integral

Propuestas

- Impulsar desde el gobierno a las MiPyMEs en transacciones, reglamentos, pago de impuestos y créditos
- Acceso a créditos accesibles y adecuados



Turismo

Prioridades

- Generación de infraestructura, promoción y servicios de calidad
- Mejora en las condiciones de la cultura financiera (finanzas personales)
- Reducir la monopolización (comercio, transporte, entre otros)

Propuestas

- Mejorar los espacios turísticos
- Brindar difusión de los espacios turísticos
- Periodos de administraciones limitados
- Mejora de las normativas de los procesos para la ejecución de reglas de operación

FUENTE: Elaboración propia

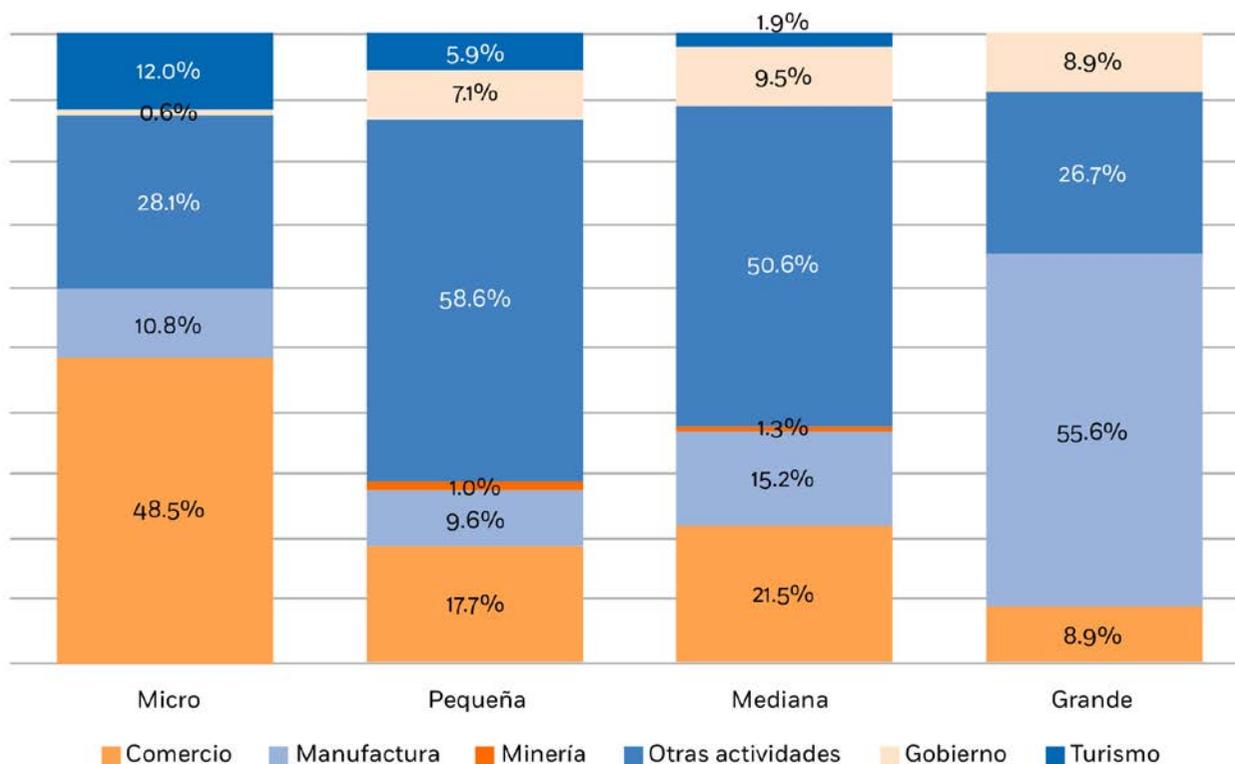
En lo que respecta a la distribución de las unidades económicas en la región de Tula, podemos ver en el Diagrama 1.2 que las actividades de comercio y turismo predominan en las microempresas, y que a medida que las empresas tienen un mayor tamaño, la proporción de estos dos sectores disminuye.

Por el contrario, a medida que el tamaño de las unidades aumenta también lo hace la proporción de unidades manufactureras. Las grandes empresas manufactureras se dedican principalmente a las industrias textil, calzado y vestido (36%), derivados del petróleo y química (20%) y de alimentos y bebidas (16%).

DIAGRAMA 1.2 Distribución sectorial de las unidades económicas de la región de Tula, 2023

TAMAÑO	NO. UNIDADES	% DEL TOTAL
Total	22,206	100%
Micro	21,191	95.4%
Pequeña	812	3.7%
Mediana	158	0.7%
Grande	45	0.2%

Distribución de las unidades económicas de la región por sector y tamaño, Nov 2023



FUENTE: Elaboración propia con información del DENUE.

Los resultados del IEEM indican que la región muestra una clara diversificación económica con un fuerte enfoque en los servicios (turismo, restaurantes, comercio minorista, otros servicios) y en ciertos nichos de manufactura, como son la fabricación de productos derivados del petróleo y del carbón, fabricación de insumos textiles y acabado de textiles, fabricación de prendas de vestir y fabricación de productos a base de minerales no metálicos (véase Diagrama 1.3).

La especialización en estos sectores implica una demanda de habilidades particulares en función del tipo de empleo que se oferta con base en la estructura económica de la región, influenciando una posible especialización de la fuerza laboral y la definición de los programas de formación académica y profesional necesarios en la región.

La especialización en ciertas áreas de manufactura como textiles, prendas de vestir y productos derivados del petróleo y del carbón sugiere una base industrial con habilidades específicas, con cadenas de suministro que tienen el potencial de encadenarse a empresas exportadoras. Por otro lado, la presencia de un amplio rango de servicios indica una economía que puede proporcionar una extensa gama de empleos y oportunidades empresariales.



DIAGRAMA 1.3 Principales resultados del Índice de Especialización Económica Municipal en la región de Tula

SECTOR	NÚMERO DE MUNICIPIOS CON ESPECIALIZACIÓN	MUNICIPIOS CON MAYOR	
		ESPECIALIZACIÓN 2019	AUMENTO DE ESPECIALIZACIÓN 2014-2019
Actividades argopecuarias	1	Tezontepec de Aldama	Sin crecimiento
Minería	1	Atotonilco de Tula	Atotonilco de Tula
Construcción	2	Atotonilco de Tula	Atotonilco de Tula
Industrias manufactureras	4	Atitalaquia	Tepetitlán

SECTOR	NÚMERO DE MUNICIPIOS CON ESPECIALIZACIÓN	MUNICIPIOS CON MAYOR	
		ESPECIALIZACIÓN 2019	AUMENTO DE ESPECIALIZACIÓN 2014-2019
Comercio al por mayor	2	Tlahuelilpan	Tepeji del Río de Ocampo
Comercio al por menor	6	Tetepango	Atitalaquia
Transporte y almacenamiento	2	Tula de Allende	Tepeji del Río de Ocampo
Información en medios masivos	1	Tlaxcoapan	Tlaxcoapan
Servicios inmobiliarios	4	Tepetitlán	Ajacuba
Servicios profesionales	1	Atotonilco de Tula	Atotonilco de Tula
Servicios educativos	2	Tula de Allende	Tezontepec de Aldama
Servicios de salud	4	Tula de Allende	Atitalaquia
Servicios de esparcimiento	4	Ajacuba	Tepeji del Río de Ocampo
Turismo y restaurantes	5	Tepetitlán	Tepetitlán
Otros exc. actividades gubernamentales	7	Tlahuelilpan	Tepetitlán

FUENTE: Elaboración propia con información de los Censos Económicos 2014 y 2019.

Si bien el comercio al por menor, la manufactura y el turismo son sectores importantes en la región de Tula, de acuerdo con el análisis shift-share, son sectores poco competitivos (aunque de alto crecimiento) en la mayoría de los municipios (ver Diagrama 1.4). Lo que implica que, a pesar del crecimiento general y de la estructura industrial favorable, la región no está teniendo la productividad que se observa en otras regiones o el promedio nacional en estos sectores. Es decir, la región no está aprovechando todo su potencial económico

La baja competitividad en turismo y comercio al por menor puede deberse a situaciones como la falta de estrategias de marketing efectivas, servicios de baja calidad, infraestructura inadecuada, alta informalidad, o una fuerza laboral menos capacitada en esos sectores, situaciones que parecen ser identificadas por los actores locales en las mesas de diálogo. En lo que respecta a la manufactura, es posible que la región presente factores desfavorables como son: falta de innovación, problemas en la cadena de suministro, desafíos en la calidad del servicio, pérdida en la competitividad o políticas locales menos favorables.

Lo anterior implica que hay oportunidades de crecimiento en la región, que pueden ser explotadas si se abordan adecuadamente los problemas existentes con políticas regionales enfocadas en mejorar las condiciones y capacidades de la región.

Por otro lado, el comercio al por mayor destaca por su competitividad en poco más de la mitad de los municipios. Es decir, la región tiene ventajas específicas que le permiten desempeñarse mejor que otras regiones. Estas ventajas podrían incluir una mayor eficiencia, una mejor infraestructura logística, una fuerza laboral más calificada, políticas locales favorables, o una mayor capacidad para adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado. Para mantener y potenciar este éxito, la región debería continuar invirtiendo en los factores que impulsan su competitividad y estar atenta a las tendencias nacionales e internacionales que podrían afectar el sector.



DIAGRAMA 1.4 Principales resultados del Análisis Shift-Share Municipal en la región de Tula

SECTOR	NÚMERO DE MUNICIPIOS GANADORES EN SECTORES DE RÁPIDO		
	COMPETITIVOS	POCO COMPETITIVOS	MINICIPIO CON MAYOR EFECTO TOTAL
Actividades argopecuarias	1	0	Tezontepec de Aldama
Industrias manufactureras	1	4	Tula de Allende
Comercio al por mayor	5	1	Tetepango
Comercio al por menor	2	4	Tezontepec de Aldama
Transporte y almacenamiento	0	3	Tepeji del Río de Ocampo
Información en medios masivos	0	1	Tlaxcoapan
Servicios inmobiliarios	0	2	Tetepango
Servicios profesionales	0	3	Tetepango
Servicios de apoyo a los negocios	1	2	Tepetitlán
Servicios educativos	1	1	Tezontepec de Aldama
Servicios de salud	2	4	Tepetitlán
Servicios de esparcimiento	2	3	Ajacuba
Turismo y restaurantes	1	6	Tezontepec de Aldama
Otros exc. actividades gubernamentales	4	1	Tetepango

FUENTE: Elaboración propia con información de los Censos Económicos 2014 y 2019.

En resumen, los sectores más importantes en la región de Tula son:

CASOS	SECTOR	ANÁLISIS
<p>Sectores prioritarios* que no son competitivos, pero de alto crecimiento</p>	<p>Turismo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Algunas oportunidades para incrementar la competitividad en la región son: <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar estrategias de marketing para promover destinos turísticos como el corredor Tolteca. • Mejorar el acceso a tecnología que facilite operaciones de pago, gestión de reservaciones, entre otros. • Desarrollo de infraestructura turística adecuada al tipo de turismo de la zona: de negocios, de retiro, recreativo. • Diversificación de productos turísticos para atraer a una gama más amplia de turistas. • Desarrollar prácticas sostenibles que impulsen el turismo respetando los recursos naturales y culturales. • Mejora de las vías de comunicaciones para conectar zonas turísticas-culturales o pueblos mágicos.
	<p>Comercio al por menor</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Una forma de incentivar la productividad del sector es: <ul style="list-style-type: none"> • Acceso a tecnología y adopción de innovaciones como son los sistemas de punto de venta (POS) hasta soluciones de comercio electrónico y gestión de inventarios. • Capacitación y desarrollo de habilidades empresariales y financieras. • Desarrollar programas que promuevan la formalidad.
	<p>Manufactura</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Con cinco parques industriales, la región de Tula tiene capacidad instalada en las actividades de manufactura. • Una forma de potenciar su productividad es: <ul style="list-style-type: none"> • Alianzas con el sector educativo para formar personal técnico (como soldadoras) y profesionistas (como ingenieras) con habilidades específicas a las industrias locales. • Inversión en maquinaria y equipo. • Desarrollo de proveeduría local que se una a las cadenas de producción de la región y de regiones aledañas.

CASOS	SECTOR	ANÁLISIS
Sectores competitivos y de alto crecimiento que no son prioritarios*	Comercio al por mayor	<ul style="list-style-type: none"> • Promover la generación de empleo dignos y de calidad y emprendimientos en el sector, priorizando el aprovechamiento de las ventajas competitivas de la región • La región tiene potencial para desarrollar un polo logístico en la zona centro del país, debido a que cuenta con: <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura como redes viales y ferroviarias. • Una de las principales rutas de carga entre el Bajío y la Ciudad de México. • Terminal de logística intermodal en Tula, única en su tipo, que conecta las dos principales ferrovías con carreteras nacionales y con Norteamérica. • Tiene conexión a los puertos de Lázaro Cárdenas y Tuxpan, que abastece la mayoría del petróleo que se consume en el Centro del país. • La autopista Arco Norte, conecta a los estados de Puebla, Tlaxcala, Hidalgo y México.

FUENTE: Elaboración propia.

*Sectores definidos como prioritarios en las mesas de diálogo

RECUADRO 2.

Oportunidades de colaboración con el estado de Querétaro

La región de Tula, al igual que el estado de Querétaro se encuentra especializada en la Industria del plástico y del hule y en la Fabricación de productos metálicos. En este sentido, las empresas de la región de Tula y las de Querétaro pueden conformar cadenas de valor en estas actividades.

Así mismo, hay sectores en los que se especializa la región de Tula, como la fabricación de insumos textiles y acabados textiles o las industrias metálicas básicas, que pueden proveer a sectores importantes de Querétaro como la fabricación de equipo de transporte.

El siguiente cuadro muestra los subsectores manufactureros en los que se especializan la región de Tula y el estado de Querétaro:

TULA	QUERÉTARO
Fabricación de productos derivados del petróleo y del carbón	Fabricación de maquinaria y equipo
Fabricación de insumos textiles y acabado de textiles	Fabricación de accesorios, aparatos eléctricos y equipo de generación de energía eléctrica
Fabricación de prendas de vestir	Fabricación de equipo de transporte
Fabricación de productos a base de minerales no metálicos	Industria del papel
Industrias metálicas básicas	Industria química
Industria alimentaria	Impresión e industrias conexas
Fabricación de productos textiles, excepto prendas de vestir	Fabricación de equipo de computación, comunicación, medición y de otros equipos, componentes y accesorios electrónicos

REGIÓN 2. TULANCINGO

MUNICIPIOS:

Acatlán, Acaxochitlán, Agua Blanca de Iturbide, Cuautepec de Hinojosa, Huehuetla, Metepec, San Bartolo Tutotepec, Santiago Tulantepec de Lugo Guerrero, Singuilucan, Tenango de Doria, y Tulancingo de Bravo



De acuerdo con la mesa de trabajo realizada en la región de Tulancingo, los sectores agropecuario, turismo y de comercio al por menor son los que tienen el mayor potencial para incentivar el desarrollo económico en la región. Las principales preocupaciones en estos sectores giran en torno a:

- La realización de obras de captación de agua.
- Capacitación para la promoción de productos agropecuarios y servicios turísticos.
- Acondicionamiento de espacios con potencial turístico.
- Difusión de las zonas turísticas de la región
- Campañas zoonosanitarias, mejoramiento genético y certificaciones de inocuidad

Dentro de las propuestas realizadas para el sector agropecuario destacan la de

- Desazolver la presa La Esperanza, aumentando su capacidad a 4 millones de m³ y construir 22 km de red de drenaje para captar agua de lluvia, beneficiando a agricultores de Tulancingo y Santiago Tulantepec.
- Instalar plantas de potabilización beneficiará a comunidades de Cuauhtepic, Santiago Tulantepec y Tulancingo, aprovechando los 10 millones de m³ anuales que fluyen por la presa. Esta medida no solo recupera más del 50% del volumen extraído anualmente, sino que también puede extenderse a otras presas, suministrando agua potable a varios municipios, incluyendo Tulancingo, Singuilucan, y Acaxochitlán.
- Proveer a los agricultores con equipo de nivelación láser para nivelar 10,000 hectáreas del Acuífero del Valle de Tulancingo. Esta acción permitiría ahorrar 19.48 millones de metros cúbicos de agua subterránea anualmente, asegurando la preservación del acuífero y garantizando agua suficiente para todos los sectores de la región.

DIAGRAMA 2.1 Resultados de las mesas de trabajo en la región de Tulancingo



Sector Agropecuario

Prioridades

- Mejorar capacidades de mercadotecnia y comercialización
- Asesoría técnica, capacitación, acompañamiento técnico durante todo el proceso productivo y certificaciones

- Apoyo económico tripartita
- Infraestructura y tecnificación del campo / Tecnificación de la producción
- Nueva legislación agraria
- Disponibilidad de agua: calidad y cantidad
- Difusión y acceso a los programas de gobierno
- Sensibilización a nuevos métodos de producción

Propuestas

- Campañas zoosanitarias, mejoramiento genético y certificaciones de inocuidad
- Acciones de comercialización de productos y estudios de mercado
- Mejoras en la focalización de los apoyos y su adecuado aprovechamiento
- El Gobierno Federal debe etiquetar recursos para la creación de un megaproyecto hidráulico, en concurrencia con recursos estatales
- Reducción de burocracia, eliminar malas prácticas electorales y coyotaje
- Eliminar limitaciones en el acceso a programas gubernamentales, por no pertenecer al catálogo de zonas de atención prioritaria
- Incrementar sinergias entre las instituciones educativas y el sector
- Impulsar y apoyar con equipo de nivelación láser a los agricultores
- Priorización de proyectos encaminados en la optimización del agua
- Desazolvar la presa La Esperanza, ubicada en Cuauteppec
- Recuperar los cuatro millones de metros cúbicos de almacenamiento.
- Construir 22 kilómetros de red de drenaje a ambos lados del principal arroyo que alimenta a la presa y para almacenar solamente agua de lluvia.
- Colocar plantas de potabilización y abastecer a comunidades cercanas, como son los municipios de Cuauteppec, Santiago Tulantepec y Tulancingo.
- Perforación de pozos agrícolas en zonas donde no existen
- Capacitación para productores en permacultura, poniendo atención a la tecnificación de los sistemas de riego de una manera sustentable



Turismo

Prioridades

- Capacitación
- Generación de normativas del sector
- Difusión de la zona
- Incremento del presupuesto
- Falta de infraestructura
- Acondicionamiento de espacios con potencial turístico
- Capacitación general especializada para el sector

Propuestas

- Superar el desinterés de los prestadores de servicios
- Atención a obligación de las administraciones locales
- Condonación de publicaciones en el periódico local
- Señalamientos turísticos
- Apertura en medios tradicionales y digitales
- Vías alternas al municipio
- Mejoramiento de la infraestructura carretera
- Realizar convenios de colaboración
- Difusión de espacios turísticos
- Realizar una alianza estratégica para la creación de un reglamento turístico regional



Comercio al por menor

Prioridades

- Mejorar incentivos al emprendimiento
- Capacitación y asesorías financieras
- Generación de nuevos canales de comercialización

FUENTE: Elaboración propia

En la distribución de las unidades económicas de esta región, observamos que el comercio y el turismo son más prevalentes en las microempresas, indicando una tendencia hacia estos sectores en los negocios de menor escala. Conforme aumenta el tamaño de las empresas, la proporción de estas actividades tiende a disminuir, reflejando una diversificación en otros sectores económicos con el crecimiento empresarial.

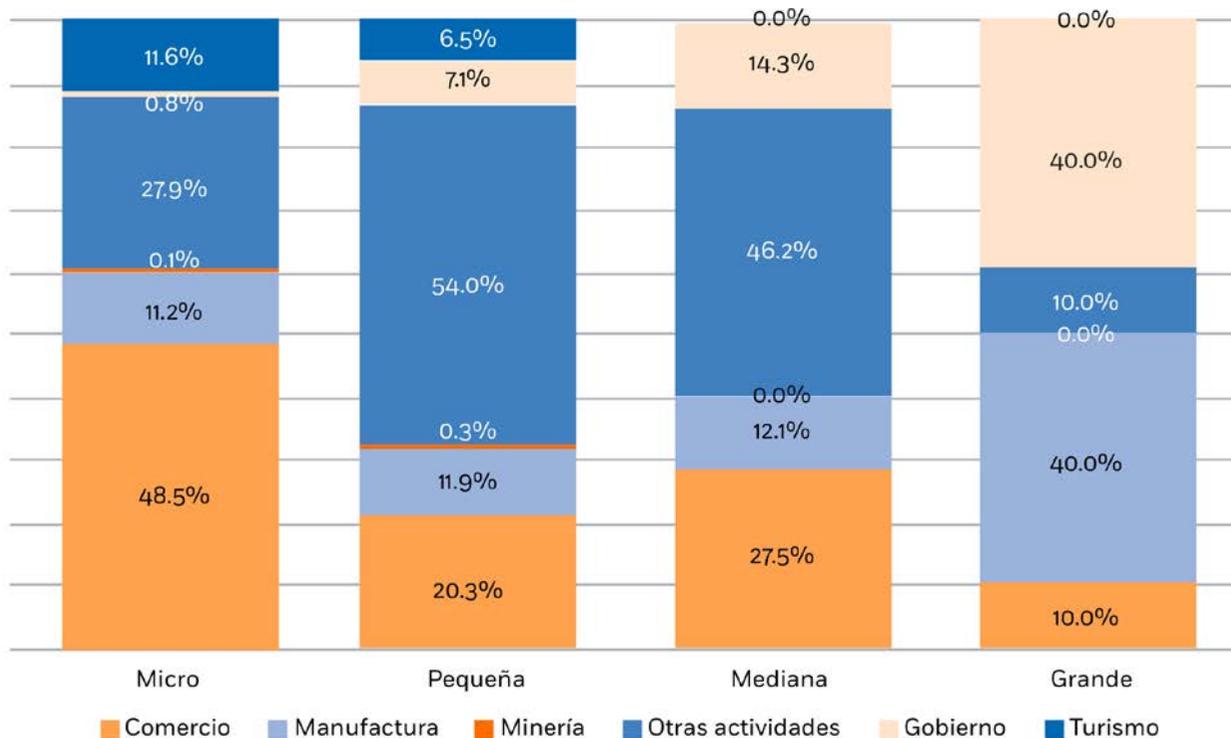
Por otro lado, el sector manufacturero y los servicios gubernamentales muestran un aumento significativo en su proporción conforme el tamaño de las unidades económicas crece, especialmente notable en las grandes empresas donde la manufactura representa el 40% y los servicios gubernamentales otro 40%. Esto sugiere que, a diferencia de las microempresas, las grandes unidades están más enfocadas en la producción a gran escala y en la prestación de servicios gubernamentales, marcando una distinción clara en la orientación sectorial según el tamaño de la empresa.

DIAGRAMA 2.2. Distribución sectorial de las unidades económicas de la región de Tulancingo, 2023

Distribución de las unidades económicas de la región por tamaño, Nov 2023

TAMAÑO	NO. UNIDADES	% DEL TOTAL
Total	21,141	100.0%
Micro	20,360	96.3%
Pequeña	680	3.2%
Mediana	91	0.4%
Grande	10	0.0%

Distribución de las unidades económicas de la región por sector y tamaño, Nov 2023



FUENTE: Elaboración propia con información del DENUE.

El sector de comercio al por menor es el más importante de la región en términos tanto de especialización como de competitividad.

De acuerdo con el IEEM, todos los municipios que conforman a la región se encuentran especializados en el sector de comercio al por menor (véase Diagrama 2.3). Esta especialización se da principalmente en el comercio al por menor de artículos de papelería, de abarrotes, de artículos para el cuidado de la salud, y de artículos de ferretería. Lo que indica que en su mayoría estas unidades son proveedoras locales que abastecen a la población de la región.

De acuerdo con el Análisis Shift-Share Municipal (ASSM), 8 municipios muestran una tendencia ganadora en este sector, con 5 de ellos siendo competitivos (véase Diagrama 2.4). Una forma de aumentar la competitividad del sector es invertir en capacidades digitales y adaptar las operaciones comerciales a la

economía digital, así como vincular el desarrollo de este sector con el turismo para potenciar el crecimiento de ambos sectores.

El turismo es otro sector clave para promover el desarrollo sostenible en la región ya que el 64% de los municipios de la región se especializan en el sector (Diagrama 2.3) mientras que 10 de los 11 municipios son considerados ganadores de acuerdo con el análisis shift-share. Sin embargo, 5 de estos municipios presentan una baja competitividad (Diagrama 2.4). Así, la región requiere estrategias que potencien su competitividad como, por ejemplo, otorgando capacitación y asesorías financieras para profesionalizar a los y las empresarias del sector, generando nuevos canales de comercialización, estrategias de marketing para promocionar los destinos turísticos de la región y el desarrollo de productos turísticos acordes a los atractivos de la entidad.

Destacan los municipios de Tenango de Doria, San Bartolo Tutotepec Santiago Tulantepec de Lugo Guerrero por su especialización y competitividad. Tenancingo de Doria es conocido por sus coloridos textiles y bordados, como los tenangos, los cuales son las artesanías características y emblemáticas de Hidalgo. Además, la región cuenta con 17 atractivos naturales, como presas, lagos y manantiales. Así como con 32 atractivos culturales, como la zona arqueológica de Huapalcalco, catedral e iglesias, tres pueblos con sabor, y un municipio dentro del Geoparque Comarca, Minera entre otros (Secretaría de Turismo de Hidalgo). Por lo que la región tiene la oportunidad de generar productos de ecoturismo sustentable, turismo de aventura y rutas culturales.

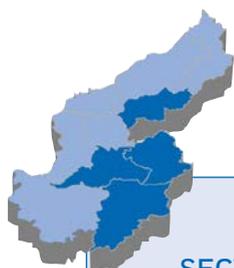


DIAGRAMA 2.3 Principales resultados del Índice de Especialización Económica Municipal en la región de Tulancingo

SECTOR	NÚMERO DE MUNICIPIOS CON ESPECIALIZACIÓN	MUNICIPIOS CON MAYOR	
		ESPECIALIZACIÓN 2019	AUMENTO DE ESPECIALIZACIÓN 2014-2019
Actividades agropecuarias	6	Agua Blanca de Iturbide	Agua Blanca de Iturbide
Minería	2	Metepéc	Tulancingo de Bravo
Industrias manufactureras	4	Singulúcan	Acatlán
Comercio al por mayor	2	San Bartolo Tutuotepec	Tenango de Doria
Comercio al por menor	11	Acatlán	Agua Blanca de Iturbide
Información en medios masivos	1	San Bartolo Tutuotepec	San Bartolo Tutuotepec
Servicios inmobiliarios	3	Santiago Tulantepec de Lugo Guerrero	Cuautepec de Hinojosa
Servicios educativos	1	Tulancingo de Bravo	Cuautepec de Hinojosa
Servicios de salud	1	Tulancingo de Bravo	San Bartolo Tutuotepec
Servicios de esparcimiento	3	Cuautepec de Hinojosa	San Bartolo Tutuotepec
Turismo y restaurantes	7	Tenango de Doria	Santiago Tulantepec de Lugo Guerrero
Otros exc. actividades gubernamentales	9	Tulancingo de Bravo	San Bartolo Tutuotepec

FUENTE: Elaboración propia con información de los Censos Económicos 2014 y 2019.

La mitad de los municipios de la región se especializan en las actividades agropecuarias, siendo Agua blanca de Iturbide el municipio con mayor especialización (ver Diagrama 2.3). Sin embargo, el ASSM muestra que ninguno de los municipios de la región es “ganador”, es decir, tienen un efecto total negativo. A pesar de ello, Acatlán, Acaxochitlán, Cuauhtepic de Hinojosa y Huehuetla son competitivos (efecto diferencial positivo), lo cual es un buen indicador de la salud del sector a nivel local.

El resultado de estos municipios se debe a que el efecto estructural es negativo y sobrepasa al efecto diferencial. Esto significa que, aunque las industrias del municipio son competitivas y más productivas que el promedio nacional, este dinamismo no es suficiente para contrarrestar los factores estructurales desfavorables que afectan al sector a nivel más general o nacional. En otras palabras, las ventajas específicas de estos municipios no compensan las desventajas estructurales que se enfrentan en el contexto más amplio. Esto podría ser resultado de una variedad de factores como políticas económicas desfavorables, falta de infraestructura adecuada, inversión insuficiente, la poca de tecnificación del campo, o problemas en la disponibilidad de agua.



DIAGRAMA 2.4 Principales resultados del Análisis Shift-Share Municipal en la región de Tulancingo

SECTOR	NÚMERO DE MUNICIPIOS GANADORES EN SECTORES DE RÁPIDO		
	COMPETITIVOS	POCO COMPETITIVOS	MINICIPIO CON MAYOR EFECTO TOTAL
Construcción	0	1	Tulancingo de Bravo
Industrias manufactureras	2	1	Santiago Tulantepec de Lugo Guerrero
Comercio al por mayor	2	4	San Bartolo Tutuotepec
Comercio al por menor	5	3	Acaxochitlán

SECTOR	NÚMERO DE MUNICIPIOS GANADORES EN SECTORES DE RÁPIDO		
	COMPETITIVOS	POCO COMPETITIVOS	MINICIPIO CON MAYOR EFECTO TOTAL
Información en medios masivos	0	1	Tulancingo de Bravo
Servicios inmobiliarios	0	1	Tulancingo de Bravo
Servicios profesionales	2	2	Tenango de Doria
Servicios de apoyo a los negocios	3	2	Acaxochitlán
Servicios educativos	2	1	Cuatepec de Hinojosa
Servicios de salud	5	3	Acatlán
Servicios de esparcimiento	0	2	Acaxochitlán
Turismo y restaurantes	5	5	Huehuetla
Otros exc. actividades gubernamentales	6	0	Tenango de Doria

FUENTE: Elaboración propia con información de los Censos Económicos 2014 y 2019.

En resumen, los sectores más importantes en la región de Tulancingo son:

CASOS	SECTOR	ANÁLISIS
Sectores prioritarios* que no son competitivos, pero de alto crecimiento	Comercio al por menor	<ul style="list-style-type: none"> Algunas oportunidades para incrementar la competitividad en la región son: <ul style="list-style-type: none"> Invertir en capacidades digitales. Adaptar las operaciones comerciales a la economía digital. Vincular el desarrollo de este sector con el turismo para potenciar el crecimiento de ambos sectores. Promover el acceso al financiamiento.

<p>Sectores prioritarios* que no son competitivos, pero de alto crecimiento</p>	<p>Turismo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Algunas oportunidades para incrementar la competitividad en la región son: <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación y asesorías financieras para profesionalizar a los y las empresarias del sector. • Desarrollar nuevos canales de comercialización. • Implementar estrategias de marketing para promocionar los destinos turísticos de la región. • Desarrollo de productos turísticos acordes a los atractivos de la entidad.
<p>Sectores prioritarios* que son competitivos, pero de bajo crecimiento y con problemas estructurales</p>	<p>Actividades agropecuarias</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Algunas estrategias para mitigar las limitantes estructurales del sector y promover el dinamismo de la región son: <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo al sector productivo con el impulso de programas de mejora tecnológica. • Reconversión productiva hacia la tecnificación y aprovechamiento de aguas. • Mejorar la comercialización de productos, reducción de intermediarios • Tecnificación para el manejo y uso del agua. • Desarrollo de políticas económicas adecuadas a las características de la región. • Inversión en infraestructura y servicios públicos.

FUENTE: Elaboración.

*Definidos como prioritarios en las mesas de diálogo.

REGIÓN 3. PACHUCA

MUNICIPIOS:

Pachuca de Soto, San Agustín Tlaxiaca, y Zapotlán de Juárez

De acuerdo con la mesa de trabajo realizada en la región de Pachuca, los sectores de turismo, de manufacturas y de comercio al por menor son los que tienen el mayor potencial para incentivar el desarrollo económico en la región. Las principales preocupaciones en estos sectores giran en torno a:



- Inversión en infraestructura turística y de servicios ligados a la industria manufacturera.
- Formar capital humano acorde a las actividades de la región.
- Transitar del comercio al por menor a actividades de mayor valor agregado.
- Promover la formalidad en el sector comercio.
- Fortalecer las cadenas locales de valor.

DIAGRAMA 3.1 Resultados de las mesas de trabajo en la región de Pachuca



Prioridades

- Mejorar la infraestructura disponible y construir nueva para favorecer la movilidad, la accesibilidad y la seguridad
- Impulsar zonas turísticas en la región y profesionalizar el servicio que ofertan las personas prestadoras de servicios

Propuestas

- Impulsar que las políticas públicas estén orientadas a la Agenda 2030 para promover un turismo sustentable
- Impulsar la protección del acervo cultural y las tradiciones y costumbres para posicionar el potencial turístico de la región

Compromisos

- Incrementar las partidas presupuestarias por parte de los gobiernos municipales y el estatal
- Que las instituciones educativas de la región orienten sus programas hacia la profesionalización de los servicios turísticos
- Actualizar y fortalecer los reglamentos
- Mejorar la infraestructura para la prestación de servicios turísticos



Industria manufacturera

Prioridades

- Contar con la normatividad necesaria que fortalezca la atracción de inversiones en la región.
- Formar capital humano especializado en las actividades económicas regionales.
- Fortalecer la infraestructura disponible.
- Garantizar el acceso a recursos hídricos.

Propuestas

- Actualizar los planes municipales y estatal de desarrollo, así como los planes derivados como el de desarrollo urbano.
- Que las instituciones académicas de la región contribuyan en el fortalecimiento de los servicios turísticos.
- Identificar las necesidades actuales y generar estrategias para construir la infraestructura faltante.
- Promover la adquisición de los productos locales y regionales al interior de la región y en otras regionales del estado.

Compromisos y alianzas

- Incentivos fiscales para favorecer la productividad de las empresas por parte de los gobiernos municipales y estatal.
- Reuniones de trabajo entre los actores involucrados para reorientar o elaborar programas de estudios específicos.
- Realizar reuniones de trabajo con las empresas localizadas en los municipios de la región para identificar las necesidades en términos de las vialidades y los servicios públicos requeridos en cada caso.
- Identificar, en conjunto con los actores locales, las necesidades hídricas y las alternativas en términos del aprovechamiento eficiente, la recuperación y tratamiento de agua, así como sistemas alternativos de captación



Comercio

Prioridades

- Transitar del comercio al por menor a actividades de mayor valor agregado.
- Fortalecer las capacidades técnicas y funcionales para impulsar y fortalecer las actividades comerciales en los municipios de la región.
- Ordenar el crecimiento de los comercios.
- Formalizar y regularizar las actividades en condiciones de informalidad.
- Mejorar y ampliar la infraestructura vial y urbana para mejorar las condiciones de comercialización.
- Fortalecer los canales de comercialización integrándolos a las cadenas de valor regionales y estatales

Propuestas

- Formalizar a los comercios para que puedan acceder a financiamiento.
- Impartir jornadas de capacitación para fortalecer las capacidades de las y los comerciantes.
- Actualizar y fortalecer los instrumentos normativos que regulan las actividades económicas en el municipio.
- Homologar la normatividad en los municipios de la región para atender las necesidades regionales en cuanto a la prestación de servicios turísticos.
- Actualizar y fortalecer el programa de desarrollo urbano y territorial en los municipios e impulsar la creación de uno regional.
- Crear un centro regional de comercialización y distribución de productos.

Compromisos y alianzas

- Establecer programas de formalización que orienten a los negocios en el paso a paso de lo que se debe hacer para formalizar sus actividades.
- Los gobiernos municipales se encargan de gestionar jornadas de capacitación para fortalecer las actividades comerciales.
- Actualización de los instrumentos normativos.
- Reuniones de trabajo entre los diferentes municipios para impulsar una agenda turística regional en común.

- Realizar reuniones de trabajo con personas expertas para acotar los instrumentos de planeación en función de las necesidades actuales
- Realizar reuniones de trabajo con los productores y comercializadores para identificar sinergias y definir la localización de los centros regionales.

FUENTE: Elaboración propia

En esta región, el comercio domina en las microempresas con un 45.5%, mientras que este sector representa una porción menor en las empresas de mayor tamaño. Por otra parte, el turismo mantiene una presencia relativamente constante en las micro y pequeñas empresas, pero no se menciona en las medianas y grandes empresas, lo cual podría indicar una concentración de esta actividad en el segmento de las empresas más pequeñas.

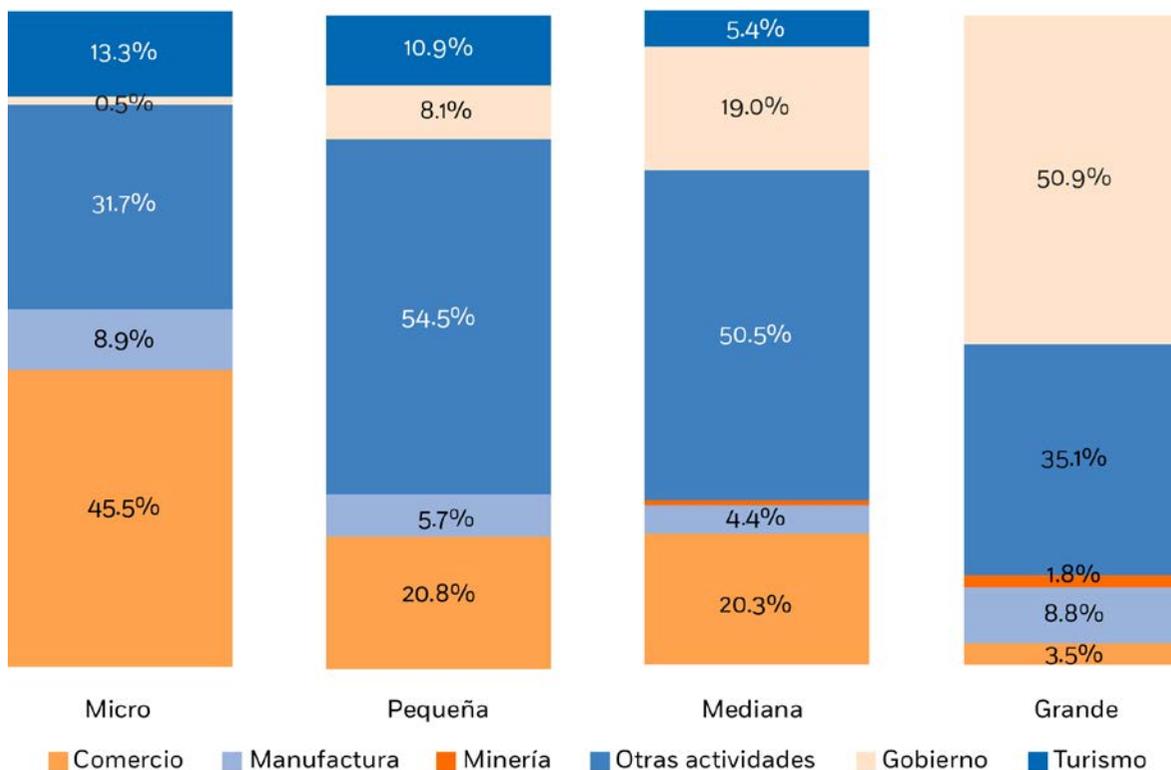
Las empresas grandes se destacan por su enfoque en servicios gubernamentales, que constituyen más de la mitad de su actividad económica con un 50.9%, mientras que la manufactura y la minería también tienen una presencia notable. Las medianas empresas muestran una inclinación hacia otras actividades y servicios gubernamentales, con un 50.5% y un 19.0% respectivamente, lo que sugiere una diversificación de sus operaciones hacia sectores especializados y la provisión de servicios públicos.

DIAGRAMA 3.2. Distribución sectorial de las unidades económicas de la región de Pachuca, 2023

Distribución de las unidades económicas de la región por tamaño, Nov 2023

TAMAÑO	NO. UNIDADES	% DEL TOTAL
Total	25,634	100.0%
Micro	23,784	92.8%
Pequeña	1,498	5.8%
Mediana	295	1.2%
Grande	57	0.2%

Distribución de las unidades económicas de la región por sector y tamaño, Nov 2023



FUENTE: Elaboración propia con información del DENUE.

En la región, el comercio al por menor y al por mayor, la manufactura y el turismo son sectores importantes y de alto crecimiento, de acuerdo con el análisis shift-share. Sin embargo, en su mayoría son sectores poco competitivos (ver Diagrama 3.4). Lo que implica que, las industrias de un municipio, en general, no son tan competitivas en términos de productividad comparadas con el promedio nacional. Sin embargo, el sector aún muestra un crecimiento o desempeño positivo debido a factores estructurales o macroeconómicos favorables. Es decir, la región no está aprovechando todo su potencial económico.

La menor competitividad en sectores como las industrias manufactureras en la mayoría de los municipios podría señalar desafíos en innovación, calidad y cadena de suministro. Estos hallazgos sugieren que, mientras que hay

crecimiento en especialización, la productividad y la competitividad no están al mismo nivel, y podrían mejorarse con políticas regionales adecuadas. Derivado de las mesas de trabajo regionales se identifica la necesidad de formar capital humano que tenga las habilidades necesarias para las industrias de la región, así como la inversión en infraestructura, vialidades y los servicios públicos. Un tema importante, y recurrente a lo largo del estado es la necesidad de desarrollar estrategias y realizar inversiones que mejoren el aprovechamiento hídrico de manera sustentable.

En lo que respecta a la manufactura, destaca la especialización de la región en los subsectores de industria del cuero y la piel, la fabricación de prendas de vestir, la industria alimentaria, la industria del plástico y del hule, la industria de la madera y la industria del mueble.



DIAGRAMA 3.3 Principales resultados del Índice de Especialización Económica Municipal en la región de Pachuca

SECTOR	NÚMERO DE MUNICIPIOS CON ESPECIALIZACIÓN	MUNICIPIOS CON MAYOR	
		ESPECIALIZACIÓN 2019	AUMENTO DE ESPECIALIZACIÓN 2014-2019
Construcción	1	Pachuca de Soto	Pachuca de Soto
Industrias manufactureras	2	Zapotlán de Juárez	San Agustín Tlaxiaca
Comercio al por menor	3	Zapotlán de Juárez	Zapotlán de Juárez
Servicios inmobiliarios	2	Zapotlán de Juárez	Zapotlán de Juárez
Servicios profesionales	1	Pachuca de Soto	Zapotlán de Juárez
Servicios educativos	2	San Agustín Tlaxiaca	Zapotlán de Juárez
Servicios de salud	2	Pachuca de Soto	Zapotlán de Juárez

SECTOR	NÚMERO DE MUNICIPIOS CON ESPECIALIZACIÓN	MUNICIPIOS CON MAYOR	
		ESPECIALIZACIÓN 2019	AUMENTO DE ESPECIALIZACIÓN 2014-2019
Servicios de esparcimiento	1	Pachuca de Soto	Pachuca de Soto
Turismo y restaurantes	2	Pachuca de Soto	Zapotlán de Juárez
Otros exc. actividades gubernamentales	2	Pachuca de Soto	Pachuca de Soto

FUENTE: Elaboración propia con información de los Censos Económicos 2014 y 2019.

El comercio es un sector que, aunque es poco competitivo, es estratégico para la región. Dada su ubicación, la Pachuca tiene el potencial de desarrollar no sólo el comercio al por mayor sino también *hubs* logísticos que provean a la zona centro del país. Para promover el desarrollo del comercio al por mayor y la logística en esta región, se pueden implementar varias estrategias clave que aprovechen la proximidad de los parques industriales (tanto de Hidalgo como del Estado de México y la Ciudad de México) para maximizar las sinergias y la eficiencia operativa. Estas estrategias deben estar orientadas a la creación de zonas dedicadas dentro o cerca de los parques industriales que estén especializadas en actividades logísticas.

Pachuca de Soto destaca en varios sectores, lo que indica una economía relativamente diversificada que puede proporcionar una gama de oportunidades de empleo y empresariales. Además, la especialización en servicios de salud y educativos sugiere la existencia de un sistema de servicios públicos bien desarrollado, lo que es esencial para el bienestar de la población y puede atraer a nuevos residentes y negocios. La ciudad funciona como un centro económico en la región, ofreciendo una gama de empleos y oportunidades de negocio.



DIAGRAMA 3.4 Principales resultados del Análisis Shift-Share Municipal en la región de Pachuca

SECTOR	NÚMERO DE MUNICIPIOS GANADORES EN SECTORES DE RÁPIDO		
	COMPETITIVOS	POCO COMPETITIVOS	MINICIPIO CON MAYOR EFECTO TOTAL
Construcción	1	0	Pachuca de Soto
Industrias manufactureras	0	2	Zapotlán de Juárez
Comercio al por mayor	1	1	Pachuca de Soto
Comercio al por menor	0	3	Pachuca de Soto
Transporte y almacenamiento	1	0	Pachuca de Soto
Servicios inmobiliarios	1	2	San Agustín Tlaxiaca
Servicios profesionales	1	1	San Agustín Tlaxiaca
Servicios de apoyo a los negocios	1	1	Pachuca de Soto
Servicios educativos	0	3	San Agustín Tlaxiaca
Servicios de salud	1	2	San Agustín Tlaxiaca
Servicios de esparcimiento	1	0	Pachuca de Soto
Turismo y restaurantes	1	2	Zapotlán de Juárez
Otros exc. actividades gubernamentales	3	0	Zapotlán de Juárez

FUENTE: Elaboración propia con información de los Censos Económicos 2014 y 2019.

En resumen, los sectores más importantes en la región de Pachuca son:

CASOS	SECTOR	ANÁLISIS
<p>Sectores prioritarios* que no son competitivos, pero de alto crecimiento</p>	<p>Comercio al por mayor / Logística</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Algunas de estas estrategias para incrementar la competitividad de la región son: <ul style="list-style-type: none"> • Inversión en infraestructura de transporte y comunicaciones. • Fomentar el desarrollo de servicios de valor agregado en logística, como el empaque, el ensamblaje final o la personalización de productos. • Implementar programas de capacitación para la fuerza laboral local en habilidades específicas de logística y gestión de la cadena de suministro. • Establecer plataformas o asociaciones para facilitar la colaboración entre empresas dentro de los parques industriales y los proveedores de servicios logísticos. • Incentivar la adopción de tecnologías avanzadas, como sistemas de gestión de almacenes (WMS), sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP) y soluciones de seguimiento y trazabilidad. • Facilitar la creación de conexiones comerciales internacionales para permitir a las empresas locales acceder a mercados globales. • Mejorar de las capacidades aduaneras y la negociación de acuerdos comerciales preferenciales.
<p>Sectores prioritarios* que no son competitivos, pero de alto crecimiento</p>	<p>Industrias manufactureras</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Algunas oportunidades para incrementar la competitividad en la región son: <ul style="list-style-type: none"> • Invertir en tecnología y automatización. • Fomentar la capacitación y desarrollo del talento humano. • Mejorar la infraestructura y logística. • Incentivar la investigación y desarrollo para innovación de productos y procesos. • Facilitar el acceso a financiamiento y mercados. • Capacitar a empresarios y empresarias en prácticas de gestión eficiente y calidad total. • Fortalecer las cadenas de valor mediante la colaboración entre empresas

<p>Sectores prioritarios* que no son competitivos, pero de alto crecimiento</p>	<p>Turismo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Algunas oportunidades para incrementar la competitividad en la región son: <ul style="list-style-type: none"> • Invertir en vías de comunicación. • Invertir en el mejoramiento de hotelería, restaurantes, y mobiliario urbano. • Promover la formalidad. • Capacitación empresarial. • Fomentar al emprendimiento. • Promover el acceso al financiamiento. • Desarrollar estrategias de marketing para promover los destinos turísticos.
--	-----------------------	--

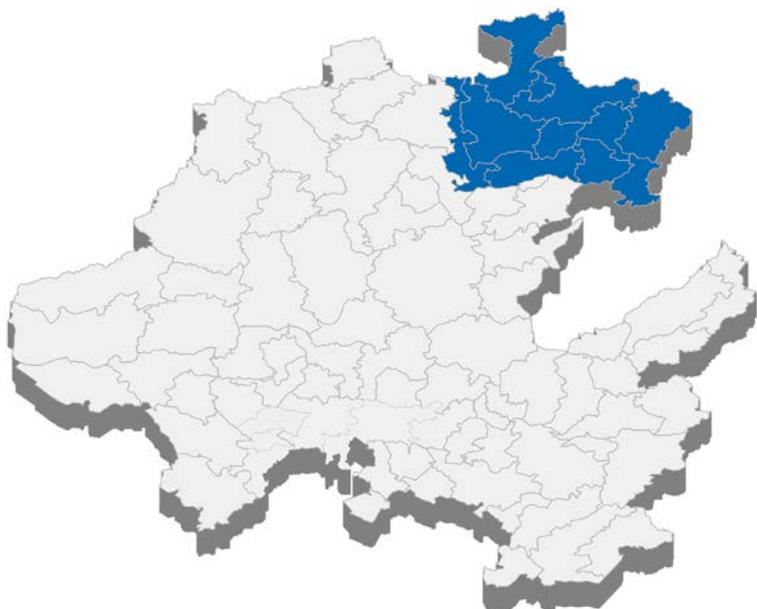
FUENTE: Elaboración propia.

*Definidos como prioritarios en las mesas de diálogo.

REGIÓN 4. HUEJUTLA

MUNICIPIOS:

Atlapexco, Calnali, Huautla, Huazalingo, Huejutla de Reyes, Jaltocán, Lolotla, San Felipe Orizatlán, Tlanchinol, Xochiatipan, y Yahualica



De acuerdo con la mesa de trabajo realizada en la región de Huejutla, los sectores agropecuario y de turismo son los que tienen el mayor potencial para incentivar el desarrollo económico en la región. Las principales preocupaciones en estos sectores giran en torno a:

- Inversión en infraestructura carretera y turística.
- Desarrollo de propuestas de turismo sostenible.
- Capacitación y asistencia técnica.
- Comercialización de productos agropecuarios y artesanales.

Adicionalmente, los participantes identificaron la necesidad de realizar trabajos de reforestación, fortalecer programas como Sembrando Vida y el desarrollo de plantas tratadoras que cuenten con personal capacitado. Esto como una forma de impulsar la actividad económica de la región y proteger al medio ambiente. Así mismo, se identificó la importancia de realizar mejoras en la calidad de los servicios de salud, incluyendo el contar con personal capacitado e insumos y la mejora en la infraestructura a nivel regional.

DIAGRAMA 4.1 Resultados de las mesas de trabajo en la región de Huejutla



Sector agropecuario

Prioridades

- Comercialización de productos.
- Capacitación e inversión.
- Ordenamiento territorial y ecológico.
- Infraestructura carretera para asegurar la comercialización.
- Fortalecimiento de las vocaciones productivas.
- Asistencia técnica.
- Mayor agilidad para realizar trámites.

Propuestas

- Vinculación con empresas.
- Realizar diagnósticos productivos por municipio.
- Cambio administrativo y apertura de ventanilla.
- Disminuir el incumplimiento de reglamentaciones.
- Vinculación con empresas (rastros), asesoría técnica e inspecciones.



Sector turismo

Prioridades

- Fortalecimiento de la infraestructura carretera.
- Fortalecimiento de las capacidades de conformación y organización de los ejidatarios y las comunidades.

- Desarrollo de propuestas de turismo sostenible.
- Fortalecimiento de la infraestructura hotelera.
- Infraestructura vial.

Propuestas

- Mantenimiento preventivo de la infraestructura actual.
- Programa de capacitación para los prestadores de servicios.
- Generar cartera económica que fortalezca la inversión privada.
- Reducir los intermediarios con los artesanos, asegurar las ganancias de los pequeños productores y promover la cultura y el turismo.

Compromisos y alianzas

- Inversión de los tres niveles de gobierno para mantenimiento.
- Compromisos de generación de estrategias de capacitación focalizadas.
- Diagnósticos municipales de inversión.

FUENTE: Elaboración propia

En el Diagrama 4.2 se observa que el comercio y la manufactura representan una proporción significativa en las microempresas de la región, con un 42.2% y un 22.5% respectivamente. Estos sectores parecen ser fundamentales para la economía de las empresas más pequeñas. En cambio, el turismo, aunque modesto, es más prevalente en las microempresas con un 12.0% en comparación con las pequeñas empresas.

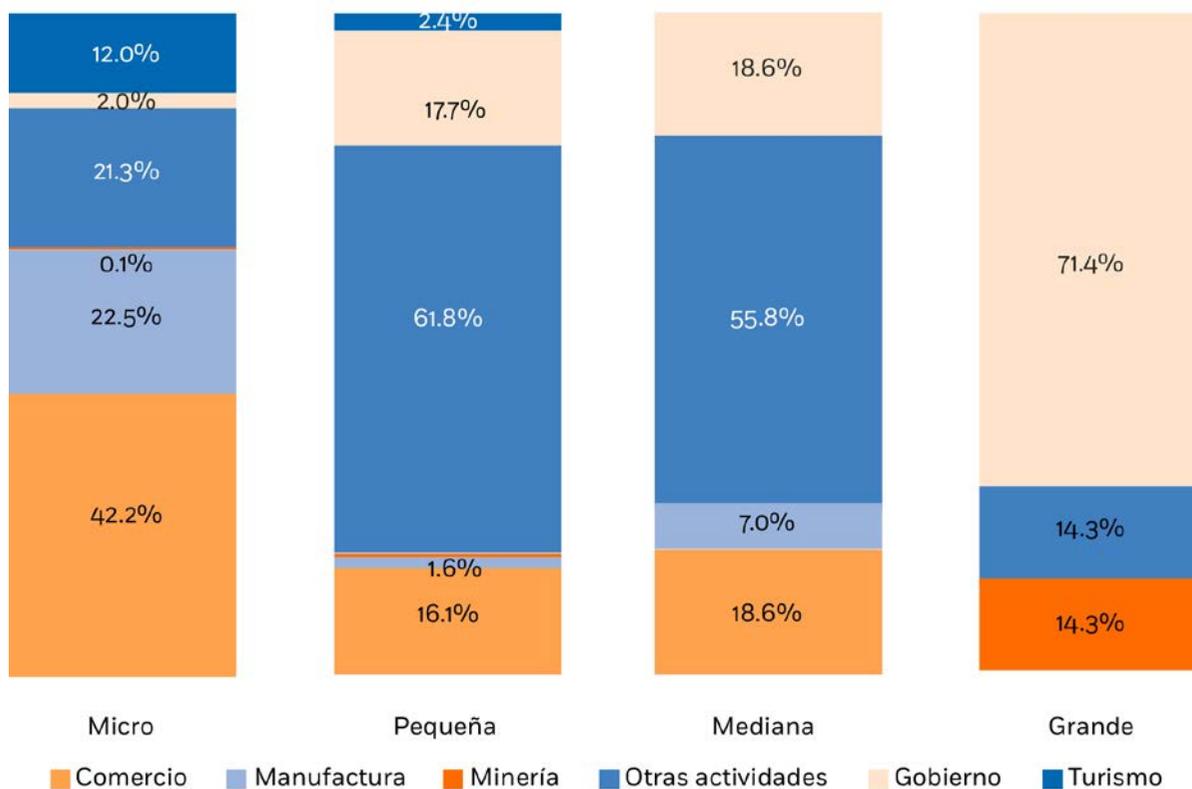
Al considerar las empresas de mayor tamaño, se ve una marcada diferencia: las pequeñas y medianas empresas se inclinan fuertemente hacia otras actividades, con un notable 61.8% para las pequeñas y un 55.8% para las medianas, y los servicios gubernamentales representan una porción significativa en las pequeñas (17.7%) y medianas empresas (18.6%). Destaca que las grandes empresas no se dedican a los sectores de comercio y manufactura, sino que se concentran en los servicios gubernamentales con un 71.4%. Así mismo, la minería es un sector a resaltar al considerar a las grandes empresas, con un 14.3%, lo que indica que este puede ser un sector importante en la región.

DIAGRAMA 4.2. Distribución sectorial de las unidades económicas de la región de Huejutla, 2023

Distribución de las unidades económicas de la región por tamaño, Nov 2023

TAMAÑO	NO. UNIDADES	% DEL TOTAL
Total	10,941	100.0%
Micro	10,642	97.3%
Pequeña	249	2.3%
Mediana	43	0.4%
Grande	7	0.1%

Distribución de las unidades económicas de la región por sector y tamaño, Nov 2023



FUENTE: Elaboración propia con información del DENUE.

Varios municipios de la región se especializan (7 municipios) y son competitivos (6 municipios) en el sector turismo. La región es parte de la Huasteca Hidalguense, la cual cuenta con diversos atractivos naturales y culturales que dan a la región el potencial del desarrollo de productos turísticos culturales, religiosos y de ecoturismo sustentable. En el caso específico de esta región, en la que más del 80% de la población es indígena (Programa de Desarrollo Cultural de la Huasteca, 2019) es importante adoptar estrategias que promuevan un desarrollo incluyente del sector que promueva el empoderamiento de dichas comunidades. Como menciona la UNWTO (2021), se requieren estrategias que generen condiciones favorables para el emprendimiento indígena, incrementar habilidades y competencias, promover la educación digital para la administración de negocios turísticos, y asegurarse de que las autoridades turísticas y de destinos valoren adecuadamente la contribución de estas comunidades, respetando sus creencias y costumbres (UNWTO, 2021).

Solamente tres municipios se especializan en las actividades agropecuarias: Atlapexco, Calnali y Yahualica. Siendo este último el único municipio competitivo y dinámico en el sector, de acuerdo con el análisis shift-share municipal (ver Diagrama 4.4). Los municipios de Atlapexco, Calnali y Tlanchinol también son competitivos en términos del análisis shift-share, pero su desempeño es bajo comparado con el nacional. Esto significa que, aunque los negocios agropecuarios en dichos municipios son competitivos a nivel individual -o productivos en comparación con el promedio nacional-, factores estructurales están afectando negativamente al sector en su conjunto. Estos factores estructurales negativos podrían incluir condiciones climáticas adversas, disminución de los subsidios agrícolas, barreras comerciales que limitan la exportación, infraestructura inadecuada, problemas de acceso a agua para la irrigación, o fluctuaciones en los precios del mercado que hacen que los productos agrícolas sean menos rentables.



DIAGRAMA 4.3 Principales resultados del Índice de Especialización Económica Municipal en la región de Huejutla

SECTOR	NÚMERO DE MUNICIPIOS CON ESPECIALIZACIÓN	MUNICIPIOS CON MAYOR	
		ESPECIALIZACIÓN 2019	AUMENTO DE ESPECIALIZACIÓN 2014-2019
Actividades agropecuarias	3	Atlapexco	Sin crecimiento
Construcción	1	Atlapexco	Atlapexco
Industrias manufactureras	3	Yahualica	Hauzalingo
Comercio al por mayor	1	Huejutla de Reyes	Jaltocán
Comercio al por menor	10	Hauzalingo	Tlanchinol
Servicios inmobiliarios	1	Tlanchinol	Calnali
Servicios educativos	1	Huejutla de Reyes	Huejutla de Reyes
Servicios de salud	4	Huejutla de Reyes	Tlanchinol
Turismo y restaurantes	7	Atlapexco	Tlanchinol
Otros exc. actividades gubernamentales	6	Atlapexco	Tlanchinol

FUENTE: Elaboración propia con información de los Censos Económicos 2014 y 2019.

Los municipios de la región – salvo Lolotla – están especializados en el sector de comercio al por menor. Sin embargo, solamente seis de esos municipios son competitivos en el sector (ver Diagrama 4.4). El sector de comercio al por mayor también destaca en la región ya que nueve de los 11 municipios de la región muestra un crecimiento o desempeño positivo debido a factores estructurales o

macroeconómicos favorables, aunque solamente Atlapexco, Calnali, Huazalingo, San Felipe Orizatlán y Xochiatipan son competitivos.

Por su parte, los municipios de Huautla, Huejutla de Reyes, Jaltocán y Tlanchinol son poco competitivos en el sector, aunque tienen un crecimiento o desempeño positivo. Esto se debe a que a pesar de que las empresas mayoristas individuales en estos municipios pueden no ser tan eficientes o innovadoras comparadas con la media nacional, existen factores más amplios que fomentan el crecimiento del sector como una ubicación geográfica estratégica. El acceso a mercados crecientes, como los de Tuxpan, Poza Rica y Tampico se pueden incentivar mediante la inversión en proyectos de infraestructura que mejoren la conectividad y reduzcan los costos de distribución, así como la realización de acuerdos comerciales con los gobiernos y empresas de Veracruz y Tamaulipas.



DIAGRAMA 4.4 Principales resultados del Análisis Shift-Share Municipal en la región de Huejutla

SECTOR	NÚMERO DE MUNICIPIOS GANADORES EN SECTORES DE RÁPIDO		
	COMPETITIVOS	POCO COMPETITIVOS	MINICIPIO CON MAYOR EFECTO TOTAL
Actividades agropecuarias	1	0	Yahualica
Construcción	0	2	Huejutla de Reyes
Industrias manufactureras	0	2	Hauzalingo
Comercio al por mayor	5	4	Jaltocán
Comercio al por menor	6	4	Hauzalingo
Servicios inmobiliarios	0	1	Huautla
Servicios profesionales	0	3	Huautla

SECTOR	NÚMERO DE MUNICIPIOS GANADORES EN SECTORES DE RÁPIDO		
	COMPETITIVOS	POCO COMPETITIVOS	MINICIPIO CON MAYOR EFECTO TOTAL
Servicios de apoyo a los negocios	5	3	Yahualica
Servicios educativos	0	1	Huejutla de Reyes
Servicios de salud	4	3	Jaltocán
Servicios de esparcimiento	0	1	San Felipe Orizatlán
Turismo y restaurantes	6	4	Hauzalingo
Otros exc. actividades gubernamentales	5	3	Jaltocán

FUENTE: Elaboración propia con información de los Censos Económicos 2014 y 2019.

En resumen, los sectores más importantes en la región de Huejutla son:

CASOS	SECTOR	ANÁLISIS
Sectores prioritarios* que son competitivos y de alto crecimiento	Turismo	<ul style="list-style-type: none"> Algunas oportunidades para potenciar el sector y promover el desarrollo sostenible en la región son: <ul style="list-style-type: none"> Desarrollar estrategias que generen condiciones favorables para el emprendimiento indígena, respetando y preservando su cultura. Incrementar habilidades y competencias. Promover la educación digital para la administración de negocios turísticos. Promover que las autoridades turísticas y de destinos valoren adecuadamente la contribución de estas comunidades, respetando sus creencias y costumbres.

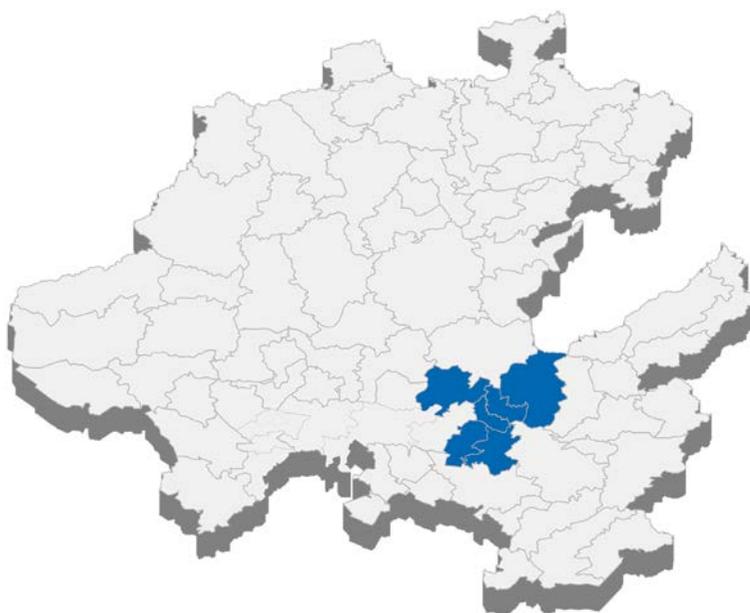
CASOS	SECTOR	ANÁLISIS
Sectores prioritarios* que no son competitivos, pero de alto crecimiento	Sector agropecuario	<ul style="list-style-type: none"> Algunas oportunidades para incrementar la competitividad en la región son: <ul style="list-style-type: none"> Fomento a la adopción de tecnologías para mejorar la productividad y reducir costos. Fomento de prácticas agrícolas sostenibles. Acceso a financiamiento acorde a las características y necesidades del sector. Fortalecer de las cadenas de valor agropecuarias. Implementar estrategias de empoderamiento de los productores. Programas de capacitación en técnicas agrícolas modernas y gestión empresarial. Establecer redes para compartir conocimientos y recursos.
	Comercio al por menor	<ul style="list-style-type: none"> Algunas oportunidades para incrementar la competitividad en la región son: <ul style="list-style-type: none"> Promover la innovación y diferenciación de productos. Mejorar la eficiencia operativa y la calidad del servicio al cliente. Invertir en tecnología y capacitación del personal. Desarrollar estrategias de marketing digital para aumentar su visibilidad. Establecer alianzas estratégicas con otros negocios para ampliar su alcance en el mercado, principalmente con aquellos del sector turismo.

FUENTE: Elaboración. *Definidos como prioritarios en las mesas de diálogo.

REGIÓN 5. MINERAL DE LA REFORMA

MUNICIPIOS:

Epazoyucan, Huasca de Ocampo, Mineral del Chico, Mineral del Monte, Omitlán de Juárez, y Mineral de la Reforma



De acuerdo con la mesa de trabajo realizada en la región de Mineral de la Reforma, los sectores agropecuario, de comercio al por menor y de turismo son los que tienen el mayor potencial para incentivar el desarrollo económico en la región. Las principales preocupaciones en estos sectores giran en torno a:

- Fortalecer las competencias laborales en atención a usuarios.
- Campañas de difusión y rutas de interconexión turísticas.
- Capacitación y asistencia técnica a productores.
- Planificación y reglamentación turística.
- Inversión en infraestructura turística, de comunicación e hídrica.
- Provisión de agua para las actividades agropecuarias.

Además de lo anterior, los participantes identificaron la necesidad de que cada municipio cuente con programas de ordenamiento territorial urbano vigente, ordenamiento ecológico territorial debidamente armonizado con los instrumentos de política pública vigente en el estado.

DIAGRAMA 5.1 Resultados de las mesas de trabajo en la región de Mineral de la Reforma



Sector agropecuario

Prioridades

- Falta de agua para poder realizar actividades agrícolas.
- Falta de infraestructura para la captación de agua como obras de captación y construcción de pozos (proyectos productivos).
- Comercialización de los diversos productos que se producen dentro y fuera de la región.
- Capacitación y asistencia técnica.
- Mejoras en las condiciones de comercialización (Centro Regional de comercialización del sector agropecuario).
- Implementación de estrategias que permitan al productor la venta de manera directa sin la participación de intermediarios.

Propuestas

- Buscar ante las instancias normativas (CNA) la generación de estudios hidrogeológicos que nos permitan tener claridad de la disponibilidad de agua para el uso agrícola.
- Desarrollar infraestructura para la captación de agua de lluvia, como presas, sistemas de captación de lluvia, galerías de captación, pozos artesanos.
- Invitación a los productores de la región para participar en la venta de sus productos a través del Centro Regional.
- Garantizar al pequeño y mediano productor la venta de manera directa.

Compromisos y alianzas

- Participación ciudadana para la separación de residuos sólidos urbanos.
- Generar compostas para mejorar los suelos.
- Utilizar técnicas y especies de cultivo que no demanden mucha cantidad de agua.
- Establecer convenios de colaboración con los diferentes niveles de gobierno, que incluya la participación social e identificar organizaciones civiles involucradas en el sector.



Comercio al por menor

Prioridades

- Inyectar apoyos económicos a las pequeñas empresas.
- Incentivar asociaciones sectoriales para impulsar el crecimiento

Propuestas

- Apoyo directo a comerciantes a fondo perdido.
- Apoyo a asociaciones.



Turismo

Prioridades

- Planificación y reglamentación.
- Estrategia regional turística que permita la descentralización.

- Mejoramiento de vías de comunicación.
- Infraestructura de comunicaciones terrestres y telecomunicaciones.
- Infraestructura básica turística.
- Profesionalización de los trabajadores del sector turístico.
- Intercambio de estrategias entre municipios.
- Posicionamiento y difusión para convertirse en un destino nacional e internacional.

Propuestas

- Capacitación a prestadores de servicios turísticos, priorizando el turismo sustentable.
- Generar una agenda regional turística.
- Gestión de instalación de antenas y vías de telecomunicación, pavimentación. Camino Velasco-Mineral del Chico y Mineral del Chico-Capula.
- Capacitación a la población en el marco del Geoparque Comarca Minera.
- Crear convenios de colaboración y realizar foro regional de buenas prácticas turísticas.
- Profesionalización basada en el diagnóstico de requerimientos.
- Definir el público objetivo.
- Diseño de rutas turísticas acorde a las actividades.

FUENTE: Elaboración propia

La distribución de las actividades económicas por tamaño de empresa revela tendencias interesantes la región de Mineral de la Reforma. El comercio domina en todas las categorías, especialmente en las grandes empresas donde representa el 50% de las actividades, señalando la importancia de este sector en el tejido empresarial. Las microempresas, aunque también inclinadas hacia el comercio con un 43.4%, muestran una distribución más equilibrada con una participación significativa en turismo. Las pequeñas empresas, por otro lado, se destacan en “otras actividades” con más de la mitad de su distribución en este sector, lo que sugiere una diversificación hacia nichos de mercado o servicios especializados.

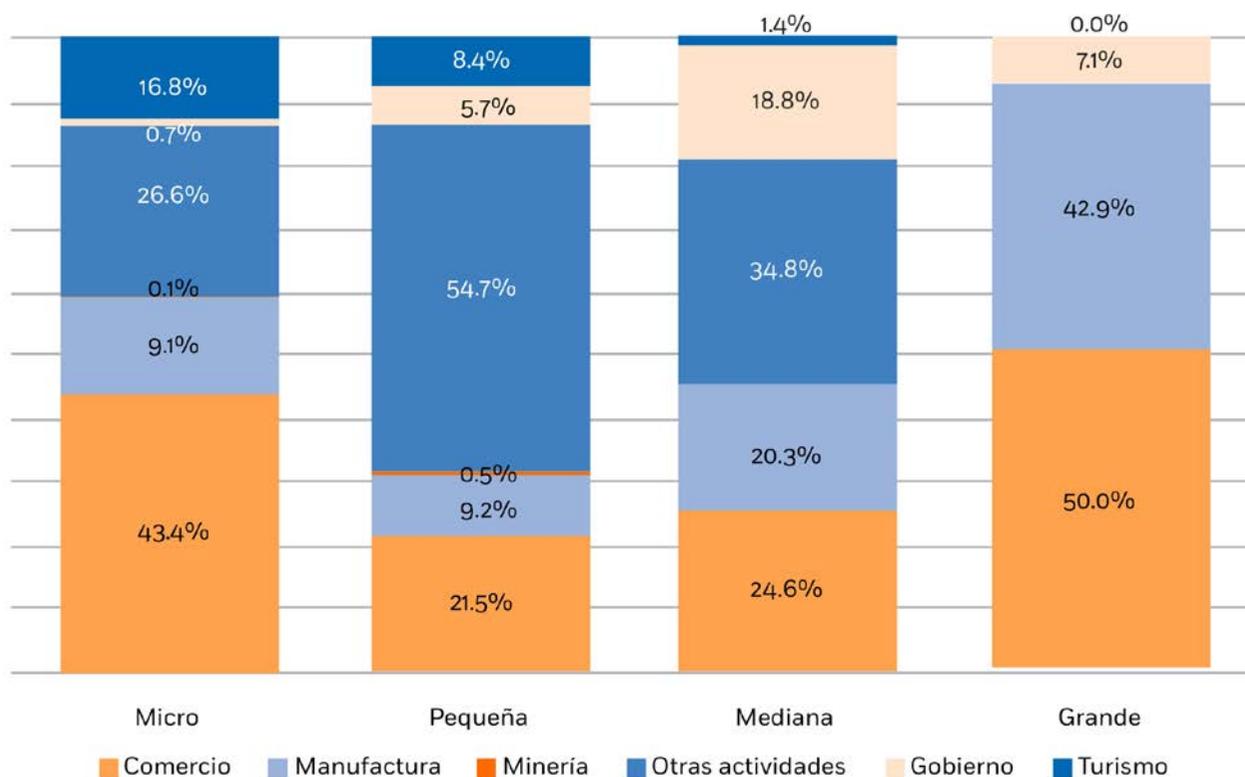
En cuanto a la manufactura, hay una correlación clara con el tamaño de la empresa: mientras que en las micro y pequeñas empresas la presencia es modesta, en las medianas empresas aumenta a un 20.3% y salta dramáticamente al 42.9% en las grandes. Esto podría reflejar la necesidad de mayores inversiones y capacidades de producción que generalmente están asociadas con empresas más grandes. Curiosamente, los servicios gubernamentales tienen un papel preponderante en las medianas empresas, pero son casi inexistentes en las grandes. La minería es el sector menos representado en la tabla, con una participación casi nula. Estas diferencias sugieren que el tamaño de una empresa puede influir significativamente en su orientación sectorial, con las grandes empresas enfocándose en actividades de escala y las más pequeñas en servicios y turismo, mostrando una adaptación a sus respectivas capacidades y recursos.

DIAGRAMA 5.2. Distribución sectorial de las unidades económicas de la región de Mineral de la Reforma, 2023

Distribución de las unidades económicas de la región por tamaño, Nov 2023

TAMAÑO	NO. UNIDADES	% DEL TOTAL
Total	8,992	100.0%
Micro	8,505	94.6%
Pequeña	404	4.5%
Mediana	69	0.8%
Grande	14	0.2%

Distribución de las unidades económicas de la región por sector y tamaño, Nov 2023



FUENTE: Elaboración propia con información del DENUE.

De acuerdo con el IEEM, en la región destacan los sectores de comercio al por menor, turismo y agropecuario. El comercio al por menor es notablemente significativo en la región, ya que todos los municipios de la región están especializados en este sector (ver Diagrama 5.3). Esto es un indicativo de una fuerte actividad comercial en la región que podría servir a una amplia base de consumidores locales y posiblemente a visitantes de áreas cercanas.

A pesar de lo anterior, el comercio al por menor es un sector poco competitivo en la región (ver Diagrama 5.4). La alta especialización, pero baja competitividad del sector debe a que hay factores estructurales que promueven el crecimiento del sector a pesar de su baja productividad. Estos factores pueden ser una demanda local fuerte, un turismo afluente que demanda productos del sector, limitada competencia, entre otros. Algunas estrategias para mejorar la productividad

del sector son la adopción de TIC para mejorar la gestión empresarial, abrir nuevos mercados y optimizar los procesos de gestión interna, la capacitación y desarrollo de talento, así como la profesionalización de empresarios, el acceso al financiamiento, entre otras.

El turismo es otro sector clave en la región, ya que cinco de los seis municipios que conforman a la región se especializan en este sector (ver Diagrama 5.3) **y tres de ellos son competitivos y dinámicos** (ver Diagrama 5.4). La región es conocida por sus diversos atractivos turísticos como son los pueblos mágicos de Huasca de Ocampo, Real del Monte y Mineral del Chico. La región ofrece diversos atractivos naturales, como son los Prismas Basálticos, el Parque Nacional El Chico, zoológico Tuzoofari y el Cerro de las Navajas. También cuenta con atractivos históricos y culturales como los monumentos arqueológicos de Epazoyucan, as Haciendas de Santa María Regla y San Miguel Regla, entre otros. Por lo tanto, la región tiene una vocación de turismo de aventura y ecoturismo sustentable, así como de turismo cultural.

Algunas estrategias que pueden promover la competitividad y la inclusión social en el sector son la transformación hacia la sostenibilidad, la cual promueva el turismo en la región, pero cuidado del medio ambiente, respetando las culturas y economías locales, con poca carga de personas por actividad y una reducción de la huella de carbono. Así mismo, la digitalización, la creación de programas de promoción turística ligados a una estrategia de posicionamiento estratégico claro y la inversión en vías de comunicaciones son esenciales para mejorar la competitividad del sector.



DIAGRAMA 5.3 Principales resultados del Índice de Especialización Económica Municipal en la región de Mineral de la Reforma

SECTOR	NÚMERO DE MUNICIPIOS CON ESPECIALIZACIÓN	MUNICIPIOS CON MAYOR	
		ESPECIALIZACIÓN 2019	AUMENTO DE ESPECIALIZACIÓN 2014-2019
Actividades agropecuarias	2	Mineral del Chico	Mineral del Chico
Minería	1	Mineral del Monte	Sin crecimiento
Construcción	1	Mineral de la Reforma	Sin crecimiento
Comercio al por mayor	1	Mineral de la Reforma	Jaltocán
Comercio al por menor	6	Epazotucan	Mineral del Chico
Servicios inmobiliarios	2	Omitlán de Juárez	Sin crecimiento
Servicios educativos	1	Mineral de la Reforma	Sin crecimiento
Servicios de esparcimiento	1	Mineral del Monte	Sin crecimiento
Turismo y restaurantes	5	Mineral del Chico	Mineral del Monte
Otros exc. actividades gubernamentales	3	Mineral del Monte	Epazotucan

Fuente: Elaboración propia con información de los Censos Económicos 2014 y 2019.

Los municipios de Huasca de Ocampo y Mineral del Chico se encuentran especializados en el sector agropecuario (ver Diagrama 5.3). **Sin embargo, son municipios poco competitivos, aunque de alto crecimiento** (ver Diagrama 5.4). Esto se puede deber a factores como limitados canales de venta y distribución de los productos agrícolas, problemas de acceso al agua para poder realizar actividades agrícolas y falta de infraestructura para la captación de agua, entre otros.

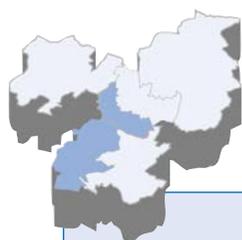


DIAGRAMA 5.4 Principales resultados del Análisis Shift-Share Municipal en la región de Mineral de la Reforma

SECTOR	NÚMERO DE MUNICIPIOS GANADORES EN SECTORES DE RÁPIDO		
	COMPETITIVOS	POCO COMPETITIVOS	MINICIPIO CON MAYOR EFECTO TOTAL
Actividades agropecuarias	0	2	Huasca de Ocampo
Construcción	1	0	Mineral de la Reforma
Industrias manufactureras	1	2	Epazotucan
Comercio al por mayor	0	3	Mineral de la Reforma
Comercio al por menor	1	4	Mineral del Monte
Servicios inmobiliarios	0	2	Mineral del Monte
Servicios profesionales	0	1	Mineral del Monte
Servicios de apoyo a los negocios	2	0	Epazotucan
Servicios educativos	1	0	Mineral de la Reforma
Servicios de salud	2	2	Epazotucan
Servicios de esparcimiento	0	1	Mineral de la Reforma
Turismo y restaurantes	3	2	Huasca de Ocampo
Otros exc. actividades gubernamentales	2	2	Epazotucan

FUENTE: Elaboración propia con información de los Censos Económicos 2014 y 2019.

En resumen, los sectores más importantes en la región de Mineral de la Reforma son:

CASOS	SECTOR	ANÁLISIS
Sectores prioritarios* que son competitivos y de alto crecimiento	Comercio al por menor	<ul style="list-style-type: none"> Algunas oportunidades para incrementar la competitividad en la región son: <ul style="list-style-type: none"> Adopción tecnológica para mejorar la gestión empresarial. Abrir nuevos mercados. Optimizar los procesos de gestión interna. Promover la capacitación y desarrollo de talento. Desarrollar estrategias de profesionalización de empresarios. Promover la formalidad y el acceso al financiamiento.
	Turismo	<ul style="list-style-type: none"> Algunas oportunidades para incrementar la competitividad en la región son: <ul style="list-style-type: none"> Promover la sostenibilidad del sector, cuidado del medio ambiente, respetando las culturas y economías locales. Promover la digitalización del sector. Crear programas de promoción turística ligados a una estrategia de posicionamiento estratégico claro. Invertir en vías de comunicaciones y servicios públicos.
	Sector agropecuario	<ul style="list-style-type: none"> Algunas oportunidades para incrementar la competitividad en la región son: <ul style="list-style-type: none"> Fomento a la adopción de tecnologías para mejorar la productividad y reducir costos. Fomento de prácticas agrícolas sostenibles. Acceso a financiamiento acorde a las características y necesidades del sector. <ul style="list-style-type: none"> Fortalecer de las cadenas de valor agropecuarias. Implementar estrategias de empoderamiento de los productores. Programas de capacitación en técnicas agrícolas modernas y gestión empresarial. Establecer redes para compartir conocimientos y recursos. Promover productos en nichos de mercado específicos.

Fuente: Elaboración.

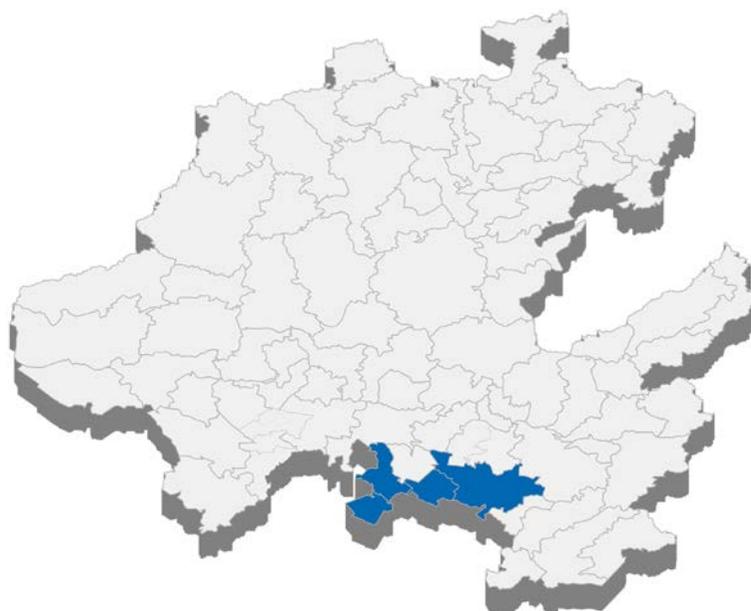
*Definidos como prioritarios en las mesas de diálogo.

REGIÓN 6. TIZAYUCA

MUNICIPIOS:

Villa de Tezontepec, Tizayuca, Tolcayuca, y Zempoala

De acuerdo con la mesa de trabajo realizada en la región de Tizayuca, los sectores agropecuario, de comercio al por menor y de turismo son los que tienen el mayor potencial para incentivar el desarrollo económico en la región. Las principales preocupaciones en estos sectores giran en torno a:



- Inversión en infraestructura turística.
- Promoción de sitios turísticos.
- Instalación de centros de acopio para productos agropecuarios.
- Realizar pruebas piloto de los programas basados en estudios previos e incubadoras.
- Inversión en infraestructura hídrica.

DIAGRAMA 6.1 Resultados de las mesas de trabajo en la región de Tizayuca



Sector agropecuario

Prioridades

- Fomentar la productividad
- Promover la tecnificación
- Seguros a productores agrícolas
- Mercados locales justos
- Instrumentos normativos que duren varias administraciones
- Priorización a pequeños productores

- Acceso al agua
- Uso adecuado del suelo
- Tecnificación del campo
- Mejora de los canales de comercialización de productos agropecuarios
- Instalación de centros de acopio

Propuestas

- Tecnificación para el uso eficiente del agua.
- Pruebas piloto de los programas basados en estudios previos e incubadoras.
- Inversión para la captación, nivelación de terreno de riego por goteo, aspiración y zanja-bordo.
- Generar infraestructura hídrica.
- Elaboración de proyectos y gestión de recursos.
- Crear una política pública en el uso adecuado del suelo y el agua.
- Crear centro de acopio.

Compromisos y alianzas

- Involucrar a todos los sectores locales para generar compromisos normativos que trasciendan al cambio de las administraciones.
- Facilitar predio, vías de acceso, acelerar los trámites de concesión o modificación de uso de agua.
- Aplicación de la política pública por parte del sector agropecuario
- Creación de un centro de capacitación a productores.
- Que los gobiernos municipales otorguen los espacios para la construcción de los centros de acopio.



Prioridades

- Inversión en infraestructura turística.
- Inversión en la construcción de estacionamientos.
- Potenciar los centros ecoturísticos.

Propuestas

- Promover y publicitar en los lugares turísticos.

- Inversión en la remodelación de los mercados municipales.
- Inversión en la construcción de estacionamientos y n de infraestructura

Compromisos y alianzas

- Generar alianzas con otros órdenes de gobierno para realizar inversión en infraestructura.
- Regular la administración.
- Integración de proyectos ejecutivos y permisos.



Comercio al por mayor

Prioridades

- Fomentar el comercio local

Propuestas

- Generación de inventario de productores por municipio.

Fuente: Elaboración propia

Tizayuca tiene patrones distintivos en la distribución sectorial de las actividades económicas por tamaño de sus empresas. El sector comercio lidera en las microempresas, siendo las más activas en este ámbito con un 50.2%. Este dominio del comercio en las microempresas puede reflejar la accesibilidad de iniciar negocios en este sector debido a barreras de entrada relativamente bajas. Por otro lado, el turismo también tiene una presencia notable en las microempresas, lo que podría indicar una preferencia o facilidad para emprender en el sector de servicios personales y turísticos a esta escala.

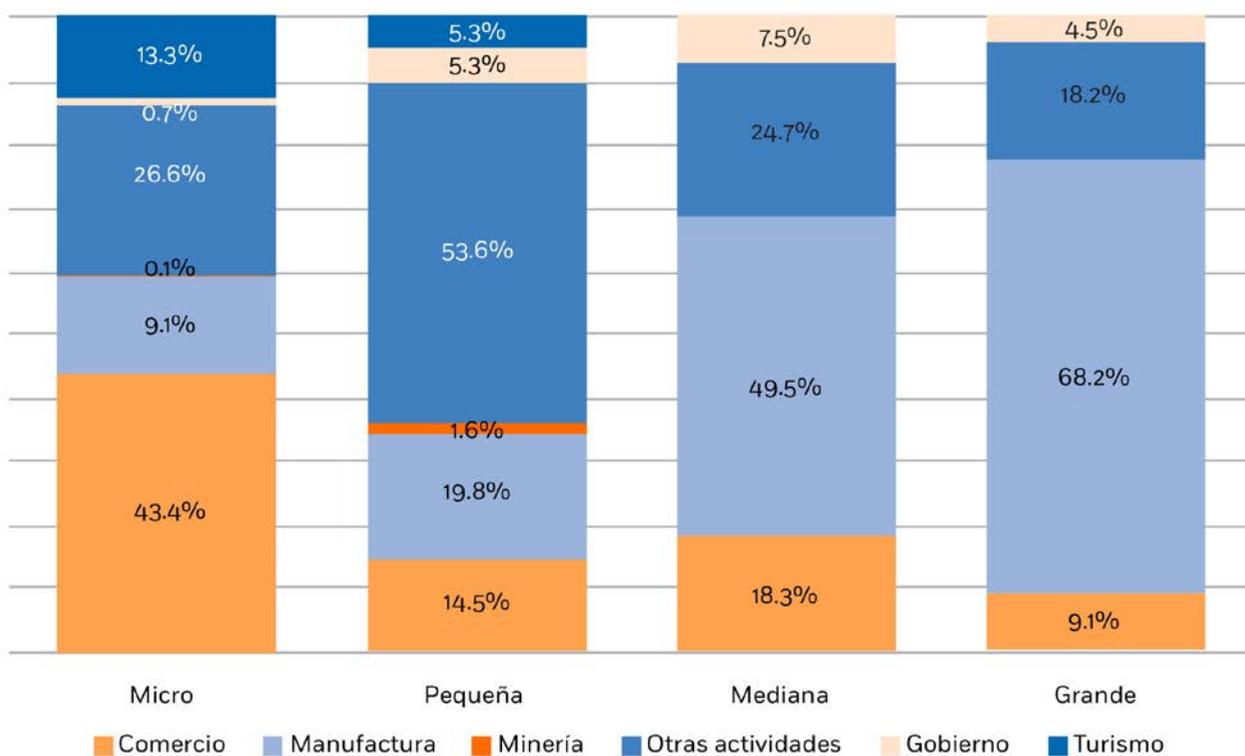
En contraste, la manufactura se convierte en el sector predominante en las empresas de mayor tamaño, representando un considerable 68.2% en las grandes empresas, lo que sugiere que este sector se beneficia de economías de escala y posiblemente de una mayor capacidad para soportar los requisitos de capital y complejidad técnica. Estos patrones reflejan cómo la escala de operación puede influir en la especialización sectorial de las empresas, con las más grandes inclinándose hacia la manufactura y las más pequeñas mostrando una mayor versatilidad o enfocándose en sectores que requieren menos inversión inicial.

DIAGRAMA 6.2. Distribución sectorial de las unidades económicas de la región de Tizayuca, 2023

Distribución de las unidades económicas de la región por tamaño, Nov 2023

TAMAÑO	NO. UNIDADES	% DEL TOTAL
Total	10,144	100.0%
Micro	9,650	95.1%
Pequeña	379	3.7%
Mediana	93	0.9%
Grande	22	0.2%

Distribución de las unidades económicas de la región por sector y tamaño, Nov 2023



Fuente: Elaboración propia con información del DENUE.

La región de Tizayuca se especializa en manufactura, comercio al por menor y turismo. El comercio al por menor es una parte importante de la economía en Tizayuca, con tres municipios especializados y dos municipios competitivos en este sector.

El comercio al por mayor es un sector aún rezagado en la región, Tizayuca muestra un crecimiento por encima de la media nacional pero una baja competitividad. Aunque las empresas mayoristas individuales del municipio pueden no ser tan eficientes o innovadoras comparadas con la media nacional, existen factores más amplios que fomentan el crecimiento del sector, como la demanda logística de los parques industriales de la región y en regiones aledañas.

Dada su ubicación estratégica, la región de Tizayuca tiene el potencial de desarrollar no sólo el comercio al por mayor sino también *hubs* logísticos que provean a la zona centro del país. Para promover el desarrollo del comercio al por mayor y la logística en esta región, se pueden implementar varias estrategias clave que aprovechen la proximidad de los parques industriales (tanto de Hidalgo como del Estado de México y la Ciudad de México) para maximizar las sinergias y la eficiencia operativa. Estas estrategias deben estar orientadas a la creación de zonas dedicadas dentro o cerca de los parques industriales que estén especializadas en actividades logísticas.

La especialización en turismo y restaurantes parece ser moderada en la región con dos municipios especializados (ver Diagrama 6.3). Al mismo tiempo, aunque tres municipios de la región presentan un dinamismo por encima de la media nacional, de acuerdo con el análisis shift-share, sólo uno de ellos es competitivo (ver Diagrama 6.4). Para que estos municipios sean más competitivos en el sector turístico, pueden enfocarse en mejorar la calidad y diversidad de sus ofertas turísticas, promover el desarrollo sostenible, invertir en marketing digital para aumentar su visibilidad, fomentar la colaboración entre el sector público y privado para mejorar la infraestructura y servicios, y ofrecer experiencias únicas que destaquen la cultura y tradiciones locales. También es

crucial capacitar a la población local en hospitalidad y gestión turística para mejorar la experiencia del visitante.

DIAGRAMA 6.3 Principales resultados del Índice de Especialización Económica Municipal en la región de Tizayuca



SECTOR	NÚMERO DE MUNICIPIOS CON ESPECIALIZACIÓN	MUNICIPIOS CON MAYOR	
		ESPECIALIZACIÓN 2019	AUMENTO DE ESPECIALIZACIÓN 2014-2019
Minería	1	Zempoala	Zempoala
Industrias manufactureras	3	Tolcayuca	Tolcayuca
Comercio al por menor	3	Zempoala	Tizayuca
Transporte y almacenamiento	1	Zempoala	Sin crecimiento
Servicios inmobiliarios	1	Tizayuca	Villa de Tezontepec
Servicios educativos	1	Villa de Tezontepec	Sin crecimiento
Turismo y restaurantes	2	Villa de Tezontepec	Tizayuca
Otros exc. actividades gubernamentales	4	Zempoala	Villa de Tezontepec

FUENTE: Elaboración propia con información de los Censos Económicos 2014 y 2019.

La manufactura es uno de los sectores más importantes para promover el desarrollo sostenible en la región ya que tres de sus municipios están especializados en este sector (Diagrama 6.3) **y son competitivos y dinámicos** (Diagrama 6.4). Siendo los subsectores más importantes: industria del mueble, industria del papel, fabricación de productos textiles y prendas de vestir, y las industrias de alimentos y bebidas.

Estos municipios tienen el potencial de atraer inversiones derivadas del *nearshoring* que se encadenen de las empresas locales, así como de promover las exportaciones de productos manufacturados en la región. La región puede aprovechar las ventajas del *nearshoring*, enfocándose en fortalecer la cadena de suministro local, mejorando la infraestructura logística y de comunicaciones, y fomentando la colaboración entre las empresas de manufactura para aumentar su eficiencia y capacidad de innovación. También es crucial promover la formación técnica especializada y la adaptación tecnológica en estos subsectores para cumplir con los estándares internacionales, atrayendo así más inversión extranjera directa y expandiendo sus mercados.



DIAGRAMA 6.4 Principales resultados del Análisis Shift-Share Municipal en la región de Tizayuca

SECTOR	NÚMERO DE MUNICIPIOS GANADORES EN SECTORES DE RÁPIDO		
	COMPETITIVOS	POCO COMPETITIVOS	MINICIPIO CON MAYOR EFECTO TOTAL
Construcción	0	1	Tizayuca
Industrias manufactureras	3	0	Villa de Tezontepec
Comercio al por mayor	0	1	Tizayuca
Comercio al por menor	2	0	Tolcayuca
Transporte y almacenamiento	1	1	Tolcayuca
Servicios inmobiliarios	0	1	Villa de Tezontepec
Servicios profesionales	0	1	Villa de Tezontepec
Servicios de apoyo a los negocios	1	1	Tizayuca
Servicios educativos	1	2	Tizayuca

SECTOR	NÚMERO DE MUNICIPIOS GANADORES EN SECTORES DE RÁPIDO		
	COMPETITIVOS	POCO COMPETITIVOS	MINICIPIO CON MAYOR EFECTO TOTAL
Servicios de salud	1	2	Tolcayuca
Turismo y restaurantes	1	2	Tolcayuca
Otros exc. actividades gubernamentales	2	1	Tolcayuca

FUENTE: Elaboración propia con información de los Censos Económicos 2014 y 2019.

En resumen, los sectores más importantes en la región de Tizayuca son:

CASOS	SECTOR	ANÁLISIS
Sectores prioritarios* que no son competitivos, pero de alto crecimiento	Turismo	<ul style="list-style-type: none"> • Algunas oportunidades para incrementar la competitividad en la región son: <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la calidad y diversidad de sus ofertas turísticas. • Promover el ecoturismo sostenible. • Invertir en marketing digital para aumentar la visibilidad de sus productos turísticos. • Fomentar la colaboración entre el sector público y privado para mejorar la infraestructura y servicios. • Ofrecer experiencias únicas que destaquen la cultura y tradiciones locales. • Capacitar a la población local en hospitalidad y gestión turística para mejorar la experiencia del visitante. • Promover el acceso al financiamiento y la formalidad.

CASOS	SECTOR	ANÁLISIS
	<p>Comercio al por mayor / Logística</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Algunas de estas estrategias para incrementar la competitividad de la región son: <ul style="list-style-type: none"> • Inversión en infraestructura de transporte y comunicaciones. • Fomentar el desarrollo de servicios de valor agregado en logística, como el empaque, el ensamblaje final o la personalización de productos. • Implementar programas de capacitación para la fuerza laboral local en habilidades específicas de logística y gestión de la cadena de suministro. • Establecer plataformas o asociaciones para facilitar la colaboración entre empresas dentro de los parques industriales y los proveedores de servicios logísticos. • Incentivar la adopción de tecnologías avanzadas, como sistemas de gestión de almacenes (WMS), sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP) y soluciones de seguimiento y trazabilidad. • Facilitar la creación de conexiones comerciales internacionales para permitir a las empresas locales acceder a mercados globales. • Mejorar de las capacidades aduaneras y la negociación de acuerdos comerciales preferenciales.
<p>Sectores competitivos y de alto crecimiento que no son prioritarios*</p>	<p>Industrias manufactureras</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La región puede potenciar al sector mediante: <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar estrategias para promover el nearshoring en la región. • Atraer inversión extranjera directa. • Fortalecer la cadena de suministro local. • Mejorar la infraestructura logística y de comunicaciones. • Fomentar la colaboración entre las empresas de manufactura para aumentar su eficiencia y capacidad de innovación. • Promover la formación técnica especializada de la mano de obra.

FUENTE: Elaboración.

*Definidos como prioritarios en las mesas de diálogo.

RECUADRO 3.

Oportunidades de colaboración con la Ciudad de México y el Estado de México

La región de Tizayuca se especializa en diversos subsectores manufactureros en los que el Estado de México también está especializado, como son:

- Industria alimentaria
- Industria de las bebidas y del tabaco
- Fabricación de prendas de vestir
- Industria del papel
- Industria química
- Industria del plástico y del hule
- Fabricación de productos a base de minerales no metálicos
- Fabricación de productos metálicos
- Fabricación de muebles, colchones y persianas

En este sentido, las empresas de la región de Tula y las de Estado de México pueden conformar cadenas de valor y de proveeduría en estas actividades.

La Ciudad de México comparte dos sectores de especialización con Tizayuca: industria química y el comercio al por mayor. Por lo que, dada su cercanía con la CDMX, con el Aeropuerto Internacional Felipe Ángeles y los parques industriales de la zona, la región tiene la oportunidad de constituir un hub logístico para el centro del país.

El siguiente cuadro muestra los subsectores manufactureros en los que se especializan la región de Tizayuca, la Ciudad de México y el Estado de México:

TIZAYUCA	ESTADO DE MÉXICO	CIUDAD DE MÉXICO
Industria alimentaria	Industria alimentaria	Industria química
Industria de las bebidas y del tabaco	Industria de las bebidas y del tabaco	Comercio al por mayor

Fabricación de productos textiles, excepto prendas de vestir	Fabricación de insumos textiles y acabado de textiles	Transportes, correos y almacenamiento
Fabricación de prendas de vestir	Fabricación de prendas de vestir	Información en medios masivos
Industria del papel	Industria del papel	Servicios financieros y de seguros
Industria química	Impresión e industrias conexas	Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles
Industria del plástico y del hule	Industria química	Servicios profesionales, científicos y técnicos
Fabricación de productos a base de minerales no metálicos	Industria del plástico y del hule	Corporativos
Industrias metálicas básicas	Fabricación de productos a base de minerales no metálicos	Servicios de apoyo a los negocios y manejo de residuos, y servicios de remediación
Fabricación de productos metálicos	Fabricación de productos metálicos	Impresión e industrias conexas
Fabricación de accesorios, aparatos eléctricos y equipo de generación de energía eléctrica	Fabricación de muebles, colchones y persianas	
Fabricación de muebles, colchones y persianas	Comercio al por mayor	
Comercio al por mayor	Comercio al por menor	
Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles	Transportes, correos y almacenamiento	
Otros servicios excepto actividades gubernamentales		

FUENTE: Elaboración propia con información de los Censos Económicos 2014 y 2019.

REGIÓN 7. ACTOPAN

MUNICIPIOS:

Actopan, El Arenal, Francisco I. Madero, Mixquiahuala de Juárez, Progreso de Obregón, San Salvador, y Santiago de Anaya



De acuerdo con la mesa de trabajo realizada en la región de Actopan, los sectores agropecuario, de comercio al por menor y servicios de apoyo a los negocios son los que tienen el mayor potencial para incentivar el desarrollo económico en la región. Las principales preocupaciones en estos sectores giran en torno a:

- Formalizar, fortalecer y regular las cadenas de valor conformadas por los productores locales.
- Identificar y fortalecer los canales de distribución y comercialización de los productos locales
- Identificar y organizar a las unidades productoras en función de su cadena de valor regional.
- Creación y formalización de rutas de ecoturismo en los municipios de la región.
- Diseño y construcción de un centro regional para la disposición de residuos sólidos urbanos.

DIAGRAMA 7.1 Resultados de las mesas de trabajo en la región de Actopan



Sector agropecuario

Prioridades

- Formalizar, fortalecer y regular las cadenas de valor conformadas por los productores locales.
- Estandarizar la producción para poder comerciar con base en la oferta de productos a precios justos.
- Identificar las características particulares de cada suelo para distribuir semillas y fertilizantes en función de sus características.
- Fortalecer las capacidades de las personas agricultoras y ganaderas para tecnificar y sistematizar sus actividades.
- Identificar y fortalecer los canales de distribución y comercialización de los productos locales.
- Elaborar un diagnóstico regional que permita identificar y organizar a las unidades productoras en función de una cadena de valor regional.

Propuestas

- Vinculación regional entre los diferentes productores y comerciantes.
- Contar con centros municipales y regionales de distribución para reducir los costos.
- Vinculación con instituciones académicas e instituciones pública y privadas para realizar análisis sobre las características de los suelos.
- Asignación de personal técnico especializado para llevar a cabo trabajo comunitario que permita fortalecer las actividades productivas.
- Regular las casas de matanza y los tianguis ganaderos.
- Diagnóstico incidente que considere a los pequeños productores de manera integral.

Compromisos y alianzas

- Desarrollar mesas de trabajo con productores, comerciantes y autoridades locales y regionales para identificar sinergias que beneficien a todas las partes.

- Generar acuerdo entre particulares y con la administración pública a fin de diseñar e implementar el proyecto.
- Organización de las unidades productivas en función de los resultados del diagnóstico de uso de suelos y potencialidades.
- Seguimiento y actividades continuas durante todo el ciclo productivo.
- Elaborar y actualizar los instrumentos normativos, los beneficios de la regulación y las actividades que corresponden a cada actor.
- Fortalecer la organización de los productores municipales que integre en las cadenas de valor a los productores más pequeños



Comercio al por menor

Prioridades

- Regular el desarrollo de las actividades relacionadas con los comercios informales.
- Disponer de forma adecuada los residuos sólidos urbanos que se generan en los negocios asociados a estas actividades.

Propuestas

- Fortalecer las capacidades de gestión de los funcionarios públicos y profesionalizar sus actividades.
- Gestionar el diseño y construcción de un centro regional para la disposición de residuos sólidos urbanos.



Servicios de apoyo a los negocios

Prioridades

- Diseño y construcción de un centro de aprovechamiento regional para la disposición de residuos sólidos.
- Desarrollo de una cultura de separación de residuos sólidos.
- Creación y formalización de rutas de ecoturismo en los municipios de la región.

Propuestas

- Fortalecer las capacidades de gestión de los funcionarios públicos y profesionalizar sus actividades.
- Gestionar el diseño y construcción de un centro regional para la disposición de residuos sólidos urbanos.

Compromisos y alianzas

- Llevar a cabo actividades de capacitación y formación de capacidades que permitan la consecución de los resultados esperados y el acompañamiento, monitoreo y evaluación de los proyectos.
- Realizar en conjunto con personas expertas, de instituciones y la academia, investigaciones para identificar las rutas, los atractivos y las ventajas competitivas con otros destinos.

FUENTE: Elaboración propia

Al igual que en otras regiones del estado, en Actopan el sector comercio y el de turismo son los más importantes para las microempresas. Este predominio del comercio en las microempresas puede estar relacionado con menores barreras de entrada y la flexibilidad que ofrece el comercio a pequeña escala. Así mismo el sector tiene un papel importante en las grandes empresas, con 48% de estas, lo que indica el potencial de la región para desarrollar este sector y hacer crecer a las pequeñas empresas.

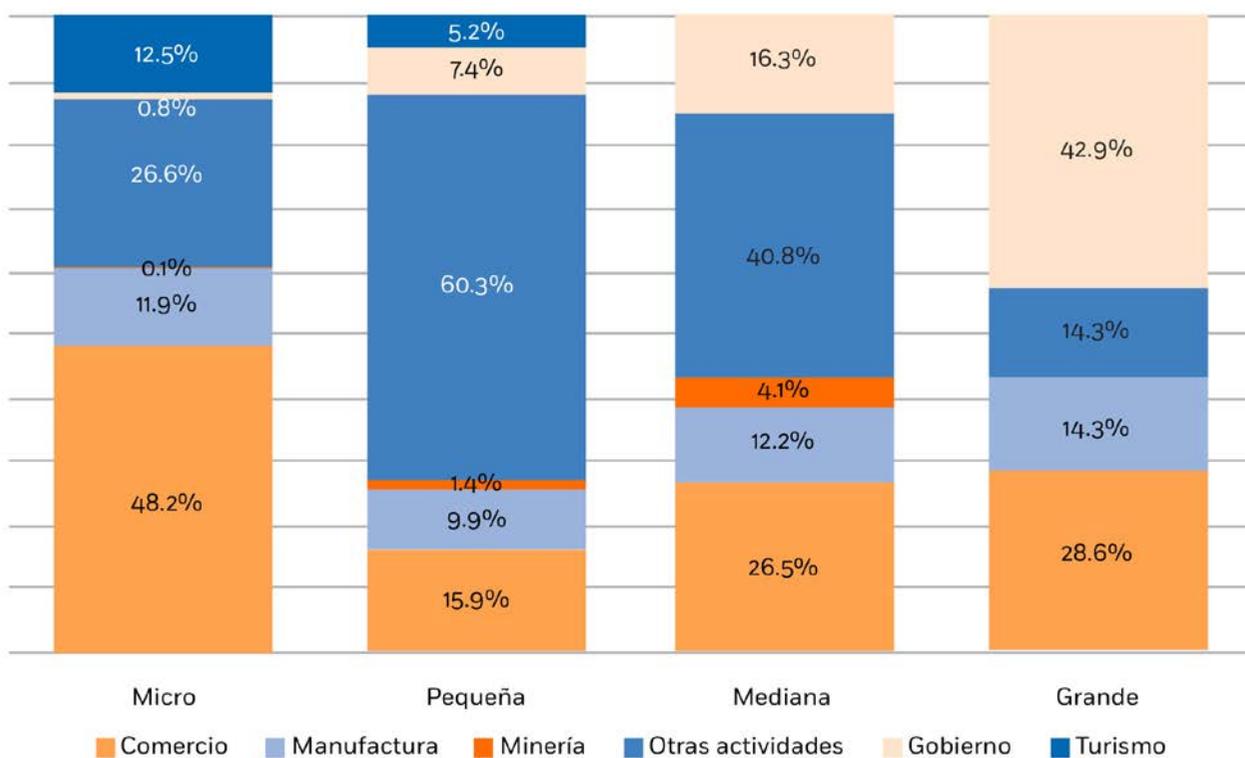
Las grandes empresas destacan en los servicios gubernamentales, abarcando el 42.9% de este sector, lo que indica que las actividades gubernamentales juegan un papel muy importante en la economía de la región. Curiosamente, la minería presenta una proporción más notable en las empresas medianas con un 4.1%, posiblemente reflejando las inversiones y la infraestructura necesarias que no están al alcance de las empresas más pequeñas.

DIAGRAMA 7.2. Distribución sectorial de las unidades económicas de la región de Actopan, 2023

Distribución de las unidades económicas de la región por tamaño, Nov 2023

TAMAÑO	NO. UNIDADES	% DEL TOTAL
Total	13,415	100.0%
Micro	12,994	96.9%
Pequeña	365	2.7%
Mediana	49	0.4%
Grande	7	0.1%

Distribución de las unidades económicas de la región por sector y tamaño, Nov 2023



FUENTE: Elaboración propia con información del DENUE.

De acuerdo con el IEEM, en la región de Actopan, el comercio al por menor destaca como un sector económico con amplia participación, ya que todos los municipios de la región se especializan en este sector (ver Diagrama 7.3). Sin embargo, de acuerdo con el ASSM, solamente El Arenal, San Salvador y Santiago de Anaya son competitivos en este sector. Por lo que, si bien en la región parece existir un mercado local activo que podría estar impulsado al sector, se requiere implementar estrategias para promover la innovación y la productividad del sector.

Para mejorar la competitividad interna mientras se aprovechan las condiciones favorables del entorno, las empresas pueden enfocarse en innovación y diferenciación de productos, mejorar la eficiencia operativa y la calidad del servicio al cliente, invertir en tecnología y capacitación del personal, desarrollar estrategias de marketing digital para aumentar su visibilidad, y establecer alianzas estratégicas con otros negocios para ampliar su alcance en el mercado.

Si bien el sector agropecuario y el de servicios de apoyo a los negocios son sectores importantes en la región, de acuerdo con los análisis IEEM y ASSM, la región no está especializada y no es competitiva en estos sectores. Esto indica que estos sectores están enfrentando desafíos significativos en la región y no muestran ventajas comparativas ni competitividad frente a otras regiones. La falta de especialización significa que estos sectores no dominan o no se destacan en la producción de bienes o servicios específicos en comparación con otros sectores o regiones. Esto puede deberse a una combinación de factores internos y externos, como falta de inversión, innovación, infraestructura adecuada o habilidades laborales. Para revertir esta situación, sería esencial desarrollar estrategias enfocadas en identificar y fortalecer nichos de mercado potenciales, mejorar la eficiencia y la calidad, y fomentar la innovación y la formación de capital humano.

En el caso del sector agropecuario, es importante determinar las características particulares de cada suelo para realizar siembras en función de sus características. Así mismo, reunir a los productores locales en cadenas de valor,

como por ejemplo cooperativas, puede ayudar a incentivar la productividad de la región y el empoderamiento de los productores. Es indispensable también fortalecer las capacidades técnicas del sector, tanto en términos de uso de tecnología como de capital humano. Finalmente, se requiere generar y promover canales de distribución y comercialización de los productos locales.



DIAGRAMA 7.3 Principales resultados del Índice de Especialización Económica Municipal en la región de Actopan

SECTOR	NÚMERO DE MUNICIPIOS CON ESPECIALIZACIÓN	MUNICIPIOS CON MAYOR	
		ESPECIALIZACIÓN 2019	AUMENTO DE ESPECIALIZACIÓN 2014-2019
Minería	1	Francisco I. Madero	Francisco I. Madero
Construcción	1	Progreso de Obregón	Actoapan
Industrias manufactureras	2	Santiago de Anaya	Santiago de Anaya
Comercio al por mayor	2	Mixquiahuala de Juárez	San Salvador
Comercio al por menor	7	El Arenal	Santiago de Anaya
Servicios inmobiliarios	5	Santiago de Anaya	Actoapan
Servicios educativos	2	Progreso de Obregón	Progreso de Obregón
Servicios de salud	3	Francisco I. Madero	Mixquiahuala de Juárez
Servicios de esparcimiento	4	San Salvador	Progreso de Obregón
Turismo y restaurantes	6	San Salvador	Santiago de Anaya
Otros exc. actividades gubernamentales	5	San Salvador	Mixquiahuala de Juárez

FUENTE: Elaboración propia con información de los Censos Económicos 2014 y 2019.

El turismo también tiene una presencia notable en la región, con cuatro municipios especializados en este sector. Sin embargo, es un sector de baja competitividad. La región cuenta con una riqueza cultural e histórica que la posiciona como un lugar de turismo religioso y cultural. Algunos de estos atractivos son el Exconvento San Nicolás Tolentino, el Museo de Arte Religioso, el Parque Reforma, la Plaza de la Constitución, el Parque del Salto, y los arcos del acueducto. La gastronomía local es otro de sus grandes atractivos, siendo la barbacoa de borrego y de pollo, el queso, los mixiotes, y el mole algunos de sus platillos más representativos.

El sector tiene un potencial de desarrollo sostenible que fomente el bienestar en la población. Para ello se requieren estrategias como el desarrollo de nuevos productos turísticos que complementen los atractivos existentes, como el turismo rural, ecoturismo, turismo de aventura, turismo gastronómico, y turismo cultural. Invertir en la mejora de la infraestructura turística es clave. Esto incluye desde la mejora de las vías de acceso, señalización turística, hasta la mejora de los servicios básicos en los sitios turísticos. Además, capacitar a los prestadores de servicios turísticos en calidad y hospitalidad puede elevar la satisfacción del turista.

Es importante también implementar prácticas de turismo sostenible que preserven los recursos naturales y culturales para las futuras generaciones. Esto incluye gestionar adecuadamente los residuos, promover el uso de energías renovables y proteger los ecosistemas y patrimonios culturales. Para ello es importante promover los servicios de apoyo a los negocios, así como desarrollar un centro regional para la disposición de residuos sólidos urbanos.



DIAGRAMA 7.4 Principales resultados del Análisis Shift-Share Municipal en la región de Actopan

SECTOR	NÚMERO DE MUNICIPIOS GANADORES EN SECTORES DE RÁPIDO		
	COMPETITIVOS	POCO COMPETITIVOS	MINICIPIO CON MAYOR EFECTO TOTAL
Construcción	1	0	Actoapan
Comercio al por mayor	0	3	Mixquiahuala de Juárez
Comercio al por menor	2	3	El Arenal
Servicios inmobiliarios	0	1	Mixquiahuala de Juárez
Servicios profesionales	0	2	Francisco I. Madero
Servicios de apoyo a los negocios	1	2	Actoapan
Servicios educativos	2	3	Actoapan
Servicios de salud	0	3	Mixquiahuala de Juárez
Turismo y restaurantes	0	4	San Salvador
Otros exc. actividades gubernamentales	3	1	San Salvador

FUENTE: Elaboración propia con información de los Censos Económicos 2014 y 2019.

En resumen, los sectores más importantes en la región de Actopan son:

CASOS	SECTOR	ANÁLISIS
Sectores prioritarios* que no son competitivos, pero de alto crecimiento	Comercio al por menor	<ul style="list-style-type: none"> Algunas oportunidades para incrementar la competitividad en la región son: <ul style="list-style-type: none"> Promover la innovación y diferenciación de productos. Mejorar la eficiencia operativa y la calidad del servicio al cliente. Invertir en tecnología y capacitación del personal. Desarrollar estrategias de marketing digital para aumentar su visibilidad. Establecer alianzas estratégicas con otros negocios para ampliar su alcance en el mercado, principalmente con aquellos del sector turismo.
Sectores prioritarios* que no son competitivos ni especializados.	Agropecuario	<ul style="list-style-type: none"> Algunas oportunidades para incrementar la competitividad en la región son: <ul style="list-style-type: none"> Reunir a los productores locales en cadenas de valor, como por ejemplo cooperativas. Fortalecer las capacidades técnicas del sector, tanto en términos de uso de tecnología como de capital humano. Generar y promover canales de distribución y comercialización de los productos locales.
Sectores prioritarios* que no son competitivos, pero de alto crecimiento	Turismo	<ul style="list-style-type: none"> Algunas oportunidades para incrementar la competitividad en la región son: <ul style="list-style-type: none"> Diversificación de la oferta turística y creación de paquetes turísticos. Mejora de infraestructura y servicios. Promoción y marketing digital para atraer turismo a la región. Implementar prácticas de turismo sostenible que preserven los recursos naturales y culturales para las futuras generaciones. Fomentar la colaboración entre el gobierno, la iniciativa privada y las comunidades locales para desarrollar estrategias de turismo integradas y sostenibles.

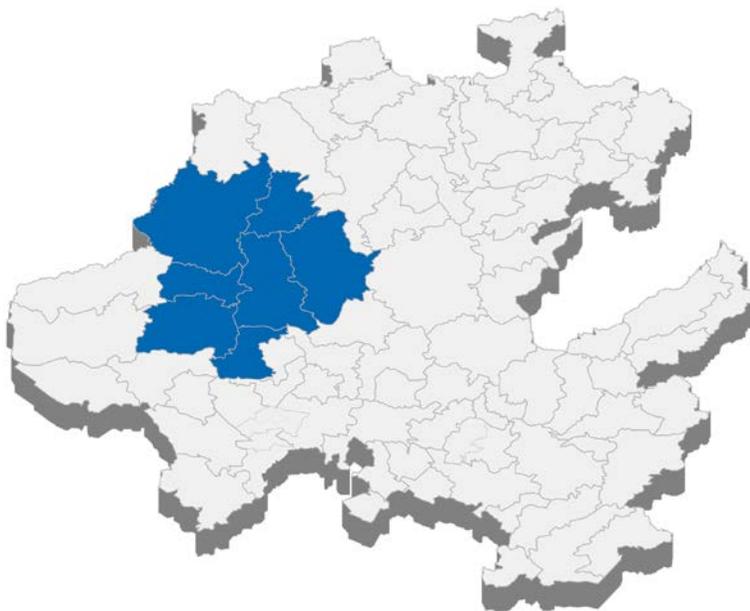
FUENTE: Elaboración.

*Definidos como prioritarios en las mesas de diálogo.

REGIÓN 8. IXMIQUILPAN

MUNICIPIOS:

Alfajayucan, Cardonal,
Chilcuautla, Ixmiquilpan,
Nicolás Flores, Tasquillo, y
Zimapán



De acuerdo con la mesa de trabajo realizada en la región de Ixmiquilpan, los sectores agropecuario, de turismo y la industria manufacturera son los que tienen el mayor potencial para incentivar el desarrollo económico en la región. Las principales preocupaciones en estos sectores giran en torno a:

- La tecnificación e industrialización de las actividades agropecuarias.
- Formación y capacitación de mano de obra especializada para la industria manufacturera.
- Mejorar la infraestructura hotelera disponible.
- Mejorar las vías de comunicación.
- Atracción de inversión extranjera y nacional.

DIAGRAMA 8.1 Resultados de las mesas de trabajo en la región de Ixmiquilpan

Turismo

Prioridades

- Mejorar la infraestructura hotelera disponible.
- Construir nueva infraestructura hotelera.
- Mejorar las vías de comunicación.
- Aumentar la oferta de servicios de alojamiento.

- Mejorar la normatividad a nivel municipal para definir las funciones y atribuciones de cada dependencia.
- Crear, adecuar y potenciar espacios de recreación.
- Atraer inversión pública y privada, nacional y extranjera

Propuestas

- Incrementar la inversión en el desarrollo y mejoramiento de servicios turísticos y en el desarrollo hotelero.
- Incrementar la inversión destinada a mejorar y fortalecer las vías de comunicación.
- Ampliar la oferta de alojamientos destinados al turismo.
- Crear, formalizar y actualizar los manuales, reglamentos, bandos municipales y demás normativa en el contexto local.

Compromisos y alianzas

- Diseñar e implementar estrategias de monitoreo para dar seguimiento a la eficiencia promovida con estas inversiones.
- Participación de productores, todos los órdenes de gobierno, el sector privado, las OSC y distintos organismos internacionales especializadas en el tema.
- Incentivar la inversión privada dando facilidades por parte de los gobiernos federal, estatal y municipal
- Incrementar el presupuesto dirigido a la actualización de la normatividad vigente.
- Programas de desarrollo económico para potenciar los emprendimientos locales.



Agropecuario

Prioridades

- Aumentar la oferta de programas de: asesoría, financiamiento y apoyo técnico a la tecnificación e industrialización.
- Mejorar las condiciones de las instalaciones de resguardo de animales.
- Dar difusión de los programas, planes y beneficios disponibles entre los actores interesados.
- Asegurar el cumplimiento de la normativa.

Propuestas

- Implementación de programas enfocados en promover la tecnificación e industrialización de las actividades agrícolas para aumentar su productividad.
- Crear programas para el mejoramiento de las instalaciones de resguardo.
- Promover por medio de redes sociales la difusión de programas, planes, etc.
- Incentivar auditorías internas para el mejoramiento continuo.

Compromisos y alianzas

- Texto



Industria manufacturera

Prioridades

- Mejorar la infraestructura terrestre.
- Acceso a mano de obra especializada.
- Enfocar y regular las acciones de mitigación de acuerdo con la normatividad aplicable con el fin de mejorar las condiciones sociales y ambientales.
- Dar a conocer planes de contingencia a la comunidad.

Propuestas

- Elaborar e implementar un plan de mantenimiento anual.
- Reorientar los programas educativos en la región para formar la mano de obra especializada que requieren las actividades productivas de la región.
- Promover que las instituciones realicen intervenciones para el cumplimiento de la normatividad.
- Solicitar capacitaciones y jornadas de sensibilización.

Compromisos y alianzas

- Asignación de mayor presupuesto por parte del gobierno federal y estatal para la especialización de la mano de obra.
- Compromiso del sector privado para contratar a la mano de obra de la región.

La estructura económica de Ixmiquilpan (Diagrama 8.2) muestra que el comercio es el sector más extendido, representando el 44% de las actividades en general y ocupando el 45% en las microempresas. Este último dato subraya la tendencia del comercio a ser accesible para los emprendedores a menor escala, probablemente debido a la menor necesidad de inversión inicial y la flexibilidad de operaciones. El turismo también destaca en las microempresas con un 14.3%, lo que podría indicar que las empresas más pequeñas están capitalizando las oportunidades en el sector de servicios personales y turismo, quizás por la conexión directa con la comunidad local y la habilidad para ofrecer experiencias personalizadas.

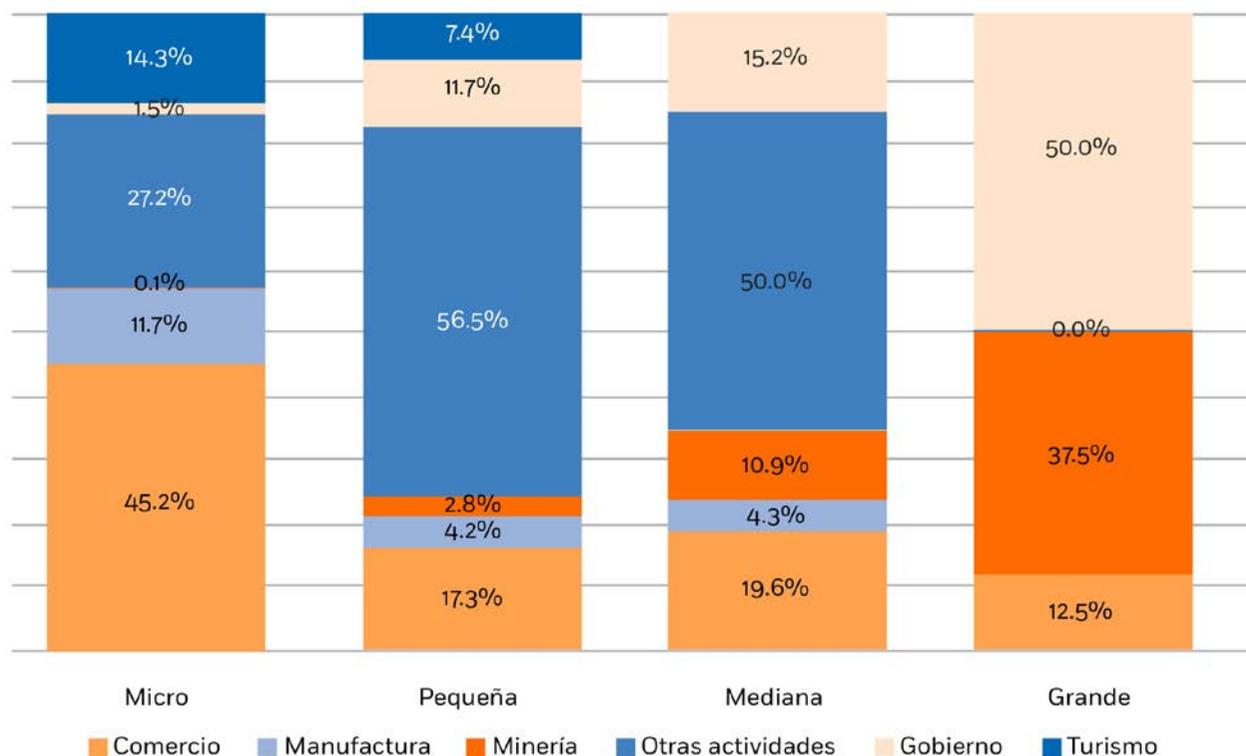
Por otro lado, la distribución en las empresas medianas y grandes es marcadamente distinta. Las empresas medianas y grandes muestran una participación significativa en la minería, lo que sugiere que este sector requiere de una escala de operaciones y un nivel de inversión que las empresas más pequeñas no pueden sostener. Es decir, este es un sector que no sólo es importante en la región, sino que desarrolla proyectos de gran envergadura que probablemente requieren inversiones sustanciales y colaboraciones a largo plazo con el sector público. La ausencia de empresas manufactureras en las grandes empresas podría indicar una concentración en sectores específicos que proporcionan ventajas competitivas o están estrechamente ligados a políticas gubernamentales.

DIAGRAMA 8.2. Distribución sectorial de las unidades económicas de la región de Ixmiquilpan, 2023

Distribución de las unidades económicas de la región por tamaño, Nov 2023

TAMAÑO	NO. UNIDADES	% DEL TOTAL
Total	9,287	100.0%
Micro	8,950	96.4%
Pequeña	283	3.0%
Mediana	46	0.5%
Grande	8	0.1%

Distribución de las unidades económicas de la región por sector y tamaño, Nov 2023



FUENTE: Elaboración propia con información del DENUE.

Las actividades agropecuarias en la región de Ixmiquilpan parecen ser un pilar importante para la economía local, con una especialización que abarca cinco municipios. Sin embargo, solamente Cardonal es competitivo y dinámico en el sector.¹⁰ Esto podría implicar una fuerte tradición y una base sólida en la agricultura y la ganadería, aunque la falta de crecimiento indica que podría ser un sector maduro con poco cambio en los últimos años.

¹⁰ Alfajayucan, Chilcuautla y Zimapán también son competitivos en el sector agropecuario pero su estructura es poco dinámica comparada con el promedio nacional. Esto significa que, aunque los productores del municipio son competitivos y más productivos que el promedio nacional, este dinamismo no es suficiente para contrarrestar los factores estructurales desfavorables que afectan al sector a nivel más general. En otras palabras, las ventajas específicas del municipio no compensan las desventajas estructurales que se enfrentan en el contexto más amplio.

Para promover la competitividad y productividad del sector agropecuario, se pueden adoptar varias estrategias como la inversión en investigación y desarrollo para mejorar las técnicas de cultivo y cría, fomento a la adopción de tecnologías para mejorar la productividad y reducir costos, el fomento de prácticas agrícolas sostenibles, el acceso a financiamiento y mercados más amplios, y el fortalecimiento de las cadenas de valor agropecuarias. Estas medidas pueden ayudar a aumentar la eficiencia, mejorar la calidad de los productos, y acceder a nuevos mercados. Así mismo, se pueden implementar estrategias de empoderamiento de los productores como son la creación de cooperativas, programas de capacitación en técnicas agrícolas modernas y gestión empresarial, el establecimiento de redes para compartir conocimientos y recursos, y apoyo en la comercialización y acceso a mercados más amplios, incluyendo la promoción de productos en nichos de mercado específicos.

El turismo es uno de los sectores más importantes en la región, con un total de cinco municipios especializados en este sector, aunque solamente tres son competitivos. La región ofrece una diversidad de atractivos turísticos que reflejan la riqueza cultural, natural e histórica. Cada municipio aporta una pieza única al mosaico cultural y natural de Hidalgo, ofreciendo a los visitantes una amplia gama de experiencias que van desde el descubrimiento de tradiciones indígenas hasta la exploración de maravillas naturales. Es importante adoptar estrategias que promuevan un desarrollo sostenible e incluyente del sector, pero promoviendo el respeto y empoderamiento de las comunidades indígenas. De acuerdo con la UNWTO (2021), se requieren estrategias que generen condiciones favorables para el emprendimiento indígena, incrementar habilidades y competencias, promover la educación digital para la administración de negocios turísticos, y asegurarse de que las autoridades turísticas y de destinos valoren adecuadamente la contribución de estas comunidades, respetando sus creencias y costumbres (UNWTO, 2021).



DIAGRAMA 8.3. Principales resultados del Índice de Especialización Económica Municipal en la región de Ixmiquilpan

SECTOR	NÚMERO DE MUNICIPIOS CON ESPECIALIZACIÓN	MUNICIPIOS CON MAYOR	
		ESPECIALIZACIÓN 2019	AUMENTO DE ESPECIALIZACIÓN 2014-2019
Actividades agropecuarias	5	Tasquillo	Sin crecimiento
Minería	2	Zimapán	Zimapán
Generación de energía	1	Cardonal	Cardonal
Comercio al por mayor	1	Ixmiquilpan	Zimapán
Comercio al por menor	6	Nicolás Flores	Tasquillo
Servicios educativos	1	Ixmiquilpan	Sin crecimiento
Servicios de salud	3	Zimapán	Chilcuautla
Servicios de esparcimiento	1	Ixmiquilpan	Ixmiquilpan
Turismo y restaurantes	5	Cardonal	Cardonal
Otros exc. actividades gubernamentales	6	Ixmiquilpan	Nicolás Flores

FUENTE: Elaboración propia con información de los Censos Económicos 2014 y 2019.

Es de destacar la ausencia de especialización en las industrias manufactureras y su baja competitividad. Esto puede implicar varias cosas, como que la región carece de factores competitivos necesarios para atraer o desarrollar la industria manufacturera, como infraestructura logística, acceso a mercados, o un suministro adecuado de trabajadores calificados. Así mismo, es posible que la ausencia de especialización en manufactura se deba a desafíos

económicos más amplios, como la inversión insuficiente en sectores productivos o barreras al emprendimiento y la innovación. Para comprender mejor por qué la región no se ha especializado en manufactura, sería útil investigar las políticas económicas locales, las condiciones del mercado laboral, la accesibilidad a los mercados de exportación, y la disponibilidad de recursos naturales o financieros para apoyar la industrialización.



DIAGRAMA 8.4. Principales resultados del Análisis Shift-Share Municipal en la región de Ixmiquilpan

SECTOR	NÚMERO DE MUNICIPIOS GANADORES EN SECTORES DE RÁPIDO		
	COMPETITIVOS	POCO COMPETITIVOS	MINICIPIO CON MAYOR EFECTO TOTAL
Actividades agropecuarias	1	0	Cardonal
Genreación de energía	0	1	Cardonal
Industrias manufactureras	0	1	Tasquillo
Comercio al por mayor	0	2	Zimapán
Comercio al por menor	0	6	Tasquillo
Transporte y almacenamiento	1	0	Zimapán
Servicios profesionales	1	1	Ixmiquilpan
Servicios de apoyo a los negocios	1	2	Zimapán
Servicios educativos	0	2	Zimapán
Servicios de salud	1	4	Zimapán
Servicios de esparcimiento	0	2	Ixmiquilpan

SECTOR	NÚMERO DE MUNICIPIOS GANADORES EN SECTORES DE RÁPIDO		
	COMPETITIVOS	POCO COMPETITIVOS	MINICIPIO CON MAYOR EFECTO TOTAL
Turismo y restaurantes	3	3	Zimapán
Otros exc. actividades gubernamentales	2	3	Nicolás Flores

FUENTE: Elaboración propia con información de los Censos Económicos 2014 y 2019.

En resumen, los sectores más importantes en la región de Ixmiquilpan son:

CASOS	SECTOR	ANÁLISIS
Sectores prioritarios* que no son competitivos, pero de alto crecimiento	Agropecuarios	<ul style="list-style-type: none"> • Algunas oportunidades para incrementar la competitividad en la región son: <ul style="list-style-type: none"> • Fomento a la adopción de tecnologías para mejorar la productividad y reducir costos. • Fomento de prácticas agrícolas sostenibles. • Acceso a financiamiento acorde a las características y necesidades del sector. • Fortalecer de las cadenas de valor agropecuarias. • Implementar estrategias de empoderamiento de los productores. • Programas de capacitación en técnicas agrícolas modernas y gestión empresarial. • Establecer redes para compartir conocimientos y recursos. • Promover productos en nichos de mercado específicos.

CASOS	SECTOR	ANÁLISIS
Sectores prioritarios* que no son competitivos, pero de alto crecimiento	Turismo	<ul style="list-style-type: none"> El sector requiere estrategias que generen condiciones favorables para el emprendimiento y desarrollo de las comunidades indígenas, como: <ul style="list-style-type: none"> Incrementar habilidades y competencias. Promover la educación digital para la administración de negocios turísticos. Inversión en infraestructura carretera y servicios públicos. Asegurarse de que las autoridades turísticas y de destinos valoren adecuadamente la contribución de estas comunidades, respetando sus creencias y costumbres
Sectores prioritarios* que no son competitivos, pero de alto crecimiento	Manufactura	<ul style="list-style-type: none"> Algunas oportunidades para incrementar la competitividad en la región son: <ul style="list-style-type: none"> Desarrollar políticas económicas locales orientadas a desarrollar las industrias manufactureras de la región. Mejorar la accesibilidad a los mercados de exportación. Mejorar la infraestructura terrestre. Desarrollar mano de obra especializada acorde a las necesidades de las industrias de la región.

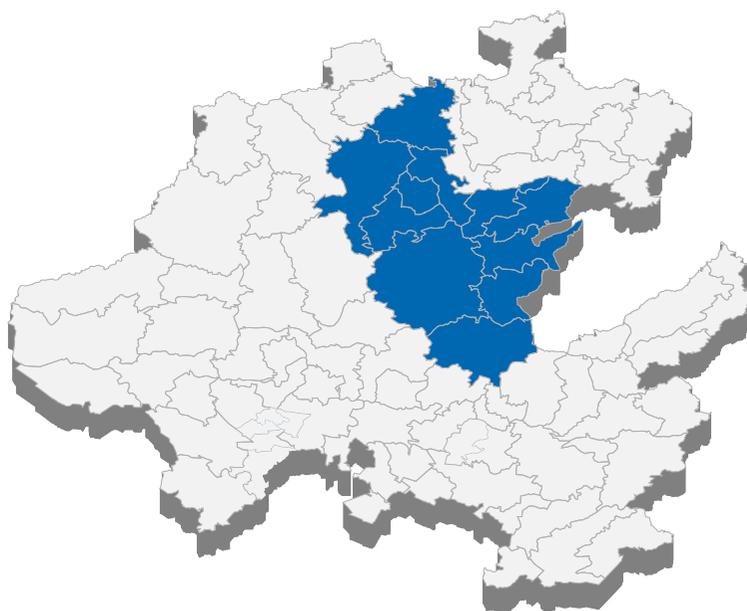
FUENTE: Elaboración.

*Definidos como prioritarios en las mesas de diálogo.

REGIÓN 9. ZACUALTIPÁN

MUNICIPIOS:

Atotonilco el Grande, Eloxochitlán, Juárez Hidalgo, San Agustín Metzquititlán, Metzquititlán, Molango de Escamilla, Tepehuacán de Guerrero, Tlanguistengo, Tlahuiltepa, Xochicoatlán, y Zacualtipán de Ángeles



De acuerdo con la mesa de trabajo realizada en la región de Zacualtipán los sectores agrícola, ganadero, de turismo y las industrias manufactureras son los que tienen el mayor potencial para incentivar el desarrollo económico en la región. Las principales preocupaciones en estos sectores giran en torno a:

- Fomentar el empleo formal en la industria textil.
- Creación de proyectos ecoturísticos.
- Mejoramiento de hotelería, restaurantes, accesos, señalética y mobiliario urbano.
- Mejorar cadenas de comercialización para beneficio del productor agropecuario.

DIAGRAMA 9.1 Resultados de las mesas de trabajo en la región de Zacualtipán



Sector agrícola

Prioridades

- Capacitación en nuevos sistemas de producción agropecuario.
- Mejorar cadenas de comercialización para beneficio del productor.
- Abasto en el suministro de agua.
- Comercialización de productos.
- Mejorar el aprovechamiento de los recursos del sector.
- Falta de opciones de comercialización.

Propuestas

- Generar convenios con instituciones educativas especializadas en el tema, instituciones gubernamentales y sector productivo.
- Generar mayor competitividad en el sector.
- Invertir en la tecnificación de los procesos de producción con principios de sustentabilidad para conservar el suelo.
- Eliminar intermediarios y buscar vínculos directos de comercialización.

Compromisos y alianzas

- Acompañamiento técnico al productor.
- Mesas de diálogo, facilidades en trámites y acercamiento del municipio con los productores.

- Productores y gobierno en sus tres niveles invierten de manera proporcional.
- Gobierno gestiona y brinda asistencia técnica y capital.



Sector ganadero

Prioridades

- Mejoramiento de la genética del ganado.
- Control de plagas y enfermedades.
- Abasto en el suministro de agua.
- Asistencia técnica y tecnificación de procesos.
- Mejoramiento de la calidad de la producción.
- Aseguramiento del ganado, siembra y producción.

Propuestas

- Asistencia técnica y capacitación.
- Implementación de pastos mejorados de acuerdo con la región
- Ampliación de entrega de los apoyos.
- Reactivación al 100% del apoyo del Fondo de Aseguramiento (OCNG).

Compromisos y alianzas

- El sector debe mantener el ganado en las mejores condiciones.
- Constante supervisión por parte de los productores.



Turismo

Prioridades

- Mejoramiento y creación de nueva infraestructura.
- Creación de proyectos ecoturísticos.

Propuestas

- Mejoramiento de hotelería, restaurantes, accesos, señalética y mobiliario urbano.
- Capacitación, fomento al emprendimiento, financiamiento y marketing turístico.

Compromisos y alianzas

- Protección de ecosistemas, mejores servicios públicos.

- Compromiso por parte de la población.



Industria manufacturera

Prioridades

- Mejoramiento de condiciones salariales y laborales.
- Fomentar el empleo formal en la industria textil.
- Suministro de agua y manejo de los residuos.

Propuestas

- Apoyo integral al sector para el mejoramiento salarial.
- Mayor intervención de las autoridades laborales en el sector textil y apoyo a microempresarios.

Compromisos y alianzas

- Los empresarios mejoren las condiciones de trabajo y facilidades para créditos y subsidios, así como ferias de empleo.
- Gestionar desde los municipios la formalidad de las empresas del sector, facilidades para créditos e inversiones.

FUENTE: Elaboración propia

De acuerdo con la distribución de las empresas de Zacualtipán (Diagrama 9.2), el comercio es el sector predominante en las microempresas con un 46.0%, lo que sugiere una baja barrera de entrada y una alta participación de pequeños negocios en el mercado local. Asimismo, el turismo también mantiene una presencia constante en las microempresas con un 11.7%, indicando su relevancia en las operaciones a pequeña escala, posiblemente debido a la proximidad al cliente y a la capacidad de ofrecer servicios personalizados.

En contraste, la manufactura se incrementa significativamente con el tamaño de la empresa, siendo especialmente notable en las medianas empresas con un 36.1%, lo que refleja la necesidad de más recursos y capacidad de producción, típicos de empresas de mayor envergadura. Sorprendentemente, las grandes empresas tienen una participación exclusiva en servicios gubernamentales y turismo, con porcentajes del 75% y 25% respectivamente. Esto podría interpretarse como una

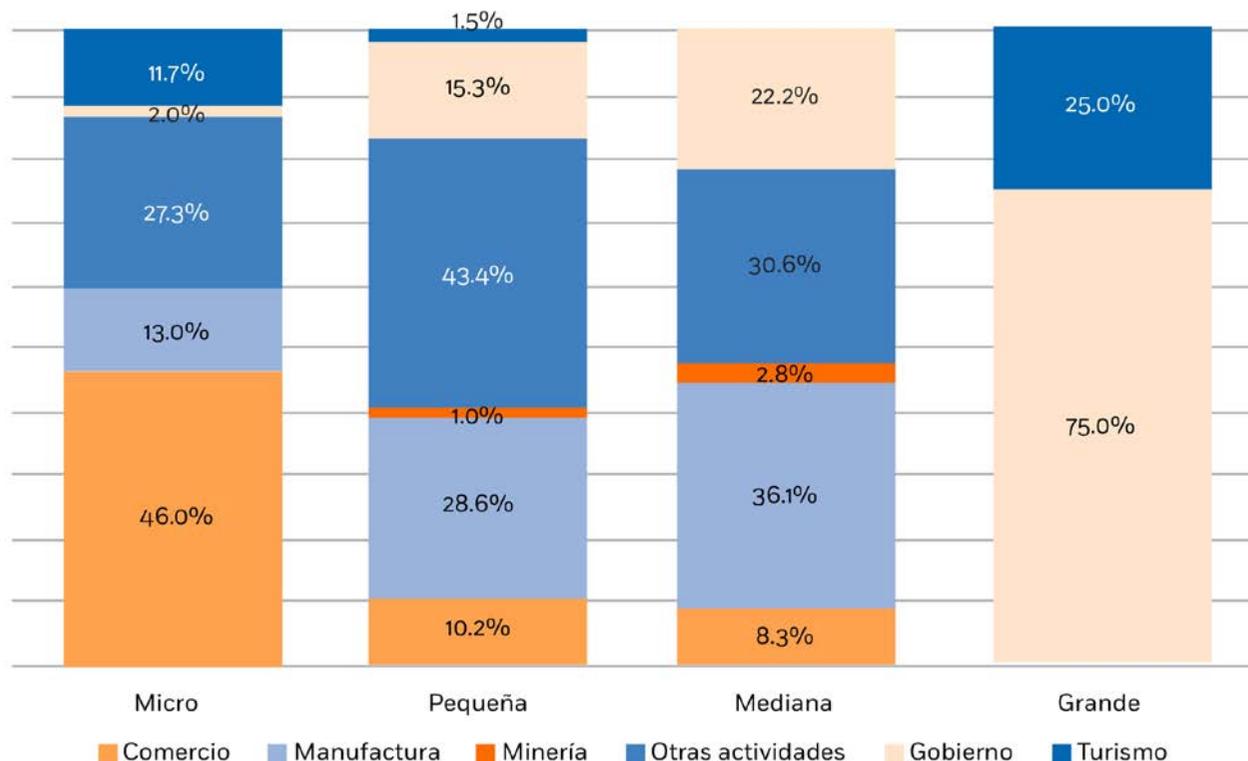
especialización en contratos gubernamentales de gran escala y una inversión significativa en el sector turístico, sectores que probablemente requieren inversiones importantes y estructuras empresariales consolidadas.

DIAGRAMA 9.2. Distribución sectorial de las unidades económicas de la región de Zacualtipán, 2023

Distribución de las unidades económicas de la región por tamaño, Nov 2023

TAMAÑO	NO. UNIDADES	% DEL TOTAL
Total	5,238	100.0%
Micro	5,002	95.5%
Pequeña	196	0.7%
Mediana	36	0.5%
Grande	4	0.1%

Distribución de las unidades económicas de la región por sector y tamaño, Nov 2023



FUENTE: Elaboración propia con información del DENUE.

Si bien el sector agropecuario es un sector estratégico en la región de Zacualtipán, de acuerdo con el IEEM, la región no está especializada en el (ver Diagrama 9.3), **aunque uno de sus municipios es competitivo en este sector** (ver Diagrama 9.4). Esto sugiere que, aunque la agricultura y la ganadería son parte de la economía, no son los ejes centrales o más dinámicos de la actividad económica regional. Esto no necesariamente significa que no sean importantes; en muchas regiones, las actividades agropecuarias son vitales para el sustento de comunidades y para la economía local, aunque no alcancen un nivel de especialización que destaque en los análisis IEEM y ASSM.

Otro sector clave en el desarrollo de la región es el manufacturero. Sin embargo, solamente tres municipios muestran especialización en este sector y solamente uno de ellos es competitivo. Entre las manufacturas más importantes en la región destacan la industria alimentaria y de las bebidas, industria de la madera, fabricación de prendas de vestir y de insumos textiles, y fabricación de productos metálicos.

Para promover la competitividad y el desarrollo del sector es importante desarrollar estrategias que permitan pasar de una economía de talleres artesanales a empresas más productivas mediante la capacitación empresarial, el acceso al financiamiento y la promoción la formalidad. Esto puede llevar a generar mejores condiciones laborales, promover el empleo y mejorar los salarios.



DIAGRAMA 9.3 Principales resultados del Índice de Especialización Económica Municipal en la región de Zacualtipán

SECTOR	NÚMERO DE MUNICIPIOS CON ESPECIALIZACIÓN	MUNICIPIOS CON MAYOR	
		ESPECIALIZACIÓN 2019	AUMENTO DE ESPECIALIZACIÓN 2014-2019
Actividades agropecuarias	2	Eloxochitlán	Atotonilco el Grande
industrias manufactureras	3	Zacualtipán de Ángeles	Tepehuacán de Guerrero
Comercio al por mayor	1	San Agustín Metzquititlán	Metztitlán
Comercio al por menor	10	Metztitlán	Tepehuacán de Guerrero
Servicios inmobiliarios	3	Xochicoatlán	Zacualtipán de Ángeles
Servicios profesionales	1	Atotonilco el Grande	Atotonilco el Grande
Servicios de salud	3	Molango de Escamilla	Molango de Escamilla
Turismo y restaurantes	8	San Agustín Metzquititlán	Tepehuacán de Guerrero
Otros exc. actividades gubernamentales	7	Tepehuacán de Guerrero	Tepehuacán de Guerrero

FUENTE: Elaboración propia con información de los Censos Económicos 2014 y 2019.

El turismo también es un sector importante, con alta especialización en la región (ver Diagrama 9.3), **aunque es poco competitivo** (ver Diagrama 9.4). La región ofrece varios atractivos turísticos que destacan por su riqueza cultural e histórica. Por ejemplo, tan solo en Atotonilco el Grande encuentran el Balneario Amajac, conocido por sus aguas termales y propiedades curativas, el Templo y Ex Convento de San Agustín, que destaca por su arquitectura del siglo XVI reminiscente de una “iglesia-fortaleza”, y las ruinas del antiguo pueblo de San Nicolás, importante en el siglo XVII.

La región tiene potencial para desarrollar el turismo de naturaleza, aventura y ecoturismo sustentable y turismo cultural (Secretaría de Turismo de Hidalgo). Para lo cual es necesario invertir en vías de comunicación, así como en el mejoramiento de hotelería, restaurantes, y mobiliario urbano. La formalidad, la capacitación y el fomento al emprendimiento, también son indispensables para mejorar los procesos de las empresas turísticas, así como para generar sujetos de crédito; es decir, promover el acceso al financiamiento.



DIAGRAMA 9.4 Principales resultados del Análisis Shift-Share Municipal en la región de Zacualtipán

SECTOR	NÚMERO DE MUNICIPIOS GANADORES EN SECTORES DE RÁPIDO		
	COMPETITIVOS	POCO COMPETITIVOS	MINICIPIO CON MAYOR EFECTO TOTAL
Actividades agropecuarias	1	1	Atotonilco el Grande
Industrias manufactureras	1	1	Metztitlán
Comercio al por mayor	1	3	Metztitlán
Comercio al por menor	3	5	Juárez hidalgo
Transporte y almacenamiento	0	1	Atotonilco el Grande
Información en medios masivos	0	2	Zacualtipán de Ángeles
Servicios financieros y de seguros	0	1	Atotonilco el Grande
Servicios inmobiliarios	1	1	Molango de Escamilla
Servicios profesionales	0	3	Metztitlán
Servicios de apoyo a los negocios	2	2	Metztitlán

SECTOR	NÚMERO DE MUNICIPIOS GANADORES EN SECTORES DE RÁPIDO		
	COMPETITIVOS	POCO COMPETITIVOS	MINICIPIO CON MAYOR EFECTO TOTAL
Servicios educativos	1	0	Atotonilco el Grande
Servicios de salud	1	2	Metztitlán
Turismo y restaurantes	2	4	Metztitlán
Otros exc. actividades gubernamentales	5	2	Tlahuitepa

FUENTE: Elaboración propia con información de los Censos Económicos 2014 y 2019.

En resumen, los sectores más importantes en la región de Zacualtipán son:

CASOS	SECTOR	ANÁLISIS
Sectores prioritarios* que no son competitivos y son poco especializados	Agropecuario	<ul style="list-style-type: none"> Algunas oportunidades para incrementar la competitividad en la región son: <ul style="list-style-type: none"> Capacitación en nuevos sistemas de producción. Desarrollar cadenas de comercialización. Invertir en sistemas de suministro de agua. Implementar técnicas para el aprovechamiento sustentable de los recursos del sector. Desarrollar estrategias de empoderamiento de los productores y de emprendimiento. Proveer asistencia técnica y tecnificación de procesos
Sectores prioritarios* que no son competitivos y son poco especializados	Manufactura	<ul style="list-style-type: none"> Algunas oportunidades para incrementar la competitividad en la región son: <ul style="list-style-type: none"> La capacitación y profesionalización empresarial. Acceso al financiamiento. La promoción la formalidad Implementar nuevas tecnologías para la producción. Digitalizar el sector.

<p>Sectores prioritarios* que no son competitivos, pero de alto crecimiento</p>	<p>Turismo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Algunas oportunidades para incrementar la competitividad en la región son: <ul style="list-style-type: none"> • Invertir en vías de comunicación. • Invertir en el mejoramiento de hotelería, restaurantes, y mobiliario urbano. • Promover la formalidad. • Capacitación empresarial. • Fomentar al emprendimiento. • Promover el acceso al financiamiento. • Desarrollar estrategias de marketing para promover los destinos turísticos.
--	-----------------------	--

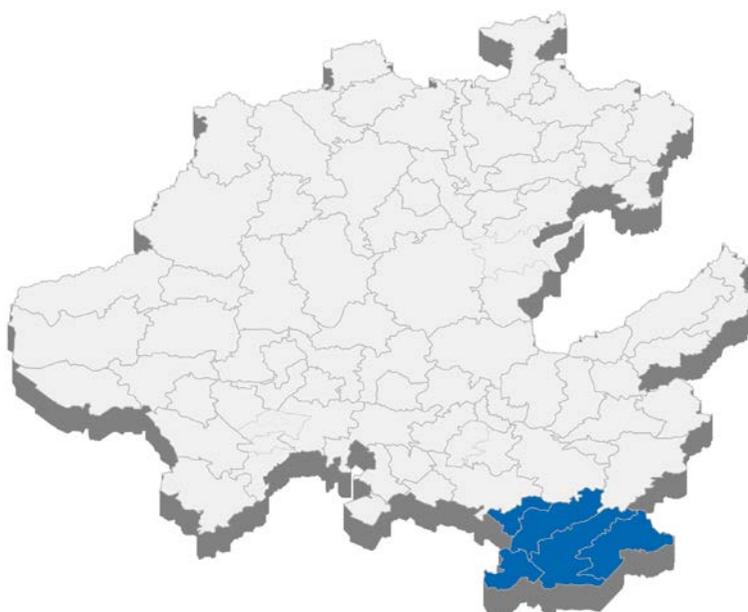
FUENTE: Elaboración.

*Definidos como prioritarios en las mesas de diálogo.

REGIÓN 10. APAN

MUNICIPIOS:

Almoloya, Apan, Emiliano Zapata, Tepeapulco, y Tlanalapa



De acuerdo con la mesa de trabajo realizada en la región de Apan, el sector agropecuario y la industria manufacturera son los que tienen el mayor potencial para incentivar el desarrollo económico en la región. Las principales preocupaciones en estos sectores giran en torno a:

- Diseño de modelos agropecuarios de producción y comercialización sustentable.
- Incrementar el uso de nuevas tecnologías en el sector agropecuario.

- Desarrollar el sector agroindustrial mediante la vinculación del sector agropecuario y la industria alimentaria.
- Vincular las necesidades de las empresas manufactureras con las habilidades de la mano de obra.
- Desarrollar diagnósticos de los sectores en la región.

DIAGRAMA 10.1 Resultados de las mesas de trabajo en la región de Apan



Sector agropecuario

Prioridades

- Elaborar un diagnóstico regional que permita identificar las necesidades regionales.
- Aumentar la tecnificación de las unidades productoras.
- Uso del desarrollo tecnológico para el mejoramiento de los cultivos mediante la innovación y el uso de otras técnicas para eficientar el uso del agua.

Propuestas

- Identificación y caracterización de los cultivos para la asignación de programas y apoyos dirigidos a los productores: paquetes tecnológicos y capacitación técnica.
- Diseño conjunto de modelos agropecuarios de producción y comercialización sustentable.
- Generación de buenas prácticas orientadas a mejorar las actividades productivas agroindustriales.
- Capacitaciones, asignación de presupuestos, monitoreo y seguimiento de los proyectos.

Compromisos y alianzas

- Generar sinergias entre la academia, el sector agropecuario, la industria y gubernamental mediante mesas de trabajo y firmas de convenios para desarrollar cadenas de valor regionales.



Industria manufacturera

Prioridades

- Elaborar un diagnóstico regional que permita identificar las necesidades del sector.
- Mejorar la calidad de la infraestructura, los servicios disponibles y promover el crecimiento ordenado.

Propuestas

- Vincular las necesidades de las empresas con las habilidades de la mano de obra.
- Monitorear y evaluar la aplicación de los convenios entre empresas y con el gobierno.
- Generar planes estratégicos y normativa que priorice la construcción de infraestructura pública para el aprovisionamiento de servicios, tanto en el ámbito residencial como industrial y comercial.

Compromisos y alianzas

- Generar las condiciones con el sector empresarial conozca las actividades en las que pueden contribuir en conjunto con el gobierno o con otros sectores sociales.
- Compromiso para dar seguimiento y cumplimiento de la normativa y los planes estratégicos para llevar a cabo un crecimiento ordenado

FUENTE: Elaboración propia

En la distribución sectorial por tamaño de las unidades económicas de Apan, el comercio emerge como el sector más destacado, siendo más prominente en las microempresas con un 49.2%. Esta tendencia indica que el comercio es accesible para los emprendedores a pequeña escala, probablemente por requerir menor inversión inicial y ofrecer flexibilidad operativa. El turismo también tiene una representación notable en las microempresas, con un 11.3%, lo cual podría reflejar el enfoque de estas empresas en servicios directos al consumidor y experiencias personalizadas.

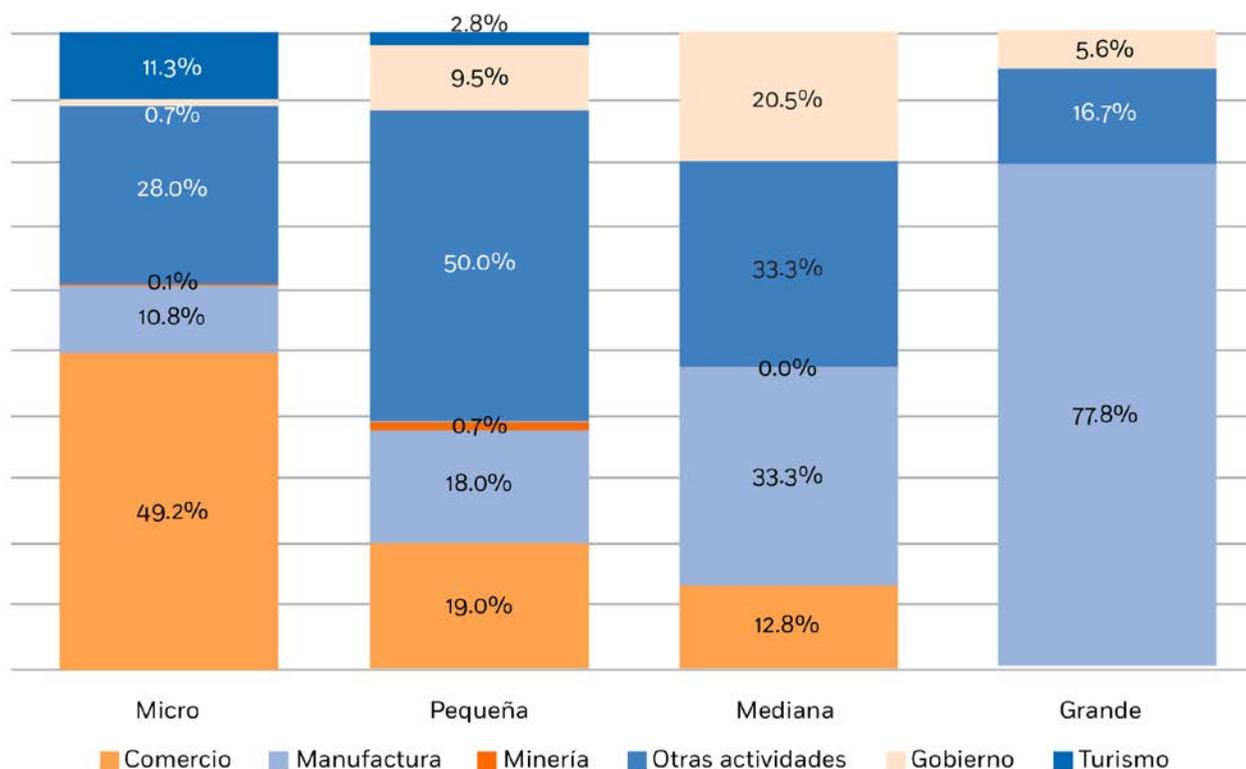
En las medianas empresas, la distribución es más equilibrada entre manufactura, otras actividades y servicios gubernamentales, indicando una diversificación en la actividad económica y una posible participación en contratos públicos o colaboraciones. Por otro lado, la manufactura muestra un incremento sustancial en representación con el aumento del tamaño de la empresa, dominando las grandes empresas con un 77.8%. Esto sugiere que la manufactura se beneficia de economías de escala y podría requerir inversiones significativas, infraestructura y recursos que no están al alcance de las empresas más pequeñas. La ausencia de grandes empresas en comercio, minería y turismo sugiere una especialización y concentración de estas en sectores que posiblemente ofrecen mayores márgenes de beneficio y estabilidad a largo plazo.

DIAGRAMA 10.2. Distribución sectorial de las unidades económicas de la región de Apan, 2023

Distribución de las unidades económicas de la región por tamaño, Nov 2023

TAMAÑO	NO. UNIDADES	% DEL TOTAL
Total	7,799	100.0%
Micro	7,458	95.6%
Pequeña	284	3.6%
Mediana	39	0.5%
Grande	18	0.2%

Distribución de las unidades económicas de la región por sector y tamaño, Nov 2023



FUENTE: Elaboración propia con información del DENUE.

La región de Apan está especializada en la industria manufacturera (ver Diagrama 10.3). **Sin embargo, la región es poco competitiva en este sector** (ver Diagrama 10.4). Dada la ubicación de los parques industriales Sahagún y DIAH-Apan en la región, es posible considerar que esta cuenta con una base industrial sólida y posiblemente una diversidad de fabricación, desde productos tradicionales hasta manufactura avanzada. Sin embargo, hay factores que están limitando la productividad de sus empresas, por ejemplo, es posible que estas empresas enfrenten dificultades para acceder a financiamiento y a tecnologías avanzadas, lo cual es crucial para la modernización, la mejora de procesos y el aumento de la productividad. La proximidad a proveedores clave y mercados consumidores es esencial para la competitividad. Si estas empresas se encuentran alejadas de sus proveedores y mercados, pueden incurrir en mayores costos logísticos, lo cual afecta su competitividad.

Si la infraestructura de transporte y logística (como carreteras, ferrocarriles, accesibilidad a puertos o aeropuertos) es insuficiente o está en mal estado, esto puede aumentar los costos y tiempos de distribución, afectando la competitividad. La falta de trabajadores con las habilidades requeridas por las industrias puede limitar la capacidad de innovación y eficiencia de las empresas. Esto a menudo resulta en una mayor dependencia de procesos de manufactura tradicionales y menos automatizados, reduciendo la competitividad frente a regiones con una fuerza laboral más especializada.

Si bien el sector agropecuario es un sector importante en la región, ésta no está especializada y no es competitiva en este sector (ver Diagrama 10.3 y 10.4). La falta de especialización significa que el sector no domina o no se destaca en la producción de bienes o servicios específicos en comparación con otros sectores o regiones. Esto puede deberse a una combinación de factores internos y externos, como falta de inversión, innovación, infraestructura adecuada o habilidades laborales. Para revertir esta situación, es necesario desarrollar estrategias enfocadas en identificar y fortalecer nichos de mercado potenciales, mejorar la eficiencia y la calidad, y fomentar la innovación y la formación de capital humano.

Algunas propuestas desarrolladas en las mesas de trabajo locales contemplan la identificación y caracterización de los cultivos para la asignación de programas y apoyos dirigidos a los productores, la implementación de procesos tecnológicos en el sector, la capacitación técnica, el diseño de modelos agropecuarios de producción y comercialización sustentable, entre otras.



DIAGRAMA 10.3 Principales resultados del Índice de Especialización Económica Municipal en la región de Apan

SECTOR	NÚMERO DE MUNICIPIOS CON ESPECIALIZACIÓN	MUNICIPIOS CON MAYOR	
		ESPECIALIZACIÓN 2019	AUMENTO DE ESPECIALIZACIÓN 2014-2019
Industrias manufactureras	4	Tepeapulco	Emiliano Zapata
Comercio al por mayor	1	Apan	Almoloya
Comercio al por menor	4	Almoloya	Almoloya
Servicios inmobiliarios	2	Emiliano Zapata	Tlanalapa
Servicios de salud	1	Apan	Almoloya
Servicios profesionales	1	Almoloya	Almoloya
Turismo y restaurantes	1	Almoloya	Almoloya
Otros exc. actividades gubernamentales	3	Almoloya	Almoloya

FUENTE: Elaboración propia con información de los Censos Económicos 2014 y 2019.

El comercio al por menor también resalta como un aspecto clave, con especialización en cuatro municipios. Almoloya se muestra como el centro de este comercio, siendo el más especializado y el que ha tenido un crecimiento en el sector. Este fenómeno puede ser indicativo de una robusta actividad comercial a nivel local, ofreciendo una variedad de bienes y servicios para los residentes y posiblemente atrayendo a consumidores de áreas cercanas.

La presencia de servicios inmobiliarios en dos municipios, con Emiliano Zapata y Tlanalapa al frente, puede señalar un mercado de bienes raíces activo, con posibilidades de desarrollo urbano o de vivienda que atraen inversiones. Además,

el aumento en la especialización de Tlanalapa sugiere una reciente activación o mejora en el sector.



DIAGRAMA 10.4 Principales resultados del Análisis Shift-Share Municipal en la región de Apan

SECTOR	NÚMERO DE MUNICIPIOS GANADORES EN SECTORES DE RÁPIDO		
	COMPETITIVOS	POCO COMPETITIVOS	MINICIPIO CON MAYOR EFECTO TOTAL
Construcción	1	0	Tepeapulco
Industrias manufactureras	1	1	Emiliano Zapata
Comercio al por mayor	0	3	Apan
Comercio al por menor	2	3	Almoleya
Transporte y almacenamiento	2	0	Tepeapulco
Servicios profesionales	2	1	Almoleya
Servicios de apoyo a los negocios	2	1	Almoleya
Servicios educativos	1	1	Apan
Servicios de salud	2	2	Almoleya
Servicios de esparcimiento	0	1	Tlanalapa
Turismo y restaurantes	1	2	Tepeapulco
Otros exc. actividades gubernamentales	4	1	Apan

FUENTE: Elaboración propia con información de los Censos Económicos 2014 y 2019.

En resumen, los sectores más importantes en la región de Apan son:

CASOS	SECTOR	ANÁLISIS
Sectores prioritarios* que no son competitivos, pero de alto crecimiento	Industrias manufactureras	<ul style="list-style-type: none"> Algunas oportunidades para incrementar la competitividad en la región son: <ul style="list-style-type: none"> Promover el acceso limitado a capital y tecnología. Desarrollar cadenas de suministro. Fomentar el acceso a nuevos mercados, por ejemplo, a aquellos que se abren con las oportunidades de nearshoring. Promover la innovación y desarrollo de productos. Desarrollar programas para capacita mano de obra en habilidades específicas que se requieren en el sector.
	Sector agropecuario	<ul style="list-style-type: none"> Algunas oportunidades para incrementar la competitividad en la región son: <ul style="list-style-type: none"> Identificación y caracterización de los cultivos de la región. Desarrollo tecnológicos y capacitación técnica. Diseño conjunto de modelos agropecuarios de producción y comercialización sustentable. Generación de buenas prácticas orientadas a mejorar las actividades productivas agroindustriales. Capacitaciones, asignación de presupuestos, monitoreo y seguimiento de los proyectos. Diseño de modelos agropecuarios de producción y comercialización sustentable.

FUENTE: Elaboración.

*Definidos como prioritarios en las mesas de diálogo.

REGIÓN 11. HUICHAPAN

MUNICIPIOS:

Chapantongo, Huichapan,
Nopala de Villagrán, y
Tecoautla



De acuerdo con la mesa de trabajo realizada en la región de Huichapan, los sectores agropecuario, minero, de aprovechamiento y distribución de agua y las industria manufactureras son los que tienen el mayor potencial para incentivar el desarrollo económico en la región. Las principales preocupaciones en estos sectores giran en torno a:

- Promover formas sustentables para la siembra.
- Implementar nuevas tecnologías en el sector agropecuario.
- Orientar los programas educativos hacia las vocaciones productivas locales.
- Tecnificación de la producción y extracción de cantera.
- Mejorar la red de vialidades, caminos y carreteras.

En términos de la mejora en la infraestructura de comunicación y transporte, se identificaron las siguientes propuestas:

- Realizar investigaciones orientadas a reducir los costos de construcción.
- Identificar materiales de mayor calidad.
- Identificar las necesidades de acuerdo con la zona de la región.
- Mejorar las condiciones de calidad de las carreteras y camino.
- Ampliar las vías de comunicación ya existentes.
- Incrementar la red de carreteras, avenidas y calles.

DIAGRAMA 11.1 Resultados de las mesas de trabajo en la región de Huichapan



Sector agropecuario

Prioridades

- Mejorar la calidad de los suelos aprovechables para la siembra.
- Llevar a cabo un ordenamiento territorial que regule las actividades económicas.

Propuestas

- Elaborar un plan de reforestación.
- Desarrollar estrategias para promover una mejor conciencia ambiental.
- Promover formas sustentables para la siembra.
- Planes de capacitación para transitar hacia la tecnificación.
- Regular las actividades informales.

Compromisos y alianzas

- El gobierno del estado y los municipales se comprometen a realizar programas de reforestación.
- Las comunidades y sectores se comprometen a sumar sinergias para promover un mejor desarrollo medioambiental.
- El gobierno estatal y los municipales diseñan e implementan programas de cofinanciamiento con los actores locales para promover la tecnificación de las actividades económicas.
- El gobierno del estado y los municipales diseñan e implementan planes de ordenamiento territorial que regulen las actividades informales.



Aprovechamiento y distribución de agua

Prioridades

- Aumentar la disponibilidad de agua potable para las actividades agropecuarias.
- Aumentar la disponibilidad de agua potable para uso doméstico.
- Eficientar el uso del agua existente.
- Aumentar el número de plantas tratadoras de agua.
- Aumentar la infraestructura de captación.

Propuestas

- Desarrollar actividades de investigación orientadas a identificar fuentes de agua.
- Desarrollar actividades de investigación orientadas a identificar estrategias para distribuir de mejor manera el agua existente.
- Desarrollar infraestructura para incrementar la captación de agua.
- Realizar trabajo comunitario para difundir técnicas de captación de agua y para el uso más eficiente del agua.
- Llevar a cabo sesiones de capacitación para el uso de tecnologías que efficienten el uso del agua.
- Llevar a cabo programas que apoyen a las y los productores en la adquisición de instrumentos y maquinaria que promuevan la tecnificación.
- Tecnificación de las actividades agrícolas y ganaderas para efficientar el uso del agua.
- Mejorar la normatividad para regular el uso del agua en las actividades económicas.

Compromisos y alianzas

- Llevar a cabo mesas de diálogo con comunidades, ejidatarios, productores agrícolas y ganaderos para difundir técnicas para hacer más eficiente el uso del agua
- Difundir estrategias para la capacitación en temas sobre la captación de agua.
- Colaboración de todos los sectores para identificar las zonas prioritarias
- El gobierno estatal y los gobiernos municipales elaborar programas sociales mejorar la captación, el tratamiento y la distribución de agua potable.
- Realizar jornadas de capacitación con los actores locales para sensibilizar sobre la importancia y para identificar acciones para hacer un mejor uso del agua.
- Colaboración de todos los actores para mejorar la infraestructura de distribución existente: bordos, zanjas, plantas de tratamientos, canales, etc."



Minería

Prioridades

- Tecnificación de la producción y extracción de cantera.

Propuestas

- Mejorar las condiciones para gestionar la explotación minera de la cantera.

Compromisos y alianzas

- Cumplimiento de los reglamentos y especificaciones.
- Mejorar la calidad de los materiales extraídos.



Industria manufacturera

Prioridades

- Generar innovaciones tecnológicas en las actividades productivas

Propuestas

- Ampliar la contratación del talento local.
- Orientar los programas educativos hacia la vocación productiva local.

Compromisos y alianzas

- Realizar acuerdos que comprometan al sector privado a absorber la fuerza de trabajo local.
- Las instituciones educativas buscarán reorientar los programas de formación hacia las vocaciones productivas locales.

FUENTE: Elaboración propia

La distribución de las actividades económicas de la región de Huichapan refleja un patrón claro con relación al tamaño de las empresas. El comercio parece ser el pilar de las iniciativas empresariales de menor envergadura, con 48% de las microempresas, probablemente debido a la menor necesidad de capital y a la versatilidad que ofrece el comercio minorista. El turismo también es más común entre las microempresas con un 10.7%, lo que indica su viabilidad en este segmento, posiblemente debido a la capacidad de las pequeñas empresas

para adaptarse a nichos de mercado específicos y proporcionar servicios personalizados.

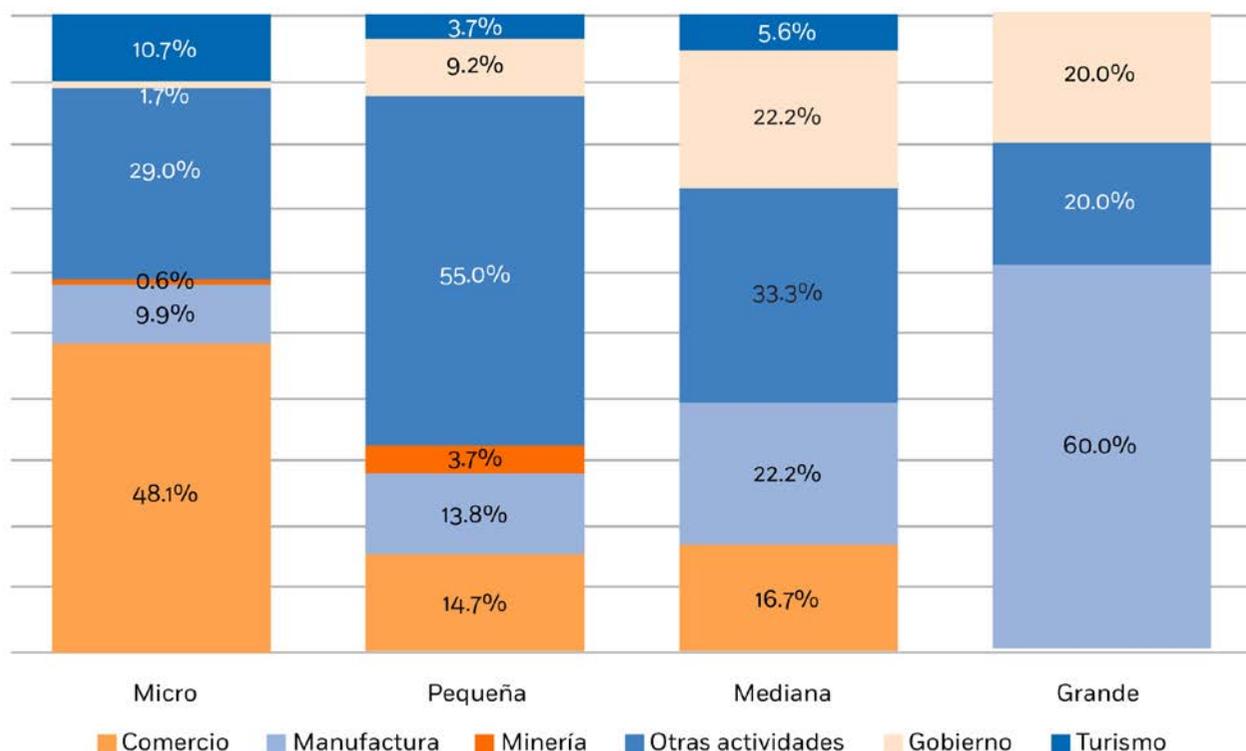
En contraposición, la manufactura se consolida como el sector dominante en las medianas (22%) y en las grandes empresas (60%), lo cual puede indicar la presencia de economías de escala y la capacidad de estas empresas para manejar las complejidades y las inversiones que este sector demanda, así como de grandes inversiones en la región. La minería, aunque es un sector menor en el total, es más notable en las pequeñas empresas con un 3.7%, lo que sugiere que, aunque no sea predominante, hay oportunidades específicas en este sector para las empresas que no son ni muy pequeñas ni muy grandes.

DIAGRAMA 11.2. Distribución sectorial de las unidades económicas de la región de Huichapan, 2023

Distribución de las unidades económicas de la región por tamaño, Nov 2023

TAMAÑO	NO. UNIDADES	% DEL TOTAL
Total	3,094	100.0%
Micro	2,962	95.7%
Pequeña	109	3.5%
Mediana	18	0.6%
Grande	5	0.2%

Distribución de las unidades económicas de la región por sector y tamaño, Nov 2023



FUENTE: Elaboración propia con información del DENUE.

Las industrias manufactureras se presentan como un sector clave con dos municipios especializados (Diagrama 11.3), **aunque solo uno es competitivo** (Diagrama 11.4).

Destacan los subsectores de fabricación de prendas de vestir, la industria alimentaria, la industria de la madera, la fabricación de productos a base de minerales no metálicos y la fabricación de productos metálicos.

La poca competitividad del sector se puede deber a diversas situaciones que limitan su productividad como, por ejemplo, la escasez de mano de obra calificada en habilidades que requiere la industria, la falta de innovación tecnológica, escasa inversión en investigación y desarrollo, infraestructura inadecuada, y dificultades para acceder a mercados internacionales. Para incrementar la productividad del sector manufacturero, se pueden tomar acciones como invertir en tecnología y automatización, fomentar la capacitación y desarrollo del talento humano, mejorar la infraestructura y logística, incentivar la investigación y desarrollo

para innovación de productos y procesos, facilitar el acceso a financiamiento y mercados, implementar prácticas de gestión eficiente y calidad total, y fortalecer las cadenas de valor mediante la colaboración entre empresas.

Si bien la minería y las actividades agropecuarias son importantes en la región, solamente dos municipios se especializan en estas actividades: Tecozautla en actividades agropecuarias y Huichapan en minería. Aunque ambos municipios son competitivos en dichos sectores, tienen un efecto estructural negativo que los vuelve municipios “perdedores” de acuerdo con el ASSM. Esto implica que, aunque las empresas son competitivas a nivel individual (mostrando una productividad superior a la media), enfrentan un entorno macroeconómico o condiciones de mercado desfavorables que limitan su crecimiento o rentabilidad. Esto sugiere la necesidad de abordar los desafíos estructurales a través de políticas o estrategias que mejoren el entorno operativo global para estos sectores.

Para aumentar la competitividad en el sector minero, es esencial invertir en tecnologías avanzadas y sostenibles para la extracción de cantera, mejorar las prácticas ambientales y sociales, fomentar la innovación y la investigación, fortalecer la formación y capacitación de la fuerza laboral, optimizar la cadena de valor y la logística, y promover la colaboración entre el gobierno, la industria y las comunidades locales. Estas estrategias pueden ayudar a superar barreras y crear un sector minero más eficiente, responsable y competitivo globalmente.

Para aumentar la competitividad en las actividades agropecuarias, es fundamental adoptar prácticas agrícolas sostenibles, invertir en tecnología y mecanización, mejorar la gestión de recursos hídricos, ofrecer capacitación y asesoramiento técnico a los agricultores, facilitar el acceso a mercados y cadenas de valor, y promover la diversificación de cultivos y la agroindustria. Así mismo, en las mesas de trabajo se identificó la necesidad de mejorar la calidad de los suelos aprovechables para la siembra, elaborar un plan de reforestación acorde a las características de la región, desarrollar estrategias para promover una mejor conciencia ambiental, promover formas sustentables para la siembra, entre otros.



DIAGRAMA 11.3 Principales resultados del Índice de Especialización Económica Municipal en la región de Huichapan

SECTOR	NÚMERO DE MUNICIPIOS CON ESPECIALIZACIÓN	MUNICIPIOS CON MAYOR	
		ESPECIALIZACIÓN 2019	AUMENTO DE ESPECIALIZACIÓN 2014-2019
Actividades agropecuarias	1	Tecoautla	Sin crecimiento
Minería	1	Huichapan	Sin crecimiento
Industrias manufactureras	2	Huichapan	Nopala de Villagrán
Comercio al por menor	3	Chapantongo	Chapantongo
Servicios inmobiliarios	1	Tecoautla	Tecoautla
Servicios de salud	3	Huichapan	Chapantongo
Turismo y restaurantes	1	Tecoautla	Chapantongo
Otros exc. actividades gubernamentales	3	Chapantongo	Chapantongo

FUENTE: Elaboración propia con información de los Censos Económicos 2014 y 2019.

Los servicios de salud tienen una especialización particular en la región y son competitivos en casi todos sus municipios. Esto puede reflejar una demanda de servicios relacionados con la salud, lo cual es importante para el crecimiento y mantenimiento de comunidades saludables y económicamente estables. En resumen, la economía de Huichapan y sus municipios aledaños se compone de una mezcla de comercio, manufactura y servicios que son esenciales para una región en desarrollo. El crecimiento en sectores específicos apunta a un entorno económico que está respondiendo a las necesidades de su población y al potencial para atraer negocio y turismo a la región.

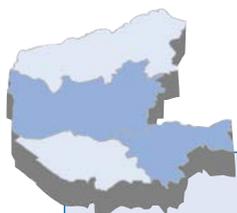


DIAGRAMA 11.4 Principales resultados del Análisis Shift-Share Municipal en la región de Huichapan

SECTOR	NÚMERO DE MUNICIPIOS GANADORES EN SECTORES DE RÁPIDO		
	COMPETITIVOS	POCO COMPETITIVOS	MINICIPIO CON MAYOR EFECTO TOTAL
Construcción	0	1	Huichapan
Industrias manufactureras	1	0	Nopala de Villagrán
Comercio al por mayor	1	3	Huichapan
Comercio al por menor	1	3	Tecozautla
Servicios inmobiliarios	0	1	Huichapan
Servicios profesionales	1	1	Huichapan
Servicios de apoyo a los negocios	0	1	Chapantongo
Servicios educativos	0	1	Huichapan
Servicios de salud	3	0	Tecozautla
Servicios de esparcimiento	0	1	Chapantongo
Turismo y restaurantes	2	2	Huichapan
Otros exc. actividades gubernamentales	2	2	Tecozautla

FUENTE: Elaboración propia con información de los Censos Económicos 2014 y 2019.

En resumen, los sectores más importantes en la región de Huichapan son:

CASOS	SECTOR	ANÁLISIS
Sectores prioritarios* que no son competitivos, pero de alto crecimiento	Industrias manufactureras	<ul style="list-style-type: none"> Algunas oportunidades para incrementar la competitividad en la región son: <ul style="list-style-type: none"> Invertir en tecnología y automatización. Fomentar la capacitación y desarrollo del talento humano. Mejorar la infraestructura y logística. Incentivar la investigación y desarrollo para innovación <ul style="list-style-type: none"> de productos y procesos. Facilitar el acceso a financiamiento y mercados. Capacitar a empresarios y empresarias en prácticas de gestión eficiente y calidad total. Fortalecer las cadenas de valor mediante la colaboración entre empresas.
	Minería	<ul style="list-style-type: none"> Algunas oportunidades para incrementar la competitividad en la región son: <ul style="list-style-type: none"> Tecnificación de la producción y extracción de cantera. Mejorar las prácticas ambientales y sociales. Fomentar la innovación y la investigación. Fortalecer la formación y capacitación de la fuerza laboral. Optimizar la cadena de valor y la logística. Promover la colaboración entre el gobierno, la industria y las comunidades locales. Diseñar estrategias que permitan mejorar al sector con base a las reglamentaciones vigentes.
	Actividades agropecuarias	<ul style="list-style-type: none"> Algunas oportunidades para incrementar la competitividad en la región son: <ul style="list-style-type: none"> Adoptar prácticas agrícolas sostenibles. Invertir en tecnología y mecanización. Mejorar la gestión de recursos hídricos. Ofrecer capacitación y asesoramiento técnico a los agricultores. Facilitar el acceso a mercados y cadenas de valor. Mejorar la calidad de los suelos aprovechables para la siembra. Elaborar un plan de reforestación acorde a las características de la región.

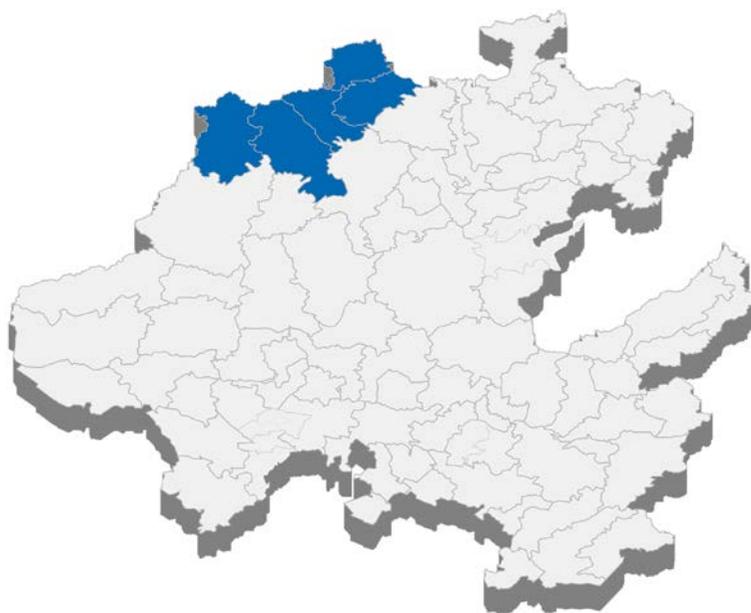
FUENTE: Elaboración.

*Definidos como prioritarios en las mesas de diálogo.

REGIÓN 12. JACALA

MUNICIPIOS:

Chapulhuacán, Jacala de Ledezma, La Misión, Pacula, y Pisaflores



De acuerdo con la mesa de trabajo realizada en la región de Tulancingo, los sectores agropecuario, de generación y suministro de agua, de comercio al por menor, servicios financieros, servicios de salud y servicios de esparcimiento, culturales y otros servicios recreativos son los que tienen el mayor potencial para incentivar el desarrollo económico en la región. Las principales preocupaciones en estos sectores giran en torno a:

- Mayor acceso a los servicios financieros.
- Inversión en infraestructura.
- Generar cadenas de valor de productos locales.
- Capacitación técnica.

DIAGRAMA 12.1 Resultados de las mesas de trabajo en la región de Jacala



Generación y suministro de agua

Prioridades

- Construir obras de captación y sistemas de distribución de agua

Propuestas

- Análisis de topografía de la zona

- Identificar la infraestructura necesaria
- Análisis de costo beneficio de las obras
- Gestión de recursos

Compromisos y alianzas

- Comunidad: facilitar los trabajos
- Municipios: diseño de proyectos y apoyo en las gestiones
- Gobierno estatal: aprobación de los proyectos
- Gobierno federal: aprobación y liberación de recursos



Servicios financieros

Prioridades

- Ampliación de centros para cobros y pagos
- Diversificación de servicios (más cajeros automáticos de diferentes instituciones)

Propuestas

- Disponibilidad de servicios financieros para el cobro de remesas
- Convenios para ampliar el número de instituciones de servicios bancarios

Compromisos y alianzas

- Convenios con particulares (sigue, moneygram, etc.)
- Municipios: seguridad pública y vigilancia
- Fortalecimiento del banco del bienestar



Agropecuarios

Prioridades

- Mayor apoyo de subsidios al sector agropecuario y forestal
- Capacitación técnica

Propuestas

- Apoyo de especialistas para fortalecer las capacidades

Compromisos y alianzas

- Promover en conjunto mayor competencia de los productos de la región



Servicios de esparcimiento, culturales y otros servicios recreativos

Prioridades

- Mayor infraestructura
- Capacitación técnica
- Estudios medioambientales para el desarrollo turístico

Propuestas

- Incentivar el incremento de la inversión para la construcción de infraestructura turística y de atractivos turísticos

Compromisos y alianzas

- Llevar a cabo los estudios de factibilidad para ampliar la oferta de servicios turísticos en la región



Comercio al por menor

Prioridades

- Generar cadenas de valor de productos locales

Propuestas

- Créditos a fondo perdido

Compromisos y alianzas

- Ejecución y seguimiento del ejercicio de los recursos



Servicios de salud y asistencia social

Prioridades

- Mayor inversión en servicios de salud como insumos, infraestructura, personal especializado para la atención de la población

Propuestas

- Incrementar la inversión destinada a ampliar la oferta de servicios de salud

Compromisos y alianzas

- Insumos, infraestructura y personal especializado

FUENTE: Elaboración propia

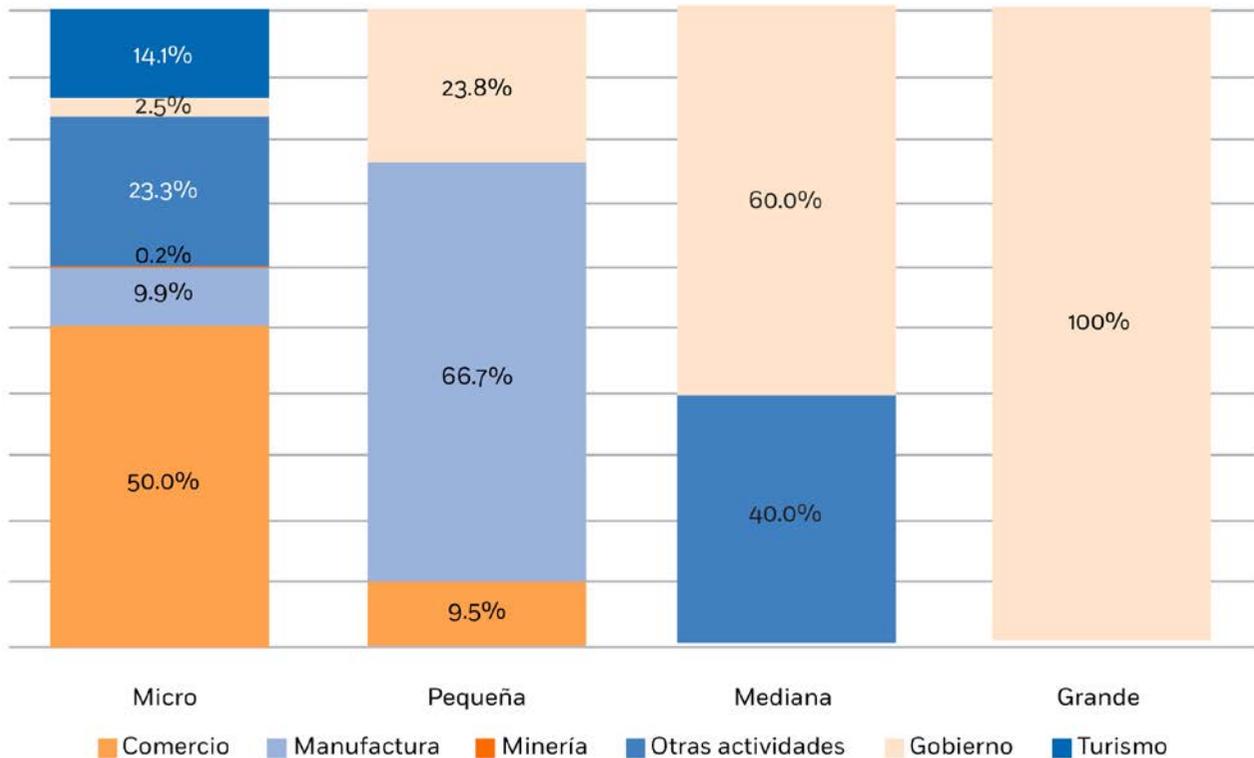
El diagrama 12.2 muestra como Jacala es una región de micro y pequeñas empresas, lo que puede ser un indicativo de la necesidad de desarrollar capacidades empresariales que permitan a las empresas expandirse y generar nuevas oportunidades de negocio. Así, el comercio constituye la mitad de las actividades de las microempresas, evidenciando que este sector es fundamental para las empresas de menor tamaño, probablemente debido a la flexibilidad y baja inversión inicial que requiere. El turismo también es más prominente en las microempresas con un 14.1%, lo que podría sugerir una afinidad por la personalización y el servicio directo al consumidor que estas empresas pueden proporcionar. Mientras que, por el otro lado, las dos empresas grandes y 3 de las 5 medianas que hay en la región están concentradas en los servicios gubernamentales.

DIAGRAMA 12.2. Distribución sectorial de las unidades económicas de la región de Jacala, 2023

Distribución de las unidades económicas de la región por tamaño, Nov 2023

TAMAÑO	NO. UNIDADES	% DEL TOTAL
Total	1,620	100.0%
Micro	1,571	97.0%
Pequeña	42	2.6%
Mediana	5	0.3%
Grande	2	0.1%

Distribución de las unidades económicas de la región por sector y tamaño, Nov 2023



FUENTE: Elaboración propia con información del DENUE.

La región de Jacala en el estado de Hidalgo muestra una diversidad en su economía con varios municipios especializándose en diferentes sectores. **El comercio al por menor destaca como el sector con mayor número de municipios especializados, lo cual es un indicador de una robusta actividad comercial en la región. Así mismo, tres de los cinco municipios que conforman la región son competitivos en este sector.** Esto sugiere que hay una buena infraestructura comercial, una demanda local fuerte, y que estas áreas han desarrollado estrategias efectivas para atraer y retener clientes. Sin embargo, de acuerdo con las mesas de trabajo, el sector cuenta con áreas de oportunidad como el de generar cadenas de valor de productos locales y promover el acceso a financiamiento.

Si bien los servicios financieros y de seguros son importantes para el desarrollo de la región, su nivel de especialización y su competitividad son bajos. Este es un sector clave que puede potenciar el desarrollo de otros sectores, por ejemplo, mediante el acceso al financiamiento para el desarrollo de actividades agropecuarias o agroindustriales. Algunas estrategias para aumentar la inclusión financiera son: capacitaciones en materia financiera, mejorar el acceso a la infraestructura física (instituciones de servicios bancarios y cajeros), fortalecer al banco del bienestar, promover el uso de terminales de punto de venta, entre otras.

Otros servicios, excluyendo las actividades gubernamentales, se especializan en tres municipios, con Jacala de Ledezma y Pisaflores liderando en especialización y crecimiento, respectivamente. Este interés en otros servicios sugiere que hay una variedad de ofertas que pueden incluir desde servicios profesionales hasta tecnológicos y otros servicios necesarios para el funcionamiento de una sociedad moderna.



DIAGRAMA 12.3 Principales resultados del Índice de Especialización Económica Municipal en la región de Jacala

SECTOR	NÚMERO DE MUNICIPIOS CON ESPECIALIZACIÓN	MUNICIPIOS CON MAYOR	
		ESPECIALIZACIÓN 2019	AUMENTO DE ESPECIALIZACIÓN 2014-2019
Minería	1	Jacala de Ledezma	Sin crecimiento
Comercio al por menor	5	La misión	Pacula
Servicios financieros y de seguros	1	Chapulhuacán	Chapulhuacán
Servicios inmobiliarios	1	Jacala de Ledezma	Sin crecimiento
Servicios de salud	1	Chapulhuacán	Pisaflores
Servicios de esparcimiento	1	Jacala de Ledezma	Sin crecimiento

SECTOR	NÚMERO DE MUNICIPIOS CON ESPECIALIZACIÓN	MUNICIPIOS CON MAYOR	
		ESPECIALIZACIÓN 2019	AUMENTO DE ESPECIALIZACIÓN 2014-2019
Turismo y restaurantes	4	Pisaflores	Pisaflores
Otros exc. actividades gubernamentales	3	Jacala de Ledezma	Pisaflores

FUENTE: Elaboración propia con información de los Censos Económicos 2014 y 2019.

Jacala se encuentra especializado en el turismo (ver Diagrama 12.3) **y la mayoría de sus municipios son competitivos en este sector** (ver Diagrama 12.4). Esto puede ser un reflejo de la inversión en infraestructura turística y de una gastronomía que atrae tanto a visitantes como a residentes, contribuyendo significativamente a la economía local.

La región tiene oportunidades para desarrollar productos relacionados al ecoturismo sustentable y cultural, dados sus atractivos naturales como parques nacionales, grutas, arroyos, pozas, entre otros; así como sus atractivos culturales son centros históricos, iglesias, parroquias y monumentos.¹¹ Algunas estrategias para potenciar estas oportunidades y generar mayor desarrollo en la región son: invertir en vías de comunicación que faciliten el acceso a los destinos turísticos, promover la formalidad, capacitación empresarial y fomento al emprendimiento, promover el acceso al financiamiento, entre otras.

Si bien las actividades agropecuarias son importantes en la región, ningún municipio se especializa o es competitivo en este sector. Esto sugiere la necesidad de abordar los desafíos estructurales a través de políticas o estrategias que mejoren el entorno operativo global para estos sectores. Para aumentar la competitividad en las actividades agropecuarias, es fundamental adoptar prácticas agrícolas sostenibles, invertir en tecnología y mecanización, mejorar la gestión de recursos hídricos, ofrecer capacitación y asesoramiento

¹¹ Programa de desarrollo

técnico a los agricultores, facilitar el acceso a mercados y cadenas de valor, y promover la diversificación de cultivos y la agroindustria. Así mismo, en las mesas de trabajo se identificaron diversas necesidades en torno a la captación y distribución de agua.



DIAGRAMA 12.4 Principales resultados del Análisis Shift-Share Municipal en la región de Jacala

SECTOR	NÚMERO DE MUNICIPIOS GANADORES EN SECTORES DE RÁPIDO		
	COMPETITIVOS	POCO COMPETITIVOS	MINICIPIO CON MAYOR EFECTO TOTAL
Industrias manufactureras	1	0	
Comercio al por mayor	1	1	Jacala de Ledezma
Comercio al por menor	3	2	Pisaflores
Información en medios masivos	0	2	Jacala de Ledezma
Servicios financieros y de seguros	0	1	Jacala de Ledezma
Servicios profesionales	0	2	Chapulhuacán
Servicios de apoyo a los negocios	0	2	Pisaflores
Servicios de salud	3	0	Chapulhuacán
Turismo y restaurantes	3	1	Chapulhuacán
Otros exc. actividades gubernamentales	2	0	La misión

FUENTE: Elaboración propia con información de los Censos Económicos 2014 y 2019.

En resumen, los sectores más importantes en la región de Jacala son:

CASOS	SECTOR	ANÁLISIS
Sectores prioritarios* que son competitivos y de alto crecimiento	Comercio al por menor	<ul style="list-style-type: none"> Algunas oportunidades para potencial al sector son: <ul style="list-style-type: none"> Generar cadenas de valor de productos locales. Promover acceso al financiamiento. Capacitar a los y las empresarias para generar sujetos de crédito. Promover la digitalización del sector.
	Turismo	<ul style="list-style-type: none"> Algunas oportunidades para incrementar la competitividad en la región son: <ul style="list-style-type: none"> Invertir en vías de comunicación. Invertir en el mejoramiento de hotelería, restaurantes, y mobiliario urbano. Promover la formalidad. Capacitación empresarial. Fomentar al emprendimiento. Promover el acceso al financiamiento. Desarrollar estrategias de marketing para promover los destinos turísticos.
	Servicios financieros	<ul style="list-style-type: none"> Algunas estrategias para aumentar la inclusión financiera son: <ul style="list-style-type: none"> Capacitaciones en materia financiera. Desarrollo de habilidades digitales y financieras. Mejorar el acceso a la infraestructura física (instituciones de servicios bancarios y cajeros). Fortalecer al banco del bienestar. Promover el uso de terminales de punto de venta.
	Actividades agropecuarias	<ul style="list-style-type: none"> Algunas oportunidades para incrementar la competitividad en la región son: <ul style="list-style-type: none"> Adoptar prácticas agrícolas sostenibles. Invertir en tecnología y mecanización. Mejorar la gestión de recursos hídricos. Ofrecer capacitación y asesoramiento técnico a los agricultores. Facilitar el acceso a mercados y cadenas de valor.

FUENTE: Elaboración. *Definidos como prioritarios en las mesas de diálogo.

CAPÍTULO 2.

SECTORES ESTRATÉGICOS QUE IMPULSAN EL DESARROLLO ECONÓMICO DE LAS REGIONES DEL ESTADO

La Agenda 2030 hace un llamado al desarrollo de estrategias que promuevan el crecimiento económico y el bienestar social, mientras se protege el medio ambiente para las generaciones futuras. En este sentido, se vuelve relevante la búsqueda de estrategias que fomenten el desarrollo incluyente y sostenible desde lo local, alineado a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), como el 8. Trabajo decente y crecimiento económico, 9. Industria, innovación e infraestructura y 12. Producción y consumo responsables.

En el capítulo dos se analizó la especialización y competitividad de los sectores económicos en las 12 regiones que componen a Hidalgo. Derivado de este análisis, se encontraron tres sectores estratégicos que, de manera recurrente en el análisis, sobresalieron por su alto potencial para promover el desarrollo sostenible en la entidad, incrementar el empleo y mejorar el bienestar de la población de Hidalgo. Estos sectores son: las actividades agropecuarias, la industria manufacturera y el turismo.

El presente capítulo presenta algunos desafíos encontrados para el desarrollo de estos sectores de manera transversal en las regiones de Hidalgo, así como propuestas para potenciar la competitividad de estos sectores.

3.1 Sector agropecuario: El clúster como estrategia de crecimiento y desarrollo económico en el norte de Hidalgo



El sector agropecuario es de gran relevancia en el cumplimiento de los ODS. La agricultura sostenible, en específico, implica una coexistencia armoniosa con la naturaleza y en zonas de rezago puede ser una estrategia de desarrollo y reducción de la pobreza y las desigualdades. Inclusive, en los casos de municipios indígenas, como aquellos ubicados en la Huasteca hidalguense, requieren de estrategias alineadas a al desarrollo respetuoso e inclusivo de las comunidades, por ejemplo, aquellas alineadas al ODS 2, relativo a la producción agrícola de los pequeños agricultores indígenas.

Las regiones del norte de Hidalgo destacan en las actividades agropecuarias, ya sea por su especialización en ellas o por la priorización del sector en las mesas de trabajo regionales. Sin embargo, en general las mayoría de los municipios del estado son poco competitivos en este sector.

Las regiones del norte del estado de Hidalgo tienen el potencial para el desarrollo de un clúster agroindustrial que podría transformar significativamente la economía regional. Para ello se requiere evaluar el potencial agroindustrial de la región, identificar los productos clave para el clúster, estructurar una organización eficaz que involucre a todos los agentes relevantes, y diseñar estrategias para superar los desafíos inherentes a su implementación.

En esta sección se analizan las principales características de un clúster, su estructura y su vinculación con el desarrollo. También se analiza el caso de éxito del clúster horticultor en Sinaloa para determinar algunas lecciones que se pueden aplicar a Hidalgo.

En 2023, México fue el principal exportador mundial de tomates frescos o refrigerados. En se mismo año, el país registró \$ 2,569 millones de dólares por ventas internacionales de tomates frescos o refrigerados, siendo Sinaloa la entidad con más ventas con 41.5% del total. Esto se debe a la colaboración entre productores, gobierno y academia que ha permeado en el clúster de Sinaloa, el cual se destaca por la tecnificación de su producción.

Definición de clúster

La clusterización, en el contexto del desarrollo económico, se refiere a la concentración geográfica de empresas, proveedores, instituciones y otras entidades económicas interconectadas en un campo específico, que están situadas cerca unas de otras y tienen vínculos de producción, especialización y complementariedad.

De acuerdo con Porter (1998), el clúster se refiere a una agrupación de empresas con características comunes y complementarias, cuya colaboración mejora la competitividad y la habilidad para innovar y reducir costos. Esto se logra mediante la cooperación, involucrando a entidades académicas, el sector gubernamental y la sociedad (Porter, 1998). Además de reunir a empresas e instituciones que están relacionadas entre sí (como gobierno o academia), el clúster engloba una amplia gama de industrias y entidades que son cruciales para la competencia. Esto incluye, por ejemplo, los proveedores de componentes especializados, maquinaria y servicios, además de infraestructura especializada.

Es importante entender que la simple presencia de varias empresas en un área geográfica específica no asegura por sí misma el éxito o formación de un clúster. Para lograrlo, es necesario contar con una serie de condiciones que favorezcan el desarrollo de relaciones interempresariales, así como con el soporte de instituciones gubernamentales y académicas que promuevan la integración de estos eslabones (Cañez Araiza, 2016).

La formación de clústeres proporcionan un entorno favorable para la generación y aplicación de la innovación productiva, la cual a su vez impulsa la competitividad y el desarrollo económico y social. Esto se logra al mejorar la coordinación de las actividades productivas de los actores económicos en una zona específica, con el objetivo de superar los retos que presenta la globalización económica. Estos actores incluyen a los productores agremiados, los cuales trabajan en coordinación con gobierno, academia y sociedad (OECD, 2001).

El impulso, a la competitividad de las empresas del clúster se logra al aprovechar ventajas derivadas de la colaboración con todos los integrantes, como lo son, economías de escala, la infraestructura científico-tecnológica, el desarrollo de nuevos productos y la mejora de los procesos. Estas ventajas ofrecen oportunidades como el acceso a nuevos mercados y la comercialización de sus productos.

La concentración dentro del clúster fomenta la interacción y el trabajo conjunto o la competencia entre los miembros, lo que, al ampliar la participación dentro del clúster, unifica las visiones del grupo y fortalece las relaciones tanto a nivel interorganizacional como personal. El beneficio mutuo se logra cuando las empresas no solo generan valor económico y mejoran su propia competitividad, sino que también contribuyen al bienestar de la sociedad al atender sus necesidades y desafíos, asegurando que el avance económico se traduzca en progreso social (Alvarado Morales & Vega Osuna, 2020).

Elementos de un clúster

Los clústeres más exitosos a menudo se benefician de asociaciones entre el sector público y el privado que realzan la colaboración empresarial. Se distinguen también por generar amplios beneficios económicos y de conocimiento a través de las empresas, cadenas y redes que los integran. La prosperidad de los clústeres depende de varios factores críticos, como la demanda sofisticada, la mejora y especialización de recursos, el desarrollo de tácticas para la competencia y la colaboración, un entorno institucional que promueva la

difusión de conocimientos e innovación, y políticas que apoyen y faciliten su crecimiento.

Los casos de éxito se caracterizan por la sinergia entre diferentes actores y elementos del ecosistema económico, que trabajan en conjunto hacia objetivos comunes de crecimiento, innovación y competitividad. Los elementos y características fundamentales de un clúster incluyen actores, agrupados en cuatro categorías:

- **Empresas:** Incluyen tanto empresas líderes en el sector como empresas que proveen servicios y productos complementarios. Esta estructura promueve una cadena de valor robusta y diversificada.
- **Gobiernos:** Juega un papel importante en dos sentidos. Primero, el gobierno implementa políticas que favorecen el desarrollo del clúster, incluyendo incentivos fiscales, apoyo a la investigación y desarrollo (I+D), y simplificación de trámites para negocios. Por otro lado, provee de infraestructura vital para el desarrollo, como es de transporte, comunicaciones, energía y servicios públicos que faciliten la operación y expansión de las empresas dentro del clúster.
- **Universidades y centros de investigación:** Proveen conocimiento especializado, investigaciones de vanguardia y formación de talento. Son cruciales para la innovación y el desarrollo tecnológico del clúster. Así mismo, juegan un papel importante al ofrecer programas de capacitación y desarrollo de habilidades. Al vincular a las empresas con la academia se asegura que el capital humano tenga que las habilidades que requiere el sector.
- **Instituciones financieras:** La disponibilidad de capital y la inversión es crucial para el desarrollo y la innovación dentro del clúster. Por ejemplo, la inversión continua en investigación y desarrollo favorece la innovación y el mantenimiento de la competitividad a largo plazo.

La formación de redes de cooperación entre estos actores facilita el intercambio de conocimientos, tecnologías y mejores prácticas entre los miembros del

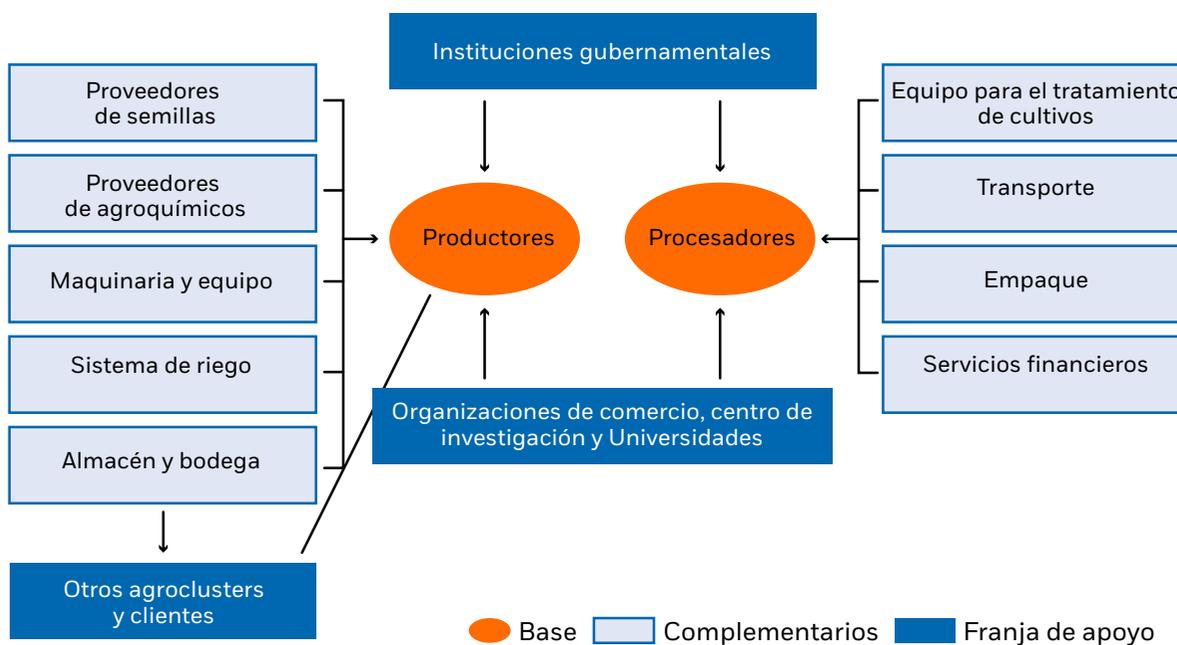
clúster. Estas redes pueden promover la colaboración, el intercambio de ideas y la disposición a experimentar y adoptar nuevas tecnologías es fundamental para el dinamismo y éxito del clúster. Cabe destacar que las conexiones e interrelaciones entre los actores pueden ser de competencia y/o de colaboración. La competencia entre empresas genera presiones para la mejora, pero las empresas al interior de un clúster también pueden cooperar en torno a una actividad, complementándose entre sí (Cañez Araiza, 2016).

Es importante destacar que la estrategia de clúster no es una metodología específica, sino un enfoque estratégico encaminado a potenciar y unificar las capacidades de una zona. Este proceso requiere una comunicación profunda con los participantes relevantes. Tanto los entes públicos como los privados pueden obtener una comprensión más amplia de los desafíos y las posibilidades de la industria y la localidad al adoptar una perspectiva basada en clústeres.

Así mismo, la visión de clúster no constituye un programa ni recae exclusivamente en el ámbito de responsabilidad del gobierno. Es un marco para estructurar y analizar la economía local, así como para formular estrategias de desarrollo adecuadas que impacten positivamente el futuro económico de la región y sus cadenas productivas. De acuerdo con un análisis realizado por la FAO y Sagarpa, “... entre más desarrollado se encuentre un clúster la participación del gobierno tiende a ser menor, debido a las capacidades acumuladas por los actores, así como por el incremento en el nivel de gobernanza en la región” (Sagarpa, 2013).

En el caso del sector agropecuario, los clústeres agroindustriales se forman por la agrupación de agricultores, empresas agropecuarias, comerciantes e instituciones tanto públicas como privadas que se dedican del sector, y que forman redes o cadenas de valor. Estos grupos enfrentan desafíos similares y buscan capitalizar oportunidades conjuntas. Este enfoque brinda múltiples beneficios, particularmente para los pequeños agricultores y empresas agroindustriales, facilitando su integración en los mercados internacionales, impulsando innovaciones y proporcionando una ventaja competitiva tanto para los agricultores como para las empresas del sector.

FIGURA 1. Estructura de un clúster agroindustrial



FUENTE: (Cañez Araiza, 2016)

La estructura de un clúster agroindustrial se conforma, como se observa en la Figura 1, de

1. Empresas base: Compuestas por los productores y procesadores.
2. Empresas y actividades complementarias: Se refiere a las empresas proveedores y a las actividades que apoyan a la producción agropecuaria.
3. Franja de apoyo: En esta categoría encontramos a actores clave como el gobierno, las organizaciones y cámaras comerciales, universidades y centros de investigación y otros agroclusters y clientes.

La formación de un clúster agrícola también trae consigo ventajas significativas en términos de desarrollo económico y social para la región donde se establece, incluyendo la generación de empleo y el mejoramiento de la calidad de vida de empleados, productores y comerciantes. Esto representa un impulso potencial para la economía regional, en el que los agricultores son impulsores de su propio desarrollo. (Sagarpa, 2013).

Clúster agroindustrial de tomate en Sinaloa

Un ejemplo exitoso del desarrollo de un clúster agroindustrial en México es el caso del tomate en Sinaloa. Este es un clúster hortícola, el cual agrupa a 15 empresas familiares, chicas y medianas, y abarca a los municipios de Guasave y Sinaloa de Leyva. El clúster se caracteriza porque ha logrado una integración total de sus actividades, desde la investigación hasta la distribución en Estados Unidos.

Actualmente, las empresas que lo conforman siembran más de mil hectáreas de hortaliza y más de mil quinientas de granos, en la zona centro norte y norte de Sinaloa. Estas empresas producen tomate saladette, tomate bola, tomatillo, calabacita, ejote, chiles serranos, jalapeño, poblano, pimiento morrón y cebolla, siendo los principales cultivos el tomate saladette y tomatillo. De acuerdo (Alvarado Morales & Vega Osuna, 2020), la producción de tomate saladette y tomatillo genera una importante derrama económica en la región, dentro de la cual y contribuye a la generación de empleos en las localidades donde están ubicadas las empresas hortícolas.

La estrategia del clúster se centra en tres pilares fundamentales: mejorar la productividad y eficiencia, promover una producción responsable, y profesionalizar la comercialización. Para alcanzar estos objetivos, se han desarrollado manuales operativos, programas de formación, obtención de certificaciones, estandarización de métodos productivos, análisis de mercados, evaluación de estrategias de venta y un plan de marketing de marca. Entre sus ambiciones y proyectos a largo plazo se incluyen la industrialización de su producto, la formación de una entidad financiera, la implementación de sistemas de seguridad alimentaria en todas las empresas miembro, ampliar su alcance en los mercados nacionales e internacionales, y la incorporación de un coordinador general en su estructura organizativa (Alvarado Morales & Vega Osuna, 2020).

Formación del clúster

El clúster de tomate de Sinaloa surgió ante una oportunidad de negocio por el mercado de exportación hacia Estados Unidos. La conformación del clúster de Sinaloa data de 1932 con la conformación la Confederación de Asociaciones Agrícolas del Estado de Sinaloa, una importante la organización de horticultores.

Desde la década de 1960 hasta mediados de los 1970's, la producción de tomate experimentó un crecimiento significativo, centrado en la intensificación de la producción, en lugar de expandir el área cultivada. Se introdujeron nuevas maquinarias para automatizar labores agrícolas y se modernizaron los procesos de empaque, refrigeración y maduración del tomate. En los años 1980's, la gestión de la producción tomatera en Sinaloa cambió de grupos familiares a estructuras empresariales organizadas con responsables en áreas clave, formando en algunos casos consejos de administración reales. Durante la década de 1990, los productores de tomate continuaron modernizándose, adoptando tecnología avanzada entre otras estrategias, para mantenerse competitivos.

Estructura del clúster

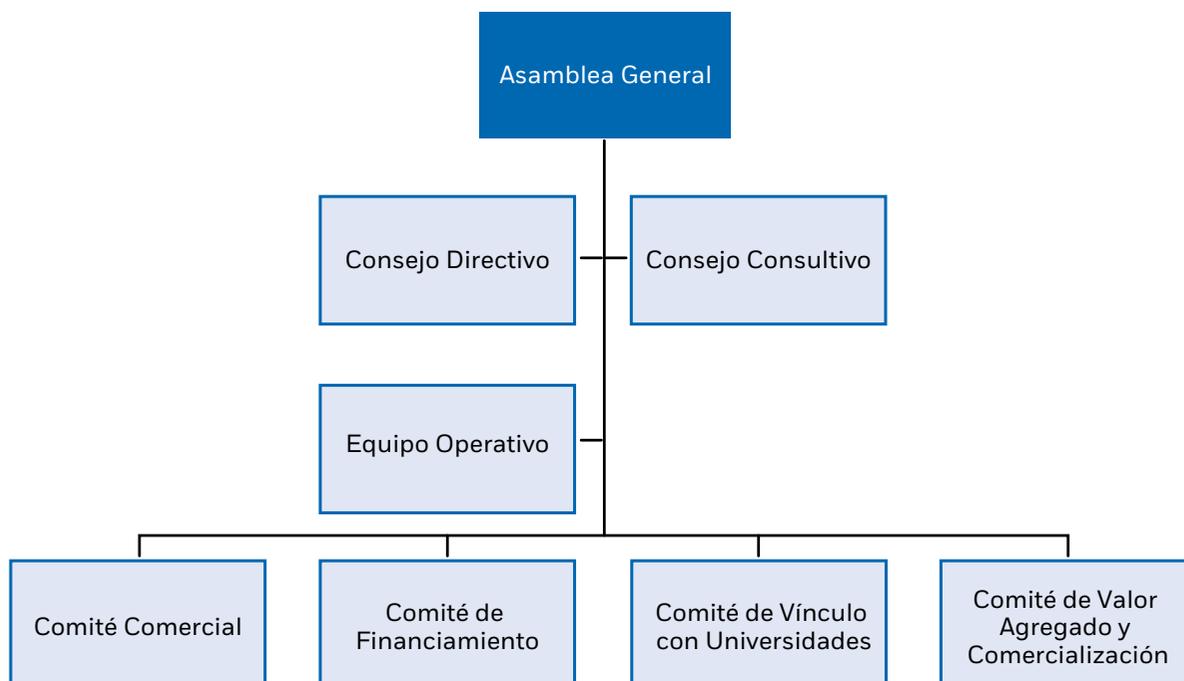
El clúster agroindustrial de Sinaloa está integrado por empresas, centros públicos de investigación, universidades e institutos, asociaciones de productores y dependencias gubernamentales. Estos agentes tienen una fuerte integración, así como una cooperación y confianza equilibrada. Las empresas del clúster tienen también una fuerte competencia, la cual ha ayudado a su evolución y al desarrollo de mejores técnicas de cultivo (Cañez Araiza, 2016).

Las empresas del clúster cuentan con una estructura verticalmente integrada, lo que les permite gestionar todo el proceso, desde la siembra hasta la distribución, resultando en la creación de una cadena de valor cohesiva, con todos sus componentes alineados hacia un objetivo común.

En la Figura 2 se observa la estructura organizacional del clúster, de acuerdo con la cual éste se conforma de una asamblea general compuesta de 18 socios: los 15 empresarios, el gobierno, la academia y una integradora formada por los socios

pero con una figura jurídica distinta del clúster, un consejo directivo y cuatro comités, los cuales tienen las funciones de comercialización, financiamiento, vínculo con academia y valor agregado (Alvarado Morales & Vega Osuna, 2020).

FIGURA 2. Estructura organizacional del clúster de jitomate de Sinaloa



FUENTE: (Alvarado Morales & Vega Osuna, 2020)

El consejo general está encargado de discutir temas relevantes y resolver asuntos cruciales para el funcionamiento del clúster como son la selección de cultivos, la exploración de nuevos mercados, la adquisición de certificaciones, la administración de recursos y la planificación de nuevas inversiones, entre otros.

Las empresas del clúster disponen de maquinaria y equipo avanzado destinados a la preparación del suelo, la siembra, la recolección y el transporte de sus productos. De acuerdo con (Alvarado Morales & Vega Osuna, 2020), cinco empresas poseen instalaciones de empaque específicamente diseñadas para el tomate, pimiento morrón, ejote y otras verduras. La mayoría de estas compañías han adoptado programas para asegurar la inocuidad alimentaria y

seguir buenas prácticas de producción, y algunas de ellas han sido reconocidas con certificaciones de responsabilidad social.

En lo que respecta a las universidades y centros de investigación, encontramos al Instituto de Investigaciones Agrícolas del Estado de Sinaloa y a la Comisión Permanente de Investigación y Experimentación Agrícola del Estado de Sinaloa (CPIEAES), las cuales se crearon en los 1950's. Además, la entidad cuenta con la Escuela de Agronomía de la Universidad Autónoma de Sinaloa y el Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, las cuales forman a profesionistas ligados a la horticultura (Cañez Araiza, 2016).

Aplicación en Hidalgo: Propuesta de Clúster Agroindustrial

El norte de Hidalgo es una región con una rica tradición agrícola, beneficiada por una variedad de microclimas que permiten el cultivo de una amplia gama de productos. Sin embargo, la falta de infraestructura y acceso a mercados ha limitado su desarrollo agroindustrial. La introducción de un clúster agroindustrial puede desbloquear el potencial económico de la región, fomentando la cooperación entre productores, procesadores, distribuidores, y otros actores clave.

Los principales productos agrícolas de la región incluyen el maíz, frijol, amaranto, chile, y diversos frutos, que representan una base potencial para el clúster. Además, la riqueza en recursos naturales sugiere un enfoque en productos orgánicos y de valor agregado, que podrían encontrar mercados rentables tanto a nivel nacional como internacional. La selección de estos productos deberá basarse en un análisis detallado de las tendencias de mercado, la viabilidad técnica y la sostenibilidad ambiental.

CUADRO 8. Principales 10 productos agrícolas producidos en las regiones de Huejutla, Zacualtipán y Jacala

PRODUCTO	TONELADAS
Pastos y praderas	430,718
Maíz grano	111,368
Naranja	64,610
Caña de azúcar piloncillo	35,302
Elote	15,733
Café cereza	16,390
Ejote	10,140
Tomate rojo (jitomate)	3,652
Nuez	2,747
Avena forrajera en verde	2,692

FUENTE: (Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera, 2022)

Para el éxito del clúster, es esencial establecer una estructura organizativa que promueva la colaboración efectiva entre todos los interesados. Esta estructura debería incluir:

- **Gobiernos Locales:** Que provea de infraestructura, promueva el acceso a financiamiento y regulaciones favorables. También pueden promover las asociaciones público-privadas para desarrollar infraestructura y promover la innovación.
- **Universidades y centros de investigación:** Que proporcionen conocimiento técnico, innovación y capacitación acorde a las necesidades del sector y en alianza con empresarios y gobierno.
- **Empresas privadas y cooperativas agrícolas:** Son la base del clúster. Los productores no solamente se encargan de fomentar la producción, procesamiento y comercialización de productos agrícolas, sino también de colaborar en equipo para alcanzar objetivos en común.

- **Cooperación Internacional y organizaciones no gubernamentales:**
Se encargan de apoyar en aspectos de sostenibilidad y desarrollo comunitario.

Un consejo directivo, compuesto por representantes de cada grupo de interesados, podría guiar las decisiones estratégicas del clúster, asegurando que las acciones tomadas beneficien a todos los involucrados.

Otro de los elementos indispensables que suelen limitar la productividad en la actividad agrícola es la gestión de riesgos. La organización en clústeres puede también incluir estrategias de gestión y distribución de riesgos, contratación de aseguramiento paramétrico, entre otras.

De acuerdo con Maya Ambía (2011), en las historias de éxito de los clústeres las diferentes instancias de gobierno (local, regional, nacional) desempeñan un papel central. Así mismo, revelan la activa participación de instituciones educativas y centros de investigación, los cuales realizan actividades relacionadas con las actividades de las empresas núcleo del clúster. Otro elemento crucial en el éxito de un clúster agroindustrial es la presencia de proveedores comunes de insumos y servicios en la localidad, por ejemplo, los proveedores de semillas, agroquímicos, maquinaria especializada que trabajen con las empresas núcleo del clúster.

El desarrollo de un clúster agroindustrial en el norte de Hidalgo representa una oportunidad única para transformar la economía regional, promoviendo el crecimiento económico, la innovación y el desarrollo sostenible. La colaboración entre los diversos actores del sistema agroindustrial y el apoyo decidido de las instituciones gubernamentales y financieras serán clave para superar los desafíos y asegurar el éxito de esta iniciativa. Con una planificación cuidadosa y un enfoque estratégico, el clúster puede convertirse en un modelo de desarrollo económico sostenible, no solo para Hidalgo sino para otras regiones de México con potencial agroindustrial similar.

3.2 Nearshoring: Oportunidad de desarrollo logístico y manufacturero en el sur de Hidalgo



Las regiones del sur de Hidalgo están especializadas en la industria manufacturera. Sin embargo, no todos los municipios de la zona son competitivos en este sector. Por su estructura de parques industriales, conexión con otros nodos productivos y especialización en sectores importantes - como la fabricación de equipo de transporte, la industria química, la fabricación textil, entre otros-, Hidalgo tiene un potencial importante no sólo para promover el desarrollo sostenible y la generación de empleos, sino también para aprovechar las ventajas del nearshoring.

En el marco del nearshoring, el desarrollo sostenible desde lo local cobra mayor relevancia por las oportunidades que presenta para entidades como Hidalgo, principalmente en sus regiones del sur. El nearshoring se refiere a un modelo de negocio mediante el cual las empresas trasladan algunas de sus operaciones a países cercanos a su mercado principal con la intención de aprovechar ventajas como la localización, la afinidad cultural y la experiencia de negocio.

Hoy en día, el nearshoring ofrece una oportunidad sin precedentes para México al posicionarse como un destino de proveeduría para el mercado de Estados Unidos y Canadá. Gracias a su ubicación estratégica, estabilidad política y económica, una mano de obra relativamente calificada, y una de 14 Tratados de Libre Comercio con 50 países, incluido el T-MEC, el país se presenta como un destino de inversión atractivo en el mundo.

Las regiones del sur de Hidalgo tienen el potencial de beneficiarse del nearshoring en dos sentidos. En primer lugar, puede aprovechar su creciente infraestructura de parques industriales y es cercana a las zonas industriales de Querétaro y el Estado de México para atraer inversión extranjera y nacional en actividades manufactureras que generen más y mejor empleo en la entidad. En

segundo lugar, Hidalgo puede posicionarse como un *hub* logístico aprovechando su ubicación geográfica estratégica en el centro del país, conectando con puertos importantes en el pacífico, como el de Veracruz, así como con el nuevo Aeropuerto Internacional Felipe Ángeles.

Esta sección explora cómo el nearshoring puede actuar como un catalizador para el desarrollo sostenible en el sur de Hidalgo, destacando las oportunidades, desafíos y estrategias recomendadas para maximizar los beneficios de esta tendencia global.

El atractivo de México para el nearshoring

La “relocalización” o “nearshoring” surge como respuesta a disrupciones en las cadenas de suministro derivadas de diversos factores como la crisis ocasionada por el Covid-19, factores geopolíticos y el creciente proteccionismo.

Previamente las empresas internacionales priorizaban la mano de obra de bajo costo y una mayor eficiencia a través de cadenas de suministro globales. Con lo que muchas empresas se trasladaron parte de su producción a diversos países sin importar la lejanía o lo atomizado de los procesos. Bajo las nuevas tendencias mundiales de comercio, las empresas están priorizando la cercanía con sus centros de producción para asegurar el abasto de sus productos y la resiliencia de la cadena de valor ante choques externos, sin perder de vista la eficiencia en términos de costos y tiempos de traslado de las mercancías (Serrano, Vázquez, & López, 2023).

El nearshoring aprovecha la proximidad cultural y geográfica, y presenta ventajas como una comunicación más efectiva, menores costos logísticos, reducción en las disrupciones de sus cadenas de producción, alineación cultural, entre otros. Esto se ha visto reforzado por algunos factores geopolíticos como la imposición de tarifas y restricciones a algunos productos asiáticos impuestas por Estados Unidos desde 2018, la renegociación del TLCAN, ahora T-MEC, las disrupciones en las cadenas de suministro derivadas de la crisis de

Covid-19, los problemas en las cadenas de alimentos derivados de la guerra de Rusia-Ucrania, entre otros.

Esto ha generado una oportunidad única para México que, si bien no es el único país beneficiado, es el que tiene mayores ventajas para las empresas estadounidenses o aquellas que buscan estar cerca de ese mercado. Para Deloitte, el nearshoring podría agregar 3% adicional al PIB de México en los próximos cinco años (Zaga, 2023).

Dentro de las ventajas de México tiene para atraer inversiones extranjeras se encuentran la cercanía con el mercado estadounidense, el nivel de salarios, la mano de obra calificada, la infraestructura con la que cuenta el país, y la experiencia haciendo negocios con empresas estadounidenses. Ventajas que el estado de Hidalgo comparte.

En 2023 México se posicionó como el principal proveedor de mercancías de Estados Unidos, superando a China. Así mismo, nuestro país se consolidó como el principal socio comercial de Estados Unidos.¹² De acuerdo con un informe de BBVA, las principales exportaciones de México se encuentran en los subsectores manufactureros de: A la concentración de exportaciones por país (EUA) y sector (Manufacturas) se suma una concentración adicional a nivel desagregado, donde Equipo de Transporte, el Equipo de Computación y Electrónicos, Metálica Básica, Maquinaria y Equipo, Eléctricos y Generación y la Industria Química (Serrano, Vázquez, & López, 2023).

Se espera que, en el país, la relocalización conlleve a una importante inversión extranjera directa, principalmente en sectores asociados al comercio exterior. Entre estos sectores encontramos a las industrias manufactureras y a la logística. La producción manufacturera de México está estrechamente ligada al comercio exterior pues en 2023 representaron el 94% de las exportaciones de México. Por su parte, las actividades de logística son fundamentales pues actúan como el engranaje que permite el flujo eficiente de bienes entre países.

¹² Tomando en cuenta el valor de comercio como la suma de exportaciones e importaciones.

Dada su estructura productiva industrial, su ubicación geográfica estratégica y su conectividad con otros centros logísticos y de producción, la zona sur de Hidalgo tiene un potencial excepcional para aprovechar las oportunidades del nearshoring en estas dos actividades.

Industria manufacturera: Oportunidades para el sur de Hidalgo

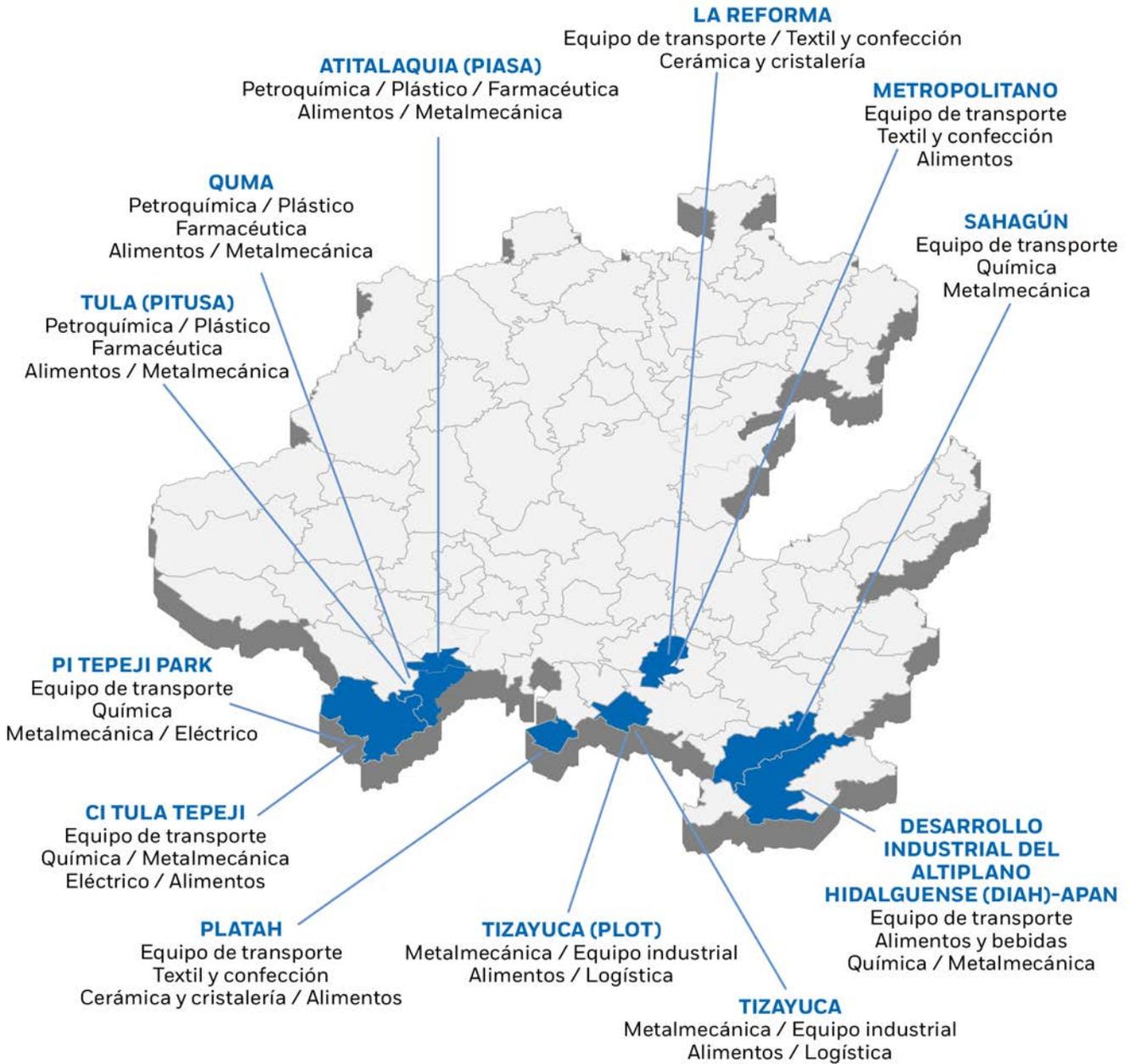
Hidalgo es una de las entidades con mayor crecimiento en indicadores clave el primer semestre de 2023 (1S23), comparado con 2022 (1S22). Las exportaciones del estado crecieron 45.3%, mientras que empleo creció 7.8% en el mismo período (Serrano, Vázquez, & López, 2023). El 64% de las exportaciones de Hidalgo corresponden al equipo de transporte (destaca el ferroviario). En lo que respecta a la producción manufacturera, la industria química es de gran relevancia en el estado. Esto muestra la solidez de la economía de la entidad y las crecientes oportunidades de desarrollo en la industria manufacturera.

En términos del índice de especialización económica, las regiones de Tula, Pachuca, Apan y Tizayuca están especializadas en 18 sectores entre los que destacan:

- Fabricación de productos derivados del petróleo y del carbón.
- Fabricación de prendas de vestir.
- Fabricación de productos textiles, excepto prendas de vestir.
- Industrias metálicas básicas.
- Fabricación de equipo de transporte.
- Industria química.

En lo que respecta a la infraestructura productiva de Hidalgo, la entidad cuenta con 12 parques industriales en operación y dos en desarrollo: Parque Santiago Tulancingo y la Zona de Actividades Logísticas de Hidalgo (Zalh) en Atotonilco de Tula (mapa 1). Estos parques industriales albergan a varias empresas dedicadas a la fabricación de equipo de transporte, a la industria química, a la fabricación de accesorios y aparatos eléctricos, entre otros.

MAPA 1. Parque Industriales de Hidalgo



FUENTE: Elaboración propia con información de (Invest Hidalgo, 2024).

Los parques industriales de Hidalgo ofrecen infraestructura clave para el establecimiento y expansión de empresas, incluyendo zonas dedicadas a la manufactura, almacenaje y distribución. Estos parques industriales están

equipados con servicios esenciales como agua y electricidad, creando un entorno propicio para el desarrollo empresarial, y en especial para que las empresas extranjeras se asienten en la entidad.

Así mismo, la zona sur está conectada a otros centros de desarrollo industrial ubicados en Querétaro, Estado de México y Ciudad de México. Estos estados también se especializan sectores como la Fabricación de productos textiles, excepto prendas de vestir, la Fabricación de equipo de transporte y la Industria química. Esta proximidad facilita el acceso a una vasta red de servicios, mano de obra calificada y mercados de consumo.

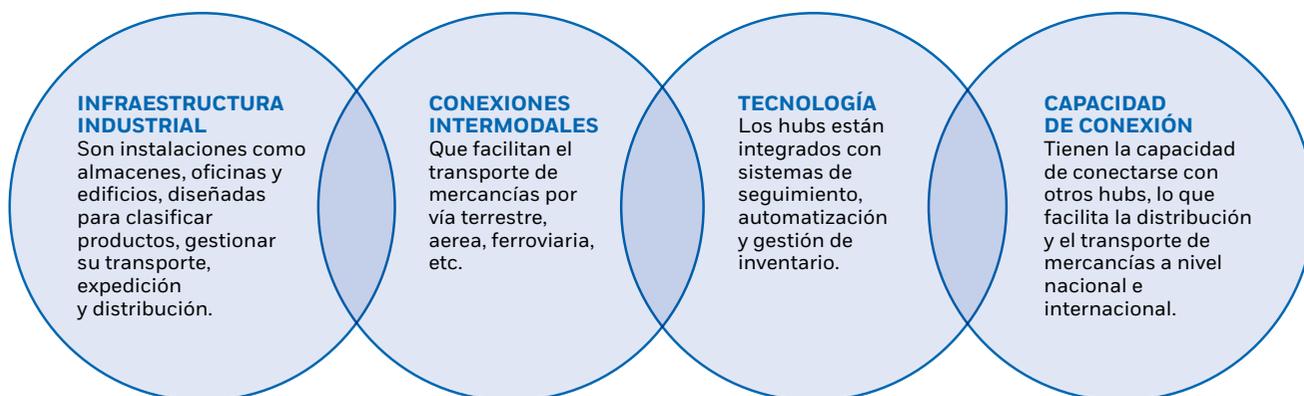
Logística: Oportunidades para el sur de Hidalgo

La zona sur Hidalgo tiene el potencial de desarrollar un *hub* logístico que se beneficie de las actividades derivadas del nearshoring, como el aumento en la demanda de transporte y distribución de mercancías, así como en la atracción de IED.

Un *hub* logístico es una plataforma logístico-comercial que integra distribuidores y almacenes, y mejora la gestión de la cadena de suministro y la distribución de mercancías. En él se llevan a cabo actividades relacionadas con el transporte, clasificación, expedición y distribución de mercancías, desde y hacia cualquier destino nacional e internacional.

Una característica que da oportunidad a la creación de los *hub* logísticos es su ubicación estratégica que facilita el llevar a cabo estas actividades en un solo lugar, promoviendo así el comercio y la producción (Transeop, 2024). Además de la ubicación y la cercanía a nodos de comunicación importantes, como carreteras, aeropuertos o puertos, los *hub* logísticos requieren de un gran espacio con posibilidades de crecimiento futuro y a precios accesibles.

FIGURA 3. Características de un *hub* logístico



FUENTE: Elaboración propia con información de (QuadMinds, 2023).

La centralización de las operaciones logísticas en un *hub* permite generar economías de escala y con ello disminuir los gastos vinculados al transporte y la distribución, lo que lleva a una reducción de costos. Esta también genera una mayor eficiencia al mejorar la administración de la cadena de suministros, con lo cual se reducen los plazos de entrega y aumenta la satisfacción de los clientes (QuadMinds, 2023).

El potencial de Hidalgo para atraer inversión relacionada a la logística y desarrollar un polo logístico en la zona centro del país se da principalmente en su ubicación y conectividad. El estado se cuenta con una importante conectividad carretera, ferroviaria y aeroportuaria. Otras de las ventajas con las que cuenta la zona sur de Hidalgo son:

- Infraestructura de comunicaciones y transportes:
 - Hidalgo cuenta con más de 800 kilómetros de vías férreas y un sistema carretero extenso.
 - La autopista México-Pachuca ha sido renovada para lograr tiempos y distancias más eficientes.
 - La autopista Arco Norte es estratégica para centros de distribución y parques logísticos, y conecta a los estados de Puebla, Tlaxcala, Hidalgo y México.
 - La entidad tiene conexión a los puertos de Lázaro Cárdenas y Tuxpan.

- La cercanía del sur de Hidalgo al nuevo aeropuerto internacional Felipe Ángeles facilita el transporte de mercancías y la conectividad global.
- Infraestructura industrial:
 - Terminal de logística intermodal en Tula, única en su tipo, que conecta las dos principales ferrovías con carreteras nacionales y con Norteamérica.
 - La Zona de Actividades Logísticas de Hidalgo (ZALH) en Atotonilco de Tula tiene el potencial para albergar centros de distribución, almacenamiento, y transformación de mercancías de exportación e importación.
 - Las actividades de comercio electrónico requieren tres veces más espacio que la distribución tradicional, por lo que la infraestructura de Hidalgo es propicia para estas actividades.
- Conexión con otros polos de desarrollo:
 - La región conecta con el corredor industrial México-Querétaro.
 - Cercanía con las zonas industriales del Estado de México.
 - Hidalgo se encuentra a solo 65 kilómetros de la Ciudad de México, el núcleo poblacional y económico más importante de México.

Derivado de lo anterior, la zona sur de Hidalgo tiene un potencial de atracción de inversión extranjera directa para generar un polo de desarrollo logístico. Para ello es importante considerar los distintos tipos de actividades logísticas que se pueden reunir en un *hub* logístico:

- 1. Logística de producción o industrial.** Se refiere a aquellas actividades de gestión de los procesos de almacenamiento y al movimiento de materiales y componentes (proveeduría). Básicamente, la logística de producción gestiona:
 - La demanda de los clientes finales: Se refiere a la distribución de las mercancías producidas en fábrica, por ejemplo, los automóviles que se exportan o que se distribuyen en el mercado interno.

- La demanda de la fábrica: Se refiere a las materias primas necesarias la producción, por ejemplo, a las autopartes que se importan o se compran de proveedores locales y son utilizados en el proceso de producción.
- 2. Logística para comercio electrónico.** La creciente tendencia de comercio electrónico requiere la implementación de actividades relacionadas con la planificación, supervisión de la adquisición, almacenaje y transporte de los productos hasta el lugar de residencia o las instalaciones del consumidor final.

La importancia de la logística de producción o industrial en el marco del nearshoring radica en que es un factor clave en la decisión de inversión de plantas manufactureras, ya que facilita los procesos de suministro y distribución, reduciendo así costos y tiempos de producción. De acuerdo con el BID, una reducción del 1% en los costos de transporte permitiría un aumento de las exportaciones de 4% (Mesquita Moreira, Blyde, & Volpe, 2013).

Los retos de la logística en el comercio electrónico radican en que esta modalidad de comercio maneja envíos de paquetes y cargamentos pequeños, con una base de clientes a menudo desconocida y diversa. Además, la demanda varía y es difícil de anticipar, por lo que el flujo de productos es irregular y complejo. Para solventar estos retos, este tipo de logística requiere de inversiones en tecnología que permita automatizar los procesos de almacén.

Bajo estas dos visiones, Hidalgo requiere atraer inversiones dentro del sector que consideren las nuevas tendencias en producción y consumo. Este tipo de inversiones va más allá de solamente construir almacenes, se requiere de inversión en nuevas tecnologías como la automatización, el internet de las cosas (IoT), inteligencia artificial, servicios en la nube y servicios web, sistemas de gestión de almacenes (WMS), sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP), soluciones de seguimiento y trazabilidad, entre otros. Así mismo, un reto para la entidad es la atracción y generación de perfiles con las habilidades para manejar y desarrollar estas soluciones.

3.3 Sector turismo: Desarrollo del ecoturismo



De acuerdo con el análisis del capítulo 2, el turismo es un sector prioritario para la activación y crecimiento de la economía de Hidalgo. A diferencia de los dos casos anteriores, el turismo destaca en todo el estado. La mayoría de las regiones de Hidalgo se especializan en actividades relacionadas al turismo. Además, este es un sector clave de acuerdo con los resultados de las mesas de trabajo regionales. Sin embargo, pocos municipios son competitivos en el sector. Entre las principales prioridades del sector encontramos:

- Posicionamiento y difusión para convertirse en un destino nacional e internacional. Generación de infraestructura, promoción y servicios de calidad
- Mejorar la infraestructura disponible y construir nueva para favorecer la movilidad, la accesibilidad y la seguridad
- Inclusión de tecnologías que fortalezcan el sector.
- Fortalecimiento de la infraestructura carretera.
- Fortalecimiento de las capacidades de conformación de las comunidades.
- Desarrollo de propuestas de turismo sostenible.
- Fortalecimiento de la infraestructura hotelera.

Turismo en Hidalgo

El turismo es una importante fuente de económico, creación de empleo y generación de divisas. En 2022 México se posicionó como el sexto destino turístico internacional de acuerdo con la llegada de turistas, y el noveno lugar en generación de divisas (Datatur, 2023). En ese mismo año, el turismo aportó al 8.5% del PIB nacional y 7.1% de los puestos de trabajo remunerado del país (INEGI, Turismo, 2024).

En el caso de Hidalgo, el turismo aportó 1.3% a su PIB del estado en 2022 y 7.2% del personal ocupado estatal en 2023. En 2022, Hidalgo se posicionó como el 22^{vo} destino turístico del país con 2.2 millones de turistas a la entidad, 1.7% del total nacional. La estadía promedio en la entidad es de 1.2 días, lo que significa que el estado es un destino de visitas cortas o de fin de semana (Datatur, Compendio Estadístico del Turismo en México 2022, 2023).

CUADRO 9. Estadísticas de turismo en Hidalgo

	LLEGADA DE TURISTAS TOTAL	TURISTAS NOCHE TOTAL	ESTADÍA TOTAL
Total	2,194,079	2,608,722	1.2
Huasca de Ocampo	124,093	151,217	1.2
Huichapan	66,110	66,635	1
Pachuca	364,923	453,468	1.2
Real del Monte	52,465	65,207	1.2
Tula de Allende	160,107	199,643	1.2
Tecoautla	77,347	78,288	1
Zempoala	35,695	40,332	1.1

FUENTE: Elaborado con información de (Datatur, Compendio Estadístico del Turismo en México 2022, 2023)

Hidalgo cuenta con una diversidad de atractivos turísticos y naturales. Basándose en una serie de criterios como la conexión carretera de los municipios, la concentración y conurbación de municipios en un estado de proximidad, y los atractivos turísticos en común, (Velasco Álvarez, 2023) define seis corredores turísticos en el estado:

- 1. Corredor de la Montaña:** Epazoyucan, Huasca, Mineral del Monte, Mineral del Chico, Mineral de la Reforma, Omitlán y Atotonilco el Grande.
- 2. Corredor de los 4 Elementos:** Acatlán, Acaxochitlán, Metepec, Agua Blanca, Huehuetla, San Bartolo Tutotepec, Tenango de Doria y Tulancingo.

- 3. Corredor de Parques Acuáticos:** Actopan, Santiago de Anaya, Cardonal, Ixmiquilpan, Tasquillo, Huichapan, Tecozautla.
- 4. Corredor de Haciendas:** Zempoala, Tlanalapa, Tepeapulco, Apan, Almoloya, Emiliano Zapata.
- 5. Corredor de la Sierra Huasteca:** Meztlán, Zacualtipán, Molango, Calnali, Huejutla, Atlapexco, Jaltocán, San Felipe Orizatlán.
- 6. Corredor Tolteca:** Ajacuba, Tlaxcoapan, Mixquiahuala, Tlahuelilpan, Atotonilco de Tula, Tezontepec de Aldama, Tula, Tepeji del Río de Ocampo.

Estos corredores cuentan con una variedad de sitios turísticos naturales como montañas, grutas, cavernas, caídas de agua, lagunas, entre otros. Entre estos atractivos encontramos a las Grutas de Tolontango o las de Xoxafi, los Prismas Basálticos, el Bosque de las Truchas, el Parque EcoAlberto, entre otros.

Hidalgo también cuenta con diversas atracciones históricas y culturales como la zona arqueológica de Tula, el centro histórico de Mineral del Monte, el Ex Convento de San Nicolás Tolentino, el museo Mina de Acosta, la Hacienda Santa María Regla, entre otros.

En este sentido, Hidalgo tiene el potencial de desarrollar actividades de ecoturismo sustentable en el estado, así como de turismo histórico y religioso. El ecoturismo se ha planteado como una estrategia de reducción de la pobreza, protección del medio ambiente y promoción del desarrollo sostenible.

Características del ecoturismo

El ecoturismo es una actividad multisectorial que promueve el crecimiento económico y el empleo. Así mismo, puede cambiar las modalidades de consumo promoviendo la utilización sostenible de la biodiversidad y la protección de las zonas naturales. También promueve la cultura local, mejorando la calidad de vida de las mujeres y los jóvenes. Promueve el empoderamiento económico de los Pueblos Indígenas y las comunidades locales, así como el desarrollo rural y mejores condiciones de vida para las poblaciones rurales. Es por ello por lo

que el ecoturismo es una actividad multisectorial que puede contribuir a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ONU, 2022).

De acuerdo con la (UNWTO, 2022), el ecoturismo se refiere al turismo que reúne las siguientes características:

- 1.** Se centra en la naturaleza, y el principal interés de los turistas es observar y apreciar el entorno natural, así como las culturas tradicionales presentes en áreas naturales.
- 2.** Incluye aspectos educativos e interpretativos de la naturaleza.
- 3.** Normalmente, aunque no siempre, la organización es responsabilidad de operadores turísticos especializados y se dirige a grupos pequeños. En los destinos, los proveedores de servicios asociados suelen ser pequeñas empresas de propiedad local.
- 4.** Busca minimizar los impactos negativos en el entorno natural y sociocultural.
- 5.** Contribuye al mantenimiento de las áreas naturales que son el atractivo del ecoturismo, ya que:
 - Genera ingresos para las comunidades receptoras, las organizaciones y las autoridades que gestionan las zonas naturales con fines de conservación.
 - Ofrece oportunidades de empleo a las comunidades.
 - Promueve la sensibilización a la importancia de la conservación de los atractivos naturales y culturales.

Factores para promover la competitividad

Es importante que las estrategias de ecoturismo respeten y promuevan las culturas, las tradiciones y los conocimientos de los Pueblos Indígenas y las comunidades locales. La formulación de políticas ecoturismo deben contar con la participación de esos pueblos y comunidades, tanto la toma de decisiones como todas las operaciones turísticas que los afecten.

Se requieren estrategias que generen condiciones favorables para el emprendimiento indígena, incrementar habilidades y competencias, promover la educación digital para la administración de negocios turísticos, y asegurarse de que las autoridades turísticas y de destinos valoren adecuadamente la contribución de estas comunidades, respetando sus creencias y costumbres (UNWTO, 2021).

Así mismo, para incrementar la competitividad en el sector es importante identificar todos los aspectos que influyen en ella. De acuerdo con el modelo de competitividad de destinos turísticos planeado por (Jiménez Baños, 2012), algunos de los factores clave para el aumento de la competitividad en el turismo es:

- **Accesibilidad:** Se refiere al desplazamiento del turista/consumidor y la necesaria existencia de medios de transporte e infraestructura adecuados para tal fin. Para ello se requiere tanto de la inversión en vías de comunicación que conecten a los diversos destinos turísticos como de rutas de transporte que faciliten su acceso.
- **Seguridad:** La percepción de seguridad afecta el flujo de turismo. Si un destino es percibido como inseguro, ya sea en lo que se refiere al traslado o a la estadía, éste no tendrá visitantes.
- **Precio:** Depende del modelo de negocio y de las estrategias que se desarrollen para captar al mercado objetivo. Por ejemplo, si se busca un turismo de fin de semana o de larga estancia, de visitantes locales, de estados lejanos o incluso extranjeros, entre otros factores.
- **Recursos y factores de apoyo:** Entre estos se encuentra la infraestructura del destino turístico, las telecomunicaciones, los servicios básicos (agua potable y saneamiento, electricidad, combustible y transporte público), la disponibilidad de mano de obra calificada para la provisión de los servicios.
- **La planta turística o estructura productiva:** Se conforma de los servicios de alojamiento, alimentación, esparcimiento y otros servicios.

- **Gestión del destino turístico:** Comprende las actividades de mercadotecnia, manejo de visitantes, gestión de recursos humanos y financieros, cuidado y preservación del medio ambiente.

Bajo este esquema, para mejorar la competitividad del ecoturismo en Hidalgo, es clave desarrollar una estrategia integral que considere las características singulares del estado y sus recursos naturales y culturales. Algunas de estas estrategias son:

- **Mejora de la accesibilidad y conectividad:** Invertir en la infraestructura de transporte para facilitar el acceso a los distintos corredores turísticos. Esto incluye no solo la mejora de carreteras y señalización, sino también la creación de rutas de transporte público y privado, enfocadas en el turismo, que conecten las principales ciudades y atractivos turísticos.
- **Fortalecimiento de la Seguridad:** Implementar programas de vigilancia, así como promover prácticas de turismo responsable que aseguren tanto la seguridad de los visitantes como la de las comunidades locales.
- **Estrategias de precios y paquetes turísticos:** Desarrollar paquetes turísticos acordes a los atractivos turísticos de las regiones del estado, que ofrezcan una buena relación calidad-precio, incluyendo opciones para distintos segmentos de mercado. Esto puede incluir paquetes de fin de semana, aventuras ecológicas y experiencias culturales, promoviendo estancias más largas.
- **Provisión de servicios básicos:** Garantizar la disponibilidad de servicios básicos de calidad en todas las zonas turísticas, especialmente en las más rezagadas.
- **Incrementar la capacitación de la fuerza laboral local para mejorar la calidad del servicio:** Realizar alianzas con las universidades para capacitar y formar perfiles con las habilidades necesarias para las actividades de promoción turística, alojamiento, administración turística, conservación de medio ambiente, entre otras.
- **Desarrollar y mejorar las instalaciones turísticas:** ampliar y diversificar la gama de alojamientos y servicios turísticos, promoviendo prácticas

sostenibles y ecológicas. Esto incluye desde hoteles y hostales hasta campings y alojamientos rurales que permiten al visitante sumergirse plenamente en la naturaleza.

- **Gestión eficiente del destino turístico:** Implementar una gestión del destino que incluya estrategias de marketing digital enfocadas al ecoturismo, gestión sustentable de visitantes para evitar la sobrecarga de sitios sensibles y programas de educación y concientización sobre conservación.
- **Creación de imagen y marca:** Requiere definir la vocación turística de las regiones y crear programas de difusión y promoción de los mismos.

REFERENCIAS

- Alvarado Morales, O., & Vega Osuna, L. A. (2020). Ventajas de la aglomeración de empresas, beneficio empresarial y local: el caso del Clúster Hortícola del Estado de Sinaloa. *Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS*(3).
- Cañez Araiza, D. G. (2016). Agrocluster como estrategia de impulso a la competitividad e integración: Caso Agrocluster de tomate, Sinaloa 2004-2012. Sonora: Universidad de Sonora. División de Ciencias Económicas y Administrativas.
- Datur. (29 de Septiembre de 2023). *Compendio Estadístico del Turismo en México 2022*. Obtenido de <https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/CompendioEstadistico.aspx>
- Datur. (Septiembre de 2023). *Ranking Mundial del Turismo Internacional*. Obtenido de <https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/RankingOMT.aspx>
- Economía, S. d. (15 de Marzo de 2024). *Inversión Extranjera Directa*. Obtenido de <https://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/competitividad-y-normatividad-inversion-extranjera-directa>
- IMCO. (2023). *ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD ESTATAL 2023*. Obtenido de <https://imco.org.mx/indice-de-competitividad-estatal-2023/>
- INEGI. (22 de diciembre de 2023). *Exportaciones por entidad federativa*. Obtenido de https://www.inegi.org.mx/programas/exporta_ef/
- INEGI. (2023). *Producto Interno Bruto por Entidad Federativa (PIBE). Año base 2018*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/programas/pibent/2018/>
- INEGI. (07 de Diciembre de 2023). *Producto Interno Bruto por Entidad Federativa (PIBE). Año base 2018*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/programas/pibent/2018/>
- INEGI. (2024). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- INEGI. (26 de Febrero de 2024). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), población de 15 años y más de edad*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/programas/enoe/15ymas/#tabulados>

- INEGI. (2024). *Indicador Trimestral de la Actividad Económica Estatal (ITAE)*. Año base 2018. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/programas/itae/2018/#tabulados>
- INEGI. (2024). *Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México SCIAN 2023*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/scian/>
- INEGI. (2024). *Turismo*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/temas/turismosat/>
- Invest Hidalgo. (2024). *Parques industriales*. Obtenido de <https://investhidalgo.mx>
- Jiménez Baños, P. y. (2012). Propuestas de un modelo de competitividad de destinos turísticos. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21, 977 – 995.
- Maya Ambía, C. J. (mayo-agosto de 2011). Sinaloa: ¿cluster agroindustrial o territorio desincrustado? *México y la Cuenca del Pacífico*(41), 127-160.
- OECD. (2001). *Innovative Clusters. Drivers of National Innovation Systems*. Enterprise, Industry and Services. Paris: OECD Publications.
- ONU. (2022). *Promoción del turismo sostenible y resiliente, incluido el ecoturismo, para la erradicación de la pobreza y la protección del medio ambiente*. Resolución aprobada por la Asamblea General el 14 de diciembre de 2022.
- Periódico Oficial del Estado de Hidalgo. (04 de abril de 2023). Decreto Gubernamental que determina la Regionalización del Estado Libre y Soberano de Hidalgo.
- PNUD. (2020). *Inversiones Sostenibles. Guía para la participación del sector privado en el desarrollo sostenible municipal*. Ciudad de México.
- PNUD. (2021). *Estudio para la definición de la agenda de especialización para los Sectores Productivos Estratégicos de Tlaxcala*. Ciudad de México.
- Porter, M. E. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. *Trend Management/Harvard Business Review*, 130-145.
- Programa de Desarrollo Cultural de la Huasteca. (15 de diciembre de 2019). *La Huasteca Hidalguense*. Obtenido de <https://www.huastecamexico.com/principal/hidalgo/informacion#:~:text=La%20Huasteca%20Hidalguense,Felipe%20Orizatlán%2C%20Xochiatipan%20y%20Yahualica>

- QuadMinds. (06 de Julio de 2023). *Un protagonista importante de la cadena de suministro*. Obtenido de QuadMinds: <https://www.quadminds.com/blog/un-protagonista-importante-de-la-cadena-de-suministro/>
- Sagarpa. (2013). *Aglomeraciones productivas (“clusters”): una vía para impulsar la competitividad del sector agroalimentario en México* .
- Secretaría de Economía. (2024). *DataMexico*. Obtenido de <https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/country/estados-unidos?foreignTradeOption=salesOption>
- Secretaría de Turismo de Hidalgo. (s.f.). *PROGRAMA SECTORIAL DE DESARROLLO DE TURISMO SOSTENIBLE 2023-2028*.
- Serrano, C., Vázquez, S., & López, D. y. (2023). *Situación Sectorial Regional México 2S23*. Ciudad de México: BBVA research.
- Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera. (2022). *Estadística de Producción Agrícola*. Obtenido de <http://infosiap.siap.gob.mx/gobmx/datosAbiertos.php>
- Servicio Geológico Mexicano. (2023). *Anuario Estadístico de la Minería Mexicana 2022. Edición 2023*. Secretaría de Economía.
- Transeop. (17 de 01 de 2024). *Hub logístico: ¿Qué es? Ventajas y tipos*. Obtenido de Transeop: <https://www.transeop.com/blog/hub-logistico-que-es-ventajas-y-tipos/1041/>
- UNWTO. (21 de Mayo de 2021). *Empoderar a las comunidades indígenas para impulsar la recuperación del turismo*. Obtenido de <https://www.unwto.org/es/news/empoderar-a-las-comunidades-indigenas-para-impulsar-la-recuperacion-del-turismo>
- UNWTO. (2022). *Ecoturismo y áreas protegidas*. Obtenido de <https://www.unwto.org/es/desarrollo-sostenible/ecoturismo-areas-protegidas>
- Velasco Álvarez, L. V. (2023). Los Corredores Turísticos en el Estado de Hidalgo y los Grados de Rezago Social Tourist Corridors in the State of Hidalgo and the Degrees of Social Lag. *Boletín Científico INVESTIGIUM de la Escuela Superior de Tizayuca*, 8(16), 47-61.
- Zaga, D. y. (2023). *Nearshoring in Mexico: An emerging trend, nearshoring could provide a much-needed economic boost to Mexico and help consolidate the country’s position as an international logistics hub*. Deloitte Insights.



HIDALGO
PRIMERO EL PUEBLO
— 2022-2028 —



P N
U D

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
Montes Urales 440, Lomas de Chapultepec
Alcaldía Miguel Hidalgo, C.P. 11000
Ciudad de México, México.
www.undp.org/es/mexico