



# ESTUDIO DEL ECOSISTEMA Y **COMPETITIVIDAD LOCAL:** Motor del desarrollo del Bajío



UNIVERSIDAD  
DE CELAYA



# **ESTUDIO DEL ECOSISTEMA Y COMPETITIVIDAD DE CELAYA: MOTOR DEL DESARROLLO DEL BAJÍO.**

*Agosto, 2025*

## **ELABORADO POR UNIVERSIDAD DE CELAYA:**

Roberto Hernández Sampieri  
Ana Cuevas Romo  
Ma. Lucila Aguilar Zacarías  
Dayna Iliana Camacho Aguilar

## **COORDINADO POR:**

Consejo Coordinador Empresarial de Celaya

## **ORGANISMOS AGREMIADOS QUE PARTICIPARON:**

Amexme Asociación de Mujeres Empresarias Capítulo Celaya  
Asociación del Empresariado Celayense  
Asociación de Empresarios de la Ciudad Industrial  
Asociación de Empresas de la Zona Industrial de Apaseo el Grande  
Asociación Mexicana de Profesionales Inmobiliarios Ciudad de Celaya  
Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción Delegación Guanajuato  
Canacindra Celaya  
Canirac Celaya  
Círculo de Empresarios Celaya  
Colegio de Arquitectos de Celaya  
Colegio de Ingenieros Civiles  
Consejo Empresarial Ciudadano de Celaya  
Coparmex Celaya  
Desarrolladores Inmobiliarios de Celaya  
Instituto Mexicano de Contadores Públicos Celaya  
Observatorio Ciudadano Integral de Celaya

## **AGRADECIMIENTOS:**

A las empresas celayenses que participaron en el presente diagnóstico y se enlistan a continuación.



## **AGRADECIMIENTOS:**

---

A las empresas celayenses que de manera voluntaria accedieron a participar en el presente diagnóstico.

Agencia de Servicios de Intervención Educativa y Social México

Agencia Salamandra Marketing

Agustín Gallardo Cruz Galas, Sistema de Seguridad Electrónica

Arneses Eléctricos Automotrices (CONDUMEX)

Asturias

Autotransportes De Carga Tresguerras SA De CV

Bajío Metal Mechanics (BMM)

Bienes Inmuebles Roma SA de CV

Cambie AC

Centro Humanitario Caminemos Juntos A.C.

CIE PEMSA Celaya

Compañía Plástica Internacional SA de CV ; COPLAINSA.

Donosti

Down Celaya A.C.

EGSA

Electromayoreo Salma

English Up By CAE

EQUINOX

FARAMO Consultoría SA de CV

Ferretería La Guadalupana

Fundacion Adis Apoyando la Discapacidad

Gas Express Nieto - Irapuato.

GID Industries SA de CV

Golden Foods

Grupo COGACASA

Grupo Constructor Infinito, S.A. de C.V.

Grupo FEROCA

Grupo Giannino's

Grupo USA

Hotel HC

I-Office

IMEM Transformadores Internacionales

Inmobiliaria y Arquitectura



Jacqueline Rodríguez Asesor Integral en Seguros

La Burger

Luen

Lumistell

Manolo's Refacciones Automotrices

Mantenimiento General del Bajío

Maquinados de Precisión Aries

MELVAR Solutions

MENHIR

MG

MG Sinergia Empresarial

Mi Espacio Guanajuato

Mobu Interiorismo

Momentos

Mónica Hernández Luna

Mubea

Namcort

Ngomez 4.0

Nosvamosdeviaje.Com.Mx

NTT Data Mexico

Ofi Cintas y Muebles de Celaya

Panelfisa-Mex

Papelería Lara Celaya

Préstamos Nuevo Amanecer

Productos Dolce del Bajío

Proveedores de Cocinas Profesionales

Sepgnos SA de CV

Soluciones Fotovoltaicas Integrales de México (Sunwatt Ar Energia)

Soluciones Jurídicas C&M

TECNM - CRODE Celaya

Transportes Especializados ALMU

Witzenmann

Y las empresas que participaron en el estudio porque prefirieron no ser nombradas

## CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS:.....	3
CONTENIDO .....	5
PRESENTACIÓN.....	11
RESUMEN EJECUTIVO .....	13
Resultados del estudio de gabinete .....	13
Resultados de las mesas de trabajo con líderes empresariales.....	15
Necesidades de las empresas en Celaya y la región.....	15
Buenas prácticas y fortalezas de las empresas en Celaya y la región .....	18
Integración a las cadenas de valor de los nuevos proyectos de logística .....	19
Resultados de la encuesta a empresas.....	21
Perfil de las empresas de la muestra .....	21
Estructura, gobernanza y plan de sucesión de las empresas de la muestra.....	21
Vinculación de las empresas de la muestra.....	22
Comercio internacional de las empresas de la muestra .....	22
Capacidades de las empresas de la muestra.....	23
Buenas prácticas y fortalezas de las empresas de la muestra .....	23
Necesidades de las empresas de la muestra .....	24
Perspectivas de la integración de Celaya a los nuevos proyectos logísticos .....	24
Resultados de la encuesta a empresas.....	24
Instancias gubernamentales .....	24
Ecosistema empresarial.....	25
REPORTE DE RESULTADOS DE ESTUDIO DE GABIENTE .....	26
Introducción al estudio de gabinete .....	26
Características de la región Laja-Bajío .....	27
Situación geográfica. ....	27
Características del subsistema natural .....	28
Relieve y clima .....	28
Disponibilidad de recursos hídricos .....	29
Características de la población. ....	31
Indicadores de Desarrollo Humano.....	32



Índice de Competitividad Estatal.....	34
Energía.....	38
Estructura logística.....	39
Red de carreteras .....	39
Red de aeropuertos.....	43
Red de ferrocarril .....	44
Red de puertos .....	46
Panorama Económico de la Región. ....	48
Unidades económicas .....	48
Capacidades industriales y organizativas de las empresas en la región Laja-Bajío .....	51
Asociaciones empresariales en la región. ....	51
Parques industriales.....	52
Necesidades de las empresas en la región Laja-Bajío .....	54
Apoyo a PYMES.....	54
Formación de capital humano.....	55
Fomento al comercio exterior.....	57
Fortalezas y buenas prácticas de las empresas en la región Laja-Bajío .....	61
Comercio exterior.....	61
Premios, programas y certificaciones .....	65
Certificaciones ISO .....	65
Empresa Socialmente Responsable. ....	66
Premio Estatal al Mérito Laboral.....	66
Marca GTO .....	66
Programa IMMEX .....	66
CTPAT.....	67
Operador Económico Autorizado .....	68
Inversión extranjera directa y origen .....	68
Amenazas de las empresas en la región Laja-Bajío .....	72
Factores críticos de desarrollo en el Estado de Guanajuato.....	72
Riesgos en el comercio exterior.....	73
Oportunidades de las empresas en la región Laja-Bajío .....	78



Anuncios de inversión.....	78
Por país .....	78
Por sectores y sociedades .....	78
En Guanajuato .....	80
Planes de Desarrollo Regional.....	81
Plan México .....	81
Plan Estatal de Desarrollo 2050 .....	82
Desarrollo de la infraestructura logística .....	85
Planes logísticos en Guanajuato .....	85
Puerta Logística del Bajío en Celaya.....	87
Red de ferrocarril .....	89
Red de puertos .....	89
Conclusiones del estudio de gabinete.....	90
REPORTE DE RESULTADOS DE MESAS DE TRABAJO CON LÍDERES EMPRESARIALES .....	93
Introducción a las mesas de trabajo.....	93
Método de las mesas de diálogo .....	94
Perfil de participantes en las mesas de trabajo .....	95
Necesidades de las empresas en Celaya y la región.....	96
Recursos humanos (20) .....	96
Capacitación .....	96
Cultura laboral.....	96
Seguridad (11) .....	97
Financiamiento (6).....	97
Liquidez.....	97
Apoyos fiscales.....	97
Inversión.....	97
Estado de derecho .....	97
Mejora en los trámites.....	98
Transparencia.....	98
Plan de desarrollo .....	98
Infraestructura (4).....	98



Electricidad .....	98
Vías de comunicación .....	98
Responsabilidad social empresarial (3) .....	98
Vinculación (3) .....	99
Educativa .....	99
Empresarial .....	99
Difusión y publicidad (2).....	99
Tecnología (2).....	99
Oportunidades para las empresas en Celaya y la región.....	100
Ubicación estratégica logística (11) .....	100
Crecimiento económico (5).....	100
Turismo y gastronomía (4).....	100
Atractivo gastronómico .....	100
Potencial para atraer visitantes.....	101
Oferta de servicios (4) .....	101
Educativa .....	101
Inmobiliaria .....	101
Seguros .....	101
Jurídico.....	101
Desarrollo de negocios sustentables (2) .....	102
Condiciones laborales (1) .....	102
Responsabilidad social (1) .....	102
Buenas prácticas y fortalezas de las empresas en Celaya y la región .....	103
Habilidades directivas (16).....	103
Liderazgo con sentido ético y trabajo en equipo.....	103
Comunicación .....	103
Calidad en el servicio .....	103
Jurídico.....	103
Planeación .....	104
Certificaciones (10) .....	104
Difusión y publicidad (3).....	104

Integración a las cadenas de valor de los nuevos proyectos de logística .....	105
Beneficios de la integración a la cadena de valor de nuevos proyectos logísticos .....	105
Mejora de la economía en la zona (11).....	105
Nuevos mercados (5) .....	105
Aumento de empleo (4) .....	105
Sector inmobiliario (2) .....	106
Vinculación (2).....	106
Mayor consumo (2).....	106
Costos bajos (2) .....	106
Demanda de servicios logísticos (1) .....	106
Demanda de servicios de abastecimiento energético (1).....	106
Necesidades de las empresas para la integración a la cadena de valor de nuevos proyectos logísticos .....	107
Recursos humanos (12).....	107
Vinculación (10) .....	107
Mejorar el entorno social (6) .....	108
Conocimiento de los proyectos logísticos (8) .....	109
Servicios (3) .....	110
Infraestructura (2) .....	110
Seguridad (2).....	110
Normatividad (2) .....	110
Integración de las empresas locales (2).....	111
Financiamiento (1) .....	111
Conclusiones de las mesas de trabajo .....	112
Necesidades del sector empresarial en la región .....	112
Oportunidades para el sector empresarial en Celaya y la región .....	113
Buenas prácticas del sector empresarial en la región .....	113
Desafíos para el sector empresarial en Celaya y la región .....	114
Beneficios de la integración a las cadenas de valor de los nuevos proyectos .....	114
REPORTE DE RESULTADOS DE ENCUESTA A EMPRESAS DE CELAYA Y LA REGIÓN.....	116
Método de la encuesta .....	116



Perfil de la muestra .....	118
Perfil de la persona que responde la encuesta .....	118
Perfil de las empresas.....	119
Estructura de las empresas .....	124
Estructura de las empresas.....	125
Plan de sucesión .....	125
Vinculación de las empresas .....	127
Comercio internacional.....	129
Empresas con operaciones de importación, exportación o ambas.....	130
Impacto de los aranceles en todas las empresas .....	133
Capacidades de la empresa .....	135
Capacidades directivas de la empresa .....	137
Capacidades de innovación de la empresa .....	138
Capacidades de comercialización de la empresa.....	139
Capacidades de integración de la empresa.....	140
Buenas prácticas y fortalezas de las empresas.....	141
Necesidades de las empresas .....	143
Necesidades de administración y producción.....	145
Necesidades de tecnología, innovación e infraestructura .....	146
Necesidades de finanzas .....	147
Necesidades relacionadas con instancias gubernamentales.....	148
Perspectiva de la integración de Celaya a los nuevos proyectos logísticos.....	148
Circunstancias externas afectan o dificultan la integración .....	148
Principal beneficio esperado de la integración .....	150
Necesidades prioritarias para facilitar la integración .....	150
CONCLUSIONES.....	154
Instancias gubernamentales .....	154
Ecosistema empresarial.....	154

# Estudio del ecosistema y competitividad local: Motor del desarrollo del Bajío

Reporte de resultados

## PRESENTACIÓN

---

La Universidad de Celaya como institución mexicana, particular, sin fines de lucro, laica y de inspiración empresarial, tiene la misión de formar personas, que piensen y actúen como líderes en la comunidad global y contribuyan profesionalmente de una manera ética y exitosa al desarrollo de nuestro país.

Una línea estratégica en la ejecución de la misión de la Institución es la investigación aplicada que contribuya al desarrollo de nuestra ciudad y de nuestra región. En este sentido, la Universidad de Celaya presenta la investigación “Estudio del ecosistema y competitividad de Celaya: Motor del desarrollo del Bajío”.

El equipo de investigadores de la Universidad de Celaya ha desarrollado este estudio con el fin de sentar las bases para la construcción de proyectos estratégicos y la atracción de inversión impulsando el crecimiento sostenible de la zona.

La clave reside en la capacidad de estos proyectos para reactivar el mercado interno y asegurar una circulación eficiente de los flujos de capital y por ende de los beneficios para las empresas y habitantes de la región. Solo así podemos transformar el crecimiento en un desarrollo económico y humano duradero, garantizando un retorno sólido y sostenible para todos los actores involucrados.

El estudio es dirigido por la Universidad de Celaya y el Consejo Coordinador Empresarial de Celaya con los objetivos de:

- Realizar un diagnóstico integral de las capacidades industriales y organizativas de las empresas del municipio y la región.



- Identificar necesidades, fortalezas y buenas prácticas, amenazas y oportunidades de las empresas de la región Laja-Bajío.

Este estudio aborda el contexto de la región desde diferentes dimensiones que determinan la competitividad de las empresas y su integración a los nuevos proyectos estratégicos. Sus resultados buscan orientar la toma de decisiones estratégicas para los futuros proyectos de desarrollo basados en evidencia obtenida con rigor científico y amplitud de detalle que se puede consultar en sus diferentes apartados.

## RESUMEN EJECUTIVO

---

El presente estudio se llevó a cabo con los objetivos de realizar un diagnóstico integral de las capacidades industriales y organizativas de las empresas del municipio y la región; y de identificar fortalezas, buenas prácticas, procesos clave, amenazas y áreas de oportunidad.

Para ello, se siguió un enfoque de investigación mixta en tres etapas:

1. Estudio de gabinete: Análisis e integración de datos actualizados de diversidad de fuentes oficiales.
2. Mesas de trabajo: Mesas de trabajo con líderes de los diferentes organismos y cámaras empresariales, para profundizar en sus perspectivas.
3. Encuesta a empresas de Celaya y la región: Cuestionarios estandarizados aplicados a empresas pertenecientes a diferentes organismos y empresas en general.

Los principales resultados se resumen a continuación y posteriormente se presentan las conclusiones.

### Resultados del estudio de gabinete

La región Laja-Bajío en Guanajuato se considera privilegiada debido a su ubicación geoestratégica en el centro del país. Esta posición la convierte en un eje logístico crucial, conectando importantes centros industriales y comerciales. Además, su rica historia agrícola y su reciente desarrollo industrial diversificado, que incluye los sectores automotriz, agroindustrial y metalmecánico, ofrecen un panorama ideal para atraer proyectos estratégicos. La infraestructura de comunicación y la presencia de instituciones educativas de nivel superior y postgrado fortalecen su potencial, permitiendo una visión completa sobre el dinamismo socioeconómico y las oportunidades de crecimiento en una de las zonas más productivas de México.

La región Laja-Bajío se consolida como un nodo económico estratégico en México, beneficiándose de su ubicación geográfica y un potente sector agroindustrial sustentado por tierras fértiles. A pesar de la sobreexplotación en la cuenca Lerma-Chapala, la región presenta un gran potencial de desarrollo. Demográficamente, la zona posee una fuerza laboral joven y competitiva, apoyada por una educación técnica y profesional alineada con las necesidades empresariales. Su alto índice de competitividad refleja un entorno favorable, aunque persisten desafíos críticos como la falta de transparencia en las finanzas públicas, la informalidad laboral y las deficiencias en seguridad, acceso a internet, y cobertura educativa y hospitalaria. A pesar de contar con una infraestructura energética y logística que le permiten conectar con mercados globales, la región aún enfrenta retos significativos que requieren de una atención y acción concertada.

Desde una perspectiva económica, la región destaca por su variado ecosistema empresarial, el cual representa el 16% de los establecimientos en el estado y la Ciudad de



Celaya aporta el 46.23% de toda la región. Sin embargo, su estructura se caracteriza por una marcada atomización, con un 94% de microempresas y solo un 0.22% de grandes corporaciones (más de 250 empleados). Los sectores predominantes son el comercio minorista, la industria manufacturera y los servicios. Un área de oportunidad crítica reside en la remuneración por persona, lo que sugiere la necesidad de políticas que impulsen la mejora salarial y el desarrollo de capital humano. El municipio de Celaya se beneficia de un perfil de riesgo categoría AAA, un factor atractivo para la inversión. Además, cuenta con cinco parques industriales, cámaras y asociaciones que facilitan la integración sectorial. El dinamismo económico reciente se evidencia en la creación de 337 nuevas empresas y 2,296 empleos en el último año.

Dentro de las necesidades; es imperativo que las políticas públicas se centren en la creación de un ecosistema que eleve la productividad y competitividad de las PYMES. Para lograrlo, es crucial abordar barreras clave: reducir el costo de la formalidad, mitigar el impacto de la extorsión, y ampliar el acceso a financiamiento. Al mismo tiempo, se debe fomentar la institucionalización y profesionalización de estas empresas, sentando las bases para su crecimiento sostenible. La formación de capital humano no es solo una inversión social, sino una estrategia esencial para potenciar la productividad. Las empresas requieren profesionales con habilidades avanzadas en análisis de datos, logística, cadena de suministro y comercio exterior. En este contexto, el fomento al comercio exterior se vuelve una vía crítica para la expansión de mercados. La disminución del 15.9% en las exportaciones durante 2024 en sectores clave como la industria del plástico, fabricación de maquinaria, prendas de vestir y equipo de transporte subraya la urgencia de fortalecer este ámbito. La adopción del programa IMMEX es una herramienta fundamental para que las empresas recuperen su dinamismo exportador y se posicionen en un mercado global cada vez más competitivo.

Para las empresas, las fortalezas y buenas prácticas en comercio exterior se traducen en una serie de beneficios tangibles que impulsan el crecimiento y la competitividad. La obtención de premios y certificaciones, como el Programa de la Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación (IMMEX), no solo mejora la eficiencia operativa y reduce costos, sino que también sirve como un sello de calidad que genera confianza en el mercado internacional. Además, estas distinciones, junto con una sólida reputación en el cumplimiento de normativas aduaneras y de sostenibilidad, son un factor clave para atraer Inversión Extranjera Directa (IED). Otras certificaciones y premios contribuyen a la lealtad de los trabajadores, al reconocimiento de la calidad, la creatividad, la innovación, la mejora continua de los procesos y la seguridad tanto de las personas como de la cadena de suministro entre las que se destacan: ISO, Marca Gto., CTPAT, OEA, Premio al Mérito Laboral, ESR. Esta reputación y la adopción de programas de calidad no son solo logros para exhibir, sino que son activos estratégicos que fortalecen a la empresa y a las personas que las integran y abren las puertas a nuevas oportunidades de negocio, asegurando un

crecimiento sostenible en el dinámico panorama del comercio internacional. La IED en Guanajuato es una fortaleza económica evidente debido al gran volumen de capital reinvertido, lo que demuestra la confianza y estabilidad del entorno de negocios. Sin embargo, la disminución de las nuevas inversiones expone una necesidad de redoblar los esfuerzos para atraer nuevos proyectos y seguir posicionando al estado como un destino competitivo para la IED a nivel global.

Dentro de las amenazas; los riesgos ambientales como el cambio climático, la escasez de agua y la sostenibilidad energética representan un desafío directo para la producción y la planificación a largo plazo. Asimismo, la infraestructura deficiente en movilidad compromete la seguridad y eficiencia del transporte de bienes y personas. La alta vulnerabilidad a la violencia y la delincuencia, sumada a la falta de una justicia expedita y transparente, afecta la confianza y la certidumbre para operar. Para las empresas es importante contar con sistemas tecnológicos que simplifiquen los trámites y servicios gubernamentales y hagan transparente la rendición de cuentas. En el ámbito internacional, la política exterior que impone aranceles elevados es una amenaza significativa, dado que la industria local tiene una alta dependencia de las cadenas de valor con Estados Unidos. Esto podría encarecer las materias primas, disminuir la producción, generar pérdidas de empleo y, en última instancia, llevar a una reconsideración de la inversión extranjera en Guanajuato.

La región presenta oportunidades significativas para la inversión y el crecimiento. Los anuncios de inversión, tanto nacionales como extranjeros, anticipan un crecimiento sostenido que impulsará el dinamismo del mercado y la expansión de las cadenas de valor. A la vez, los planes de desarrollo a nivel federal y estatal no solo buscan equilibrar la actividad económica, sino que también canalizan recursos hacia proyectos estratégicos con un efecto multiplicador. Esto beneficia a las empresas y familias locales, fortaleciendo la economía regional. Finalmente, el desarrollo de la infraestructura logística es un factor clave. Proyectos como el puerto seco en Celaya mejoran la conectividad y optimizan las operaciones, facilitando el acceso a nuevos mercados. En su conjunto, estas oportunidades incrementan la competitividad y la rentabilidad, posicionando a la región como un destino atractivo para los negocios.

### **Resultados de las mesas de trabajo con líderes empresariales**

Se invitó a líderes de cámaras y empresas a participar en dos sesiones de mesas de trabajo en el que compartieron su perspectiva y experiencia 28 líderes empresariales. A continuación, se detallan las temáticas y principales tendencias expresadas.

#### **Necesidades de las empresas en Celaya y la región**

Los participantes reportan como principales necesidades de las empresas en Celaya y la región aspectos de recursos humanos, seguridad, financiamiento, participación

gubernamental, infraestructura, responsabilidad social empresarial, vinculación, difusión y publicidad, además de tecnología.

- Capacitación:
  - Capacitar a todo el personal.
  - Capacitación sobre certificaciones.
  - Capacitaciones en temas jurídicos y normativos.
  - Habilidades técnicas de acuerdo con los perfiles.
  - Habilidades gerenciales para personal directivo.
- Cultura laboral:
  - Generar sentido de pertenencia.
  - Atender las raíces de la rotación de personal.
  - Atender la falta de valores a nivel personal.
  - Formar a las personas con la filosofía de mejora continua.
- Seguridad:
  - Atender la falta de seguridad en la región.
  - Combatir la extorsión.
- Financiamiento:
  - Contar con mayor liquidez.
  - Difundir más ampliamente los apoyos fiscales.
  - Atender la falta de seguridad para fomentar la inversión.
- Gestión gubernamental
  - Asegurar un estado de derecho, el cumplimiento de la ley.
  - Mejorar la agilidad y eficiencia de los trámites que realizan las empresas.
  - Como empresas, exigir transparencia a los representantes públicos.
  - Generar un plan competitivo de desarrollo de la ciudad.
  - Difundir a todos los sectores dicho plan de desarrollo.
- Infraestructura
  - Indispensable contar con abasto suficiente de electricidad para la operación de las empresas actuales y futuras.
  - Apoyo para la gestión con CFE de la instalación de paneles solares.
  - Asegurar que las carreteras se encuentren en óptimas condiciones.
- Responsabilidad social empresarial
  - Trabajar en la responsabilidad social de manera compartida entre trabajadores, empresarios y hacia la comunidad.
  - Contribuir desde dentro de la empresa hacia la comunidad en la cohesión social.
  - Cuidar el medio ambiente.
- Vinculación

- Vincularse estratégicamente entre empresas, sector educativo y sector público.
- Fomentar la articulación entre cámaras, organismos y empresas para crear una sinergia que impulse el crecimiento económico y la competitividad.
- Agrupar empresas con intereses comunes, se pueden defender sus necesidades de manera más efectiva, unificando sus voces para tener mayor representación.
- Difusión y publicidad
  - Difundir las fortalezas de la ciudad, sus ventajas, eventos, productos y servicios.
  - Promover una imagen positiva del municipio.
- Tecnología
  - Actualizarse en cuestiones de tecnología, software e inteligencia artificial para incorporarla en los procesos de las empresas.
  - Que las empresas se mantengan competitivas, innoven y optimicen sus operaciones.

Ubicación estratégica logística, crecimiento económico, desarrollo del turismo y la gastronomía, oferta de servicios, desarrollo de negocios verdes, mejores condiciones laborales y responsabilidad social.

- Ubicación estratégica logística
  - Aprovechar la ventaja competitiva de la ubicación estratégica que tiene Celaya.
- Crecimiento económico
  - Preparar a las empresas locales para formar parte de la cadena productiva e integrarse como proveedores.
  - Aprovechar el potencial de la proveeduría local y el personal calificado.
  - Considerar a las pequeñas empresas locales y apoyarlas para que se integren de manera efectiva al crecimiento y no sean desplazadas.
- Turismo y gastronomía
  - Impulsar el atractivo gastronómico y turístico de la ciudad.
  - Mejorar la imagen que se percibe de la ciudad y sus habitantes.
  - Organizar eventos especializados para atraer visitantes, por ejemplo, eventos deportivos, etc.
- Oferta de servicios
  - Desde las instituciones educativas, de capacitación y certificadoras, ofrecer capacitación en competencias laborales a las personas que se incorporarán al sector logístico.



- Desde el sector inmobiliario, ofrecer soluciones a las necesidades de las personas que llegarán a trabajar de manera temporal o permanente.
- Fomentar la cultura de la prevención a través de la industria de seguros.
- Fortalecer la cultura jurídica en las pequeñas y medianas empresas para que operen con mayor certeza, aseguren el cumplimiento normativo, eviten sanciones, gestionen riesgos y establezcan bases sólidas para su negocio.
- Desarrollo de negocios verdes
  - Ofrecer soluciones para la transición a sistemas sustentables y a energías limpias.
  - Específicamente: proveer energía con paneles solares cuando incrementa la demanda de las industrias, comercios y hogares.
- Condiciones laborales:
  - Ofrecer buenas condiciones laborales y salarios competitivos, lo que impacta la productividad, ambiente laboral y por ende atracción y retención del talento.
- Responsabilidad social
  - Potenciar el crecimiento integral de la zona mediante la responsabilidad social empresarial.

Buenas prácticas y fortalezas de las empresas en Celaya y la región  
Habilidades empresariales, contar con certificaciones, difusión y publicidad.

- Habilidades directivas
  - Fundamentar con valores el liderazgo que permea a todo el personal.
  - Integrar equipos sólidos, contratando personal con el perfil idóneo para cada puesto.
  - Contar con una filosofía empresarial con base en valores, relevante al ofrecer servicios o productos de calidad.
  - Fomentar la capacitación con sentido humano.
  - Los clientes perciben el trabajo realizado con sentido ético.
  - Comunicación, buen trato y escucha al personal, que a su vez se sienten valorados y ello fortalece la cultura empresarial.
  - Calidez en el servicio, que se refleja en la satisfacción del cliente, buena reputación de la empresa y fidelización.
  - Cumplimiento con la normativa, brinda confianza y seguridad.
  - Planeación con base en datos, para la toma de decisiones.
  - Orden y control de los procesos.
- Certificaciones
  - Contar con certificaciones, que son un aval de cumplimiento de los estándares de calidad, eficiencia, seguridad o sostenibilidad en un mercado competitivo.



- Difusión y publicidad
  - Enfocar la comunicación hacia la promoción de una imagen positiva de la ciudad.
  - Participación de las cámaras, por ejemplo, con la iniciativa Celaya, motor del Bajío.

### Integración a las cadenas de valor de los nuevos proyectos de logística

Los principales beneficios los participantes consideran que traerá la integración a las cadenas de valor de los nuevos proyectos fueron la mejora de la economía en la zona, así como el aumento del empleo y la generación de nuevos servicios.

Por otro lado, en cuanto a lo que se requiere concuerdan con la capacitación, la vinculación entre sectores, mejorar el entorno social, fomentar la adecuada comunicación de los proyectos de logística, así como integrar a las empresas en la cadena de suministro logístico

- Beneficios esperados
  - Reactivación económica de la zona.
  - Incremento en las ventas, aumento en los flujos de capital de las empresas, que se espera se proteja de la inseguridad y se quede en la ciudad.
  - Ampliación hacia nuevos mercados, si se dan a conocer las fortalezas del municipio y se fomenta la colaboración entre negocios locales y grandes empresas.
  - Incremento en las oportunidades de empleo.
  - Mayor afluencia de personas e incremento de las necesidades de los servicios del sector inmobiliario.
  - Fortalecimiento de la vinculación entre cámaras y sectores para impulsar la cooperación.
  - Incremento en el consumo de productos y servicios.
  - Reducción de los costos de las materias primas y del producto final, lo que amplía las opciones en el mercado.
  - Empresas locales pueden cubrir la demanda de servicios logísticos, de seguridad en la cadena logística y de cumplimiento de las obligaciones ferroviarias.
  - Demanda de servicios de abastecimiento energético sustentable.
- Necesidades previstas
  - Capacitación y profesionalización de todo el personal.
  - Retención de personal calificado en temas logísticos y de certificaciones.
  - Preparación en las capacidades de las empresas para ser proveedores de las empresas que se establecerán.

- Certificación de las empresas.
- Vinculación estratégica entre las empresas y no solo las universidades, sino también las instituciones de educación técnica superior.
- Fortalecimiento de los niveles de educación básica y media superior para solventar las deficiencias actuales.
- Capacitación en temas de logística, certificaciones, inglés, servicio al cliente.
- Colaboración entre las empresas del sector industrial y las del sector turístico.
- Reconstrucción del tejido social y fortalecimiento de los valores humanos.
- Apoyo y colaboración entre los diferentes sectores, empresas, individuos.
- Compartir mejores prácticas sociales.
- Apoyo de las empresas a la atención de las necesidades sociales a través de las asociaciones civiles.
- Compromiso con una región más justa a través de salarios competitivos y de hacer negocios con empresas socialmente responsables.
- Difusión amplia y detallada a las empresas locales sobre los nuevos proyectos de logística. Se reporta una necesidad de contar con más información al respecto de los detalles e implicaciones de los nuevos proyectos.
- Provisión de información detallada a las empresas acerca de los planes específicos, sectores, implicaciones y necesidades que tendrán las nuevas empresas que se establecerán como resultado de los proyectos logísticos, para que las empresas locales puedan hacer una planeación y prepararse para participar como proveedores ofreciendo productos y servicios relevantes para las nuevas empresas y que cumplan sus requerimientos.
- Con dicha información clara y oportuna sobre los nuevos proyectos, promover una diversificación en los productos y servicios que cada empresa ofrecerá a las empresas que se establezcan con base en su sector y capacidades, para fomentar un desarrollo equitativo y complementario entre las diversas empresas.
- Comunicación de dicha información sobre los nuevos proyectos al sector educativo para que también se prepare a los futuros egresados en sintonía con las nuevas necesidades.
- Ampliación de la demanda de servicios públicos y privados de salud, educación, transporte, agua potable, energía, vivienda, recreación, etc.
- Inversión pública para la ampliación de servicios utilizando lo que se genere con el incremento en la recaudación de impuestos debido al establecimiento de las nuevas empresas.
- Mejora de la infraestructura ferroviaria, de vialidades y carreteras.
- Estrategia de seguridad integral en la cadena de suministro.
- Preparación en temas legales y de normatividad.

- Profesionalización de las empresas que se deseen integrar a la cadena logística en cuanto a planeación estratégica, estandarización de procesos, sistemas e indicadores.
- Apoyo en el financiamiento para inversiones estratégicas.

## Resultados de la encuesta a empresas

### Perfil de las empresas de la muestra

Se aplicó un cuestionario estandarizado a una muestra de 124 empresas de Celaya y la región.

En cuanto al tamaño de empresas, la muestra fue conformada por 39% microempresas, 26% pequeñas, 19.5% medianas y 15.5% grandes.

En cuanto a la antigüedad de las empresas de la muestra, 7.3% tienen menos de cinco años, 14.6% entre seis y 10 años, 22% entre 11 y 20 años y el 56.1% más de 20 años.

Por origen de capital de las empresas en la muestra se contó con 61.8% empresas de capital local, 26.8% empresas de capital nacional y 11.4% de capital internacional.

El 32.5% realizan operaciones de comercio exterior y el 67.5% de las empresas de la muestra no.

Más de la mitad (67%) de las empresas cuentan con una certificación. El 32% de las empresas de la muestra con el distintivo Marca Guanajuato.

### Estructura, gobernanza y plan de sucesión de las empresas de la muestra

El 43.1% de la muestra son empresas familiares con roles directivos ocupados por miembros de la familia; el 17.1% son empresas familiares con dirección profesional (la propiedad es familiar pero la dirección clave incluye a profesionales externos); 18.7% empresas no familiares con consejo de administración o junta directiva; 19.5% empresas no familiares dirigidas por fundador o dueño y 1.6% asociaciones civiles o cooperativas.

Con relación a la gobernanza, 44.3% cuenta con algún consejo y 55.7% no cuenta con este. Específicamente las empresas que sí son 30.3% cuenta con un Consejo de administración formal; 6.6% con un Consejo consultivo (no vinculante) y 7.4% con un Comité ejecutivo o de dirección formal; y las empresas que no son 12.3% están en proceso de implementarse y 43.4% no cuentan con un órgano de este tipo.

Respecto a planes de sucesión, el 40.7% sí cuenta con uno (de las cuales se dividen en 35% que cuentan con un plan formal y documentado para múltiples roles clave y 5.7% con un plan formal para el rol de Dirección General solamente); mientras que el 53.7% no cuenta

con un plan de sucesión (de las cuales 22.8% no formalmente, pero hay acuerdos informales o discusiones en curso; y 30.9% no tiene plan de sucesión); y el 5.7% no aplica.

Para quienes sí cuentan con un plan de sucesión, el factor más importante para la elección de un sucesor en roles clave fue capacidad de liderazgo y visión estratégica (46.2%); experiencia y trayectoria interna en la empresa (37.2%) y otros (16.2%). En las empresas que cuentan con plan de sucesión la mitad sí lo ha comunicado (34.6% formalmente a todos los niveles relevantes y 15.4% a los directivos y potenciales sucesores) y la otra mitad no (37.2% solo es conocido por un círculo muy reducido de personas y 12.8% no ha sido comunicado).

#### Vinculación de las empresas de la muestra

Respecto a la vinculación, el 42% de las empresas de la muestra no pertenece a alguna agrupación empresarial y el 58% sí pertenece a alguna. Específicamente, las empresas que respondieron el estudio pertenecen a las siguientes: Otro 28.87%, Canacintra Celaya (14.43%), Coparmex Celaya (14.43%), Amexme Asociación de Mujeres Empresarias Capítulo Celaya (8.25%), Asociación del Empresariado Celayense (7.22%), Canirac Celaya (5.15%), Asociación de Empresarios de la Ciudad Industrial (4.12%), Círculo de Empresarios Celaya (4.12%), Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción Delegación Guanajuato (3.09%), Colegio de Arquitectos de Celaya (3.09%), Asociación de Empresas de la Zona Industrial de Apaseo el Grande (2.06%), Instituto Mexicano de Contadores Públicos Celaya (2.06%), Asociación Mexicana de Profesionales Inmobiliarios Ciudad de Celaya (1.03%), Colegio de Ingenieros Civiles (1.03%) Desarrolladores Inmobiliarios de Celaya (1.03%) y otras no afiliadas al Consejo Coordinador Empresarial de Celaya (28.87%)

#### Comercio internacional de las empresas de la muestra

De las empresas de la muestra, el 22% realiza importaciones y exportaciones, el 8.1% solo importa, el 2.4% solo exporta y el 67.5% no realiza operaciones de comercio exterior actualmente.

Del 32.5% que sí realiza operaciones de comercio exterior, el 30.8% realiza este tipo de operaciones diariamente; 28.2% semanalmente; 15.4% mensualmente; 25.6% ocasionalmente (menos de una vez al mes).

La región principal a donde exportan mercancía las empresas de la muestra es Norteamérica (90%), Latinoamérica (30%), Europa (23.3%), Asia (10%) y otras (6.7%). A su vez, la región principal de donde importan mercancía es Norteamérica (44%), Asia (42%), Europa (30%), Latinoamérica (6%) y otras (2%).

Se preguntó el porcentaje del valor total de sus ventas anuales que corresponde a exportaciones de mercancía: el 31% exporta que menos del 10% de sus ventas totales; el

22% lo hace entre 10% y 25%; por otro lado el 28% de las empresas de la muestra exporta entre 26 y 50% de sus ventas y el 19% exporta más de la mitad.

Con respecto al porcentaje de las compras anuales que corresponde a la importación de mercancías; el 20% importa menos del 10% de sus compras; 34.3% de las empresas importa entre el 10 y 25% de mercancía; el 22.9% lo hace entre 26 y 50%; y finalmente el 22.9% de las empresas importa el 22.9% de sus compras anuales.

Se preguntó a todas las empresas ¿cuáles áreas han sido las áreas más afectadas por los aranceles o barreras no arancelarias en los últimos dos años? A lo que respondieron: competitividad de precios de sus productos o servicios (28.2%), tiempos y costos de importación o exportación (20.5%), acceso a materias primas o insumos específicos (17.9%), rentabilidad de las operaciones de comercio exterior (7.7%), otros (5.1%), y cumplimiento de regulaciones y normativas (2.6%), mientras que el 17.9% mencionó que no han afectado considerablemente.

Las maneras principales en que las empresas de la muestra perciben que la política comercial actual ha impactado en la competitividad de la empresa en los mercados nacionales son: Cambios en la demanda o precios de los productos o servicios (26.8%), aumento de costos de importación/exportación (20.3%), generación de nuevas oportunidades de negocio (8.1%), afectación de la eficiencia o agilidad de las operaciones (6.5%), restricciones para el acceso a nuevos mercados (4.1%), facilidades para el acceso a nuevos mercados (0.8%), otros (5.7%) y una cuarta parte de las empresas considera que no ha tenido un impacto diferenciado en alguno de los anteriores (25.2%).

#### Capacidades de las empresas de la muestra

Se solicitó a las personas que respondieron la encuesta que autoevaluaran las capacidades directivas, de innovación, de comercialización y de integración de su empresa, en una escala del 1 al 5 donde 1 es la calificación más baja y 5 la más alta.

Las capacidades evaluadas más positivamente son Relación con clientes (media 4.3), Relación con proveedores (media 4.2) y Visión estratégica (media 4.1). Las capacidades autoevaluadas con menor calificación fueron Aplicación de sistemas de información y comunicación (media 3.6), Desarrollo de gestión de procesos (media 3.8) y Gestión de canales de distribución (media 3.8).

#### Buenas prácticas y fortalezas de las empresas de la muestra

Las fortalezas y buenas prácticas más mencionadas por las empresas de la muestra son Crecimiento del negocio (mencionada por la mitad de encuestados), Posicionamiento en el mercado local (42.3%), Salud financiera (39%), Adaptación a los cambios (35%) y Acciones de responsabilidad social (35%). Las menos mencionadas (por debajo del 20%) fueron Posicionamiento en el mercado internacional (8.1%) y Colaboración con otros sectores (18.7%).

### Necesidades de las empresas de la muestra

Se indagó cuáles son las principales necesidades de las empresas en diferentes rubros: necesidades de administración y producción, necesidades de tecnología, innovación e infraestructura, necesidades de finanzas y necesidades relacionadas con instancias gubernamentales. En cada rubro, las empresas podían seleccionar todas las necesidades que aplicaran a su empresa, en el reporte detallado se incluye un análisis de cada uno.

En conjunto, se obtuvo un mapeo de las principales necesidades de las empresas de la muestra. Las cinco principales necesidades fueron las siguientes que mencionaron más de la mitad de las empresas: Mejora de la seguridad pública 71.5%, Mejora en los trámites 54.5%, Uso de tecnologías 54.5%, Programas que impulsen el desarrollo a través de las empresas 51.2% y Mercadotecnia, imagen y posicionamiento 48.8%.

### Perspectivas de la integración de Celaya a los nuevos proyectos logísticos

Las empresas perciben como principales riesgos y obstáculos para su empresa y que dificultan el aprovechamiento del próximo desarrollo logístico que tendrá Celaya a la Inestabilidad política o social (la mitad de los encuestados la mencionaron), Inseguridad en carreteras y rutas de distribución (48% mencionaron), Corrupción (46.3%), Amenaza, extorsión y/o cobro de piso (44.7%), Escasez de personal (44.7%), entre otras con menor mención.

Por otro lado, consideran que el principal beneficio para su empresa al integrarse directa o indirectamente en las cadenas de valor de los nuevos proyectos de logística del municipio serán la diversificación de mercados (56.9%), aumento del volumen de negocio (52.8%), fortalecimiento de la imagen y reputación (45.5%), acceso a nuevas tecnologías y conocimientos (38.2%) y mejoras en la eficiencia operativa (34.1%), mientras que 5.7% de las empresas de la muestra señaló no saber los beneficios esperados y 2.4% señaló que ninguno.

Las necesidades prioritarias para facilitar la integración directa o indirecta de su empresa en nuevas cadenas de valor logísticas del municipio más mencionadas fueron la capacitación sobre las posibilidades de integración de la empresa en la nueva cadena de valor (41.5%), desarrollo de talento humano especializado (35%), certificaciones (33.3%), desarrollo de modelos de negocio conjuntos o alianzas estratégicas (30.1%), capacitación en nuevas tecnologías logísticas (29.3%) entre otras con menor mención.

## Resultados de la encuesta a empresas

### Instancias gubernamentales

- **Seguridad y estado de derecho:** Garantizar la seguridad en todos los ámbitos a las personas, las empresas y la comunidad para posibilitar y sostener el desarrollo de la región. Se cuenta con una ubicación geográfica estratégica, dinamismo económico, fuerza laboral joven y competitiva y planes de desarrollo económico en

la región; las empresas y líderes empresariales reiteran para capitalizar estas ventajas competitivas, es indispensable fortalecer la seguridad pública y estado de derecho

- **Comunicación amplia y oportuna de los nuevos proyectos logísticos para la región:** Informar de manera detallada los planes de los proyectos logísticos y sus implicaciones para que las empresas se preparen para ampliar sus posibilidades de ser proveedoras, se diversifiquen de acuerdo a sus sectores y su potencial específico, se integren a las nuevas cadenas de valor y cumplan los requerimientos de las empresas que se establecerán. Las empresas expresan conocer en general los planes de futuro desarrollo, pero destacan la necesidad de obtener un conocimiento más amplio y específico para considerar en su planeación estratégica y prepararse.
- **Infraestructura y servicios:** Ofrecer la infraestructura (logística, tecnológica, energética) y los servicios públicos acordes a la ampliación de la demanda que habrá con el establecimiento de nuevas empresas. Así como eficientar trámites para fomentar la instalación, crecimiento y desarrollo de las empresas. Promover los programas de apoyo y beneficios fiscales para las empresas anunciados en la creación del polo de desarrollo.

#### Ecosistema empresarial

- **Fortalecimiento de las empresas:** Se cuenta con amplia experiencia, trayectoria y arraigo de las empresas locales, así como buenas relaciones con clientes y proveedores, visión estratégica, liderazgo con valores, cumplimiento con normativa y calidad en los productos y servicios. Es importante impulsar y potenciar las capacidades actuales de las empresas, directivos, personal y organismos para su integración a los planes de desarrollo económico.
- **Capacitación, profesionalización y certificación de las empresas:** Preparar tanto al personal directivo como especializado y operativo en temas técnicos y especializados, logísticos y de cultura organizacional. Profesionalizar la gestión y los procesos. Obtener certificaciones requeridas por las empresas que se establecerán y por clientes potenciales como aval de cumplimiento de estándares de calidad, sostenibilidad, responsabilidad empresarial, entre otros, en un mercado competitivo.
- **Vinculación:** Consolidar la articulación estratégica de los sectores empresarial, gubernamental, educativo y de la sociedad civil para robustecer las acciones de desarrollo de la región.

# REPORTE DE RESULTADOS DE ESTUDIO DE GABINETE

## Introducción al estudio de gabinete

---

Este estudio de gabinete aborda el contexto de la región desde diferentes dimensiones que determinan la competitividad de las empresas y su integración a los nuevos proyectos estratégicos.

Está organizado en los siguientes temas:

El primero trata sobre las características de la región Laja-Bajío: situación geográfica, subsistema natural, características de la población, índice de competitividad estatal, energía y estructura logística, en suma, la conjunción de estos factores puede convertir a la región en un entorno ideal para el desarrollo.

El segundo tema aborda las unidades económicas, las capacidades industriales y organizativas de la región, elementos fundamentales que delinear el panorama productivo, no solo determinan la competitividad, sino también la resiliencia y el potencial de crecimiento a largo plazo.

El tercer tema señala las necesidades de las organizaciones, ya que es de vital importancia la formación de capital humano sólida, el apoyo a PYMES para impulsar la innovación y el fomento al comercio exterior para expandir los mercados y la competitividad.

En el cuarto apartado se mencionan las fortalezas y buenas prácticas que han caracterizado a nuestras empresas en el ámbito de comercio exterior; los premios, programas y certificaciones obtenidos, así como la atracción de inversión extranjera directa.

El siguiente apartado considera las vulnerabilidades empresariales entre los que destacan: el cambio climático, la disponibilidad de recursos hídricos y energéticos, la movilidad y logística, la seguridad, la justicia, la administración pública y buen gobierno, además de los riesgos en el comercio exterior como la imposición de aranceles.

Como último tema se describen las oportunidades que pueden representar una ruta estratégica para catalizar el crecimiento empresarial entre las cuales figuran: los anuncios de inversión, el plan federal y estatal para el desarrollo regional, el desarrollo de la infraestructura logística.

## Características de la región Laja-Bajío

### Situación geográfica.

La región Laja-Bajío se ubica al centro-este del Estado de Guanajuato y está conformada por nueve municipios: Apaseo el Alto, Apaseo el Grande, Comonfort, Celaya, Villagrán, Cortazar, Santa Cruz de Juventino Rosas, Jaral del Progreso y Tarimoro. En conjunto ocupan un área de 3,238.6 Km<sup>2</sup>, lo que representan el 10.7% de la superficie total del Estado. El municipio con mayor extensión es Celaya, con 553.1 Km<sup>2</sup> seguido por Comonfort, entre ambos municipios ocupan la tercera parte de la zona.

Los puntos extremos de la región son al norte 100°43'05" de longitud oeste y 20°49'52" de latitud norte; al este 100°28'07" de longitud oeste y 20°23'02" de latitud norte; al sur 100°44'01" de longitud oeste y 20°09'41" de latitud norte; y, al oeste 101°07'13" de longitud oeste y 20°45'25" de latitud norte.

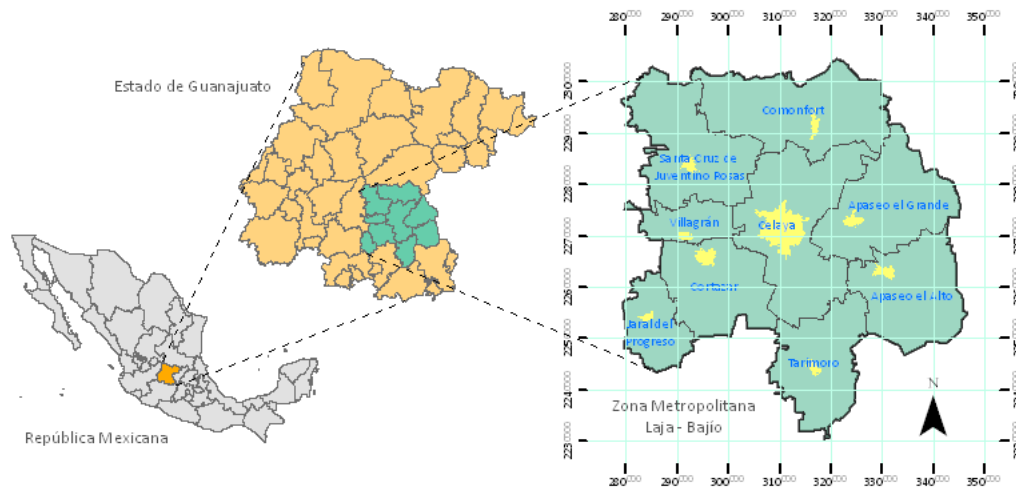
La zona limitada al este con Estado de Querétaro, al sur con los municipios de Jerécuaro, Acámbaro, Salvatierra, Yuriria y Valle de Santiago; al oeste con el municipio de Salvatierra y al norte con el de San Miguel de Allende.

*Tabla 1. Zona Metropolitana Laja-Bajío. Superficie total y participación porcentual por municipio*

Territorio de la Zona Metropolitana	Área en Km	Porcentaje respecto al total	
		Del Estado	De la Zona Metropolitana
<b>Total del Estado de Guanajuato</b>	30,229.8	100	
<b>Total ZMLB</b>	3,238.6	10.7	100-
<b>Apaseo el Alto</b>	373.8	1.2	11.5
<b>Apaseo el Grande</b>	420.4	1.4	13.0
<b>Celaya</b>	553.1	1.8	17.1
<b>Comonfort</b>	488.7	1.6	15.1
<b>Cortazar</b>	335.3	1.1	10.4
<b>Jaral del Progreso</b>	175.4	0.6	5.4
<b>Santa Cruz de Juventino Rosas</b>	429.2	1.4	13.3
<b>Tarimoro</b>	334.2	1.1	10.3
<b>Villagrán</b>	128.5	0.4	4.0

Fuente: IPLANEG, 2022. Programa de desarrollo urbano y ordenamiento ecológico territorial de la Zona Metropolitana Laja-Bajío. Capítulo III. [https://iplaneg.guanajuato.gob.mx/seieg/wp-content/uploads/2022/05/CAPITULO\\_III\\_1528140589.pdf](https://iplaneg.guanajuato.gob.mx/seieg/wp-content/uploads/2022/05/CAPITULO_III_1528140589.pdf)

Figura 1. Zona Metropolitana Laja-Bajío.



Fuente: IPLANEG, 2022. Programa de desarrollo urbano y ordenamiento ecológico territorial de la Zona Metropolitana Laja-Bajío. Capítulo III. [https://iplaneg.guanajuato.gob.mx/seieg/wp-content/uploads/2022/05/CAPITULO\\_III\\_1528140589.pdf](https://iplaneg.guanajuato.gob.mx/seieg/wp-content/uploads/2022/05/CAPITULO_III_1528140589.pdf)

## Características del subsistema natural

### Relieve y clima

En términos generales, la zona se trata de una planicie rodeada de sierras, volcanes y lomeríos, cuya altura sobre el nivel del mar en un rango entre los 1700 y 2800 metros.

La distribución de las precipitaciones oscila desde los 140 a 180 mm en el mes más lluvioso que corresponde a julio, hasta los 5 ó 6 mm que en la mayoría de los casos se registra en el mes de diciembre. El periodo de lluvias es muy marcado y va de junio a septiembre.

El promedio anual de temperatura es de alrededor de 19°C, los meses más calurosos son abril, mayo y junio; en julio se registra un ligero descenso de temperatura con un incremento similar en agosto, pero a partir de este mes y hasta enero las condiciones térmicas son más suaves o menos calurosas.

En la Zona Metropolitana Laja Bajío se identifican tres climas primordiales que prevalecen en todo el estado: el semiárido, el semicálido y una zona templada.

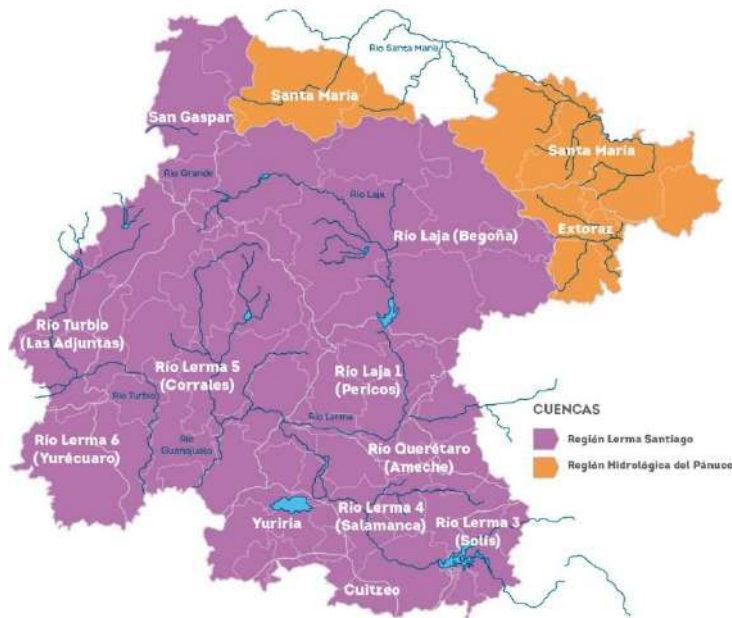
El clima semicálido subhúmedo ocupa el 53.1% del territorio metropolitano, se extiende ampliamente en la porción occidental, en mayor o menor medida se presenta en los nueve municipios que conforman la zona metropolitana. El clima semiárido-semicálido, se encuentra sobre la zona plana y de lomeríos en una franja alargada que se extiende de este a oeste, de la porción sur del municipio de Apaseo el Grande, a la porción central del

municipio de Celaya y los extremos noreste y sureste de los municipios de Cortazar y Villagrán, respectivamente, esta área se halla rodeada por las superficies con clima semicálido subhúmedo (IPLANEG, 2022).

#### Disponibilidad de recursos hídricos

La Zona Metropolitana Laja- Bajío forma parte de Red Hidrológica (RH12) Lerma-Santiago, en la Subregión Hidrológica “La Laja”. El Río Laja es un afluente importante que nos solo proporciona agua para el riego agrícola, sino que también es fundamental para el abastecimiento de agua potable y uso industrial. Nace en la Sierra de Guanajuato, recorre Comonfort, bordea los límites de Celaya hacia el oriente y sale hacia Cortazar, para desembocar en el Río Lerma. Además del Río Laja y el Río Apaseo, los demás escurrimientos en la región son intermitentes, aumentando su nivel únicamente en la temporada de lluvias.

*Figura 2. Subregión Hidrológica “La Laja”*



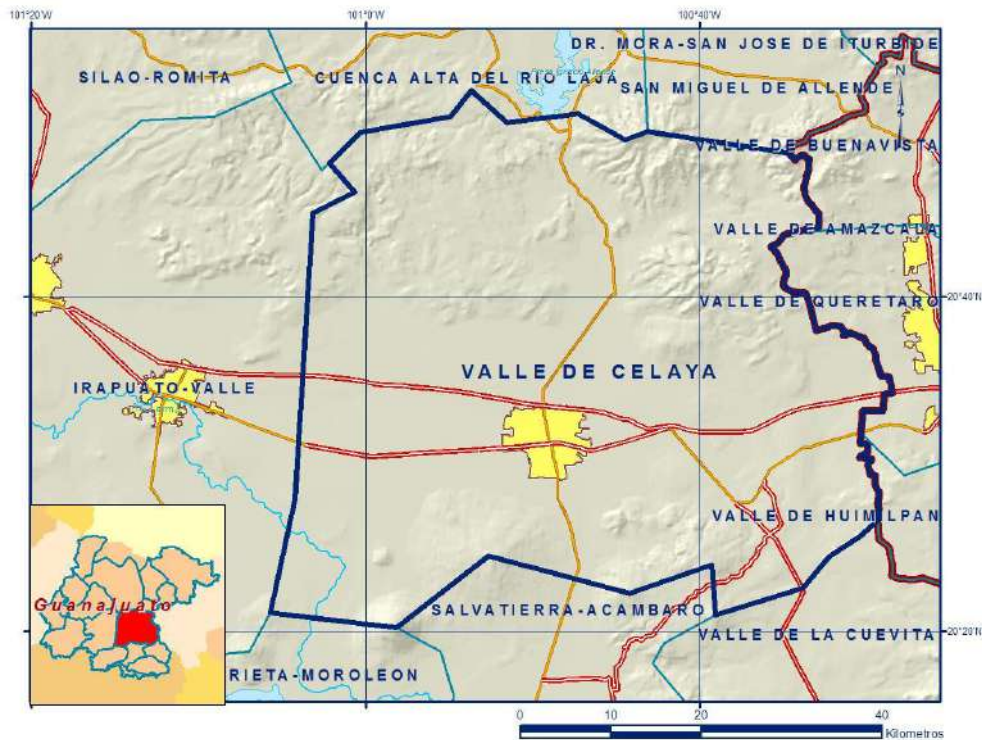
Fuente: Secretaría del Agua y Medio Ambiente. Gobierno de Guanajuato, 2024. Cuencas del Estado de Guanajuato. <https://agua.guanajuato.gob.mx/cuencas.php>

De acuerdo con CONAGUA (2024), el acuífero Valle de Celaya abarca casi toda la Zona Metropolitana Laja Bajío. Cubre la totalidad de los municipios Comonfort y Apaseo El

Grande, la mayor parte de Celaya, Villagrán, Santa Cruz de Juventino Rosas, Cortazar y Apaseo El Alto.

El acuífero pertenece al Organismo de Cuenca VII “Lerma-Santiago-Pacífico”. El territorio se encuentra vedado. La mayor parte está sujeto a las disposiciones del “*Decreto que establece veda para el alumbramiento de aguas del subsuelo en la región El Bajío, Zona Celaya*”, publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 29 de octubre de 1952; esta veda se clasifica como tipo III, en la que la capacidad de los mantos acuíferos permite extracciones limitadas para usos domésticos, industriales, de riego y otros. En el resto de la región está sujeta a otros decretos con veda tipo II en la que la capacidad de los mantos acuíferos sólo permite extracciones para usos domésticos.

*Figura 3. Localización del acuífero Valle de Celaya*



Fuente: CONAGUA, 2024. Actualización de la Disponibilidad de Agua en el Acuífero Valle de Celaya, estado de Guanajuato.

[https://sigagis.conagua.gob.mx/gas1/Edos\\_Acuiferos\\_18/guanajuato/DR\\_1115.pdf](https://sigagis.conagua.gob.mx/gas1/Edos_Acuiferos_18/guanajuato/DR_1115.pdf)

En cuanto escasez de agua la CONAGUA en 2024 reporta un déficit de 156,452,210 m<sup>3</sup> anuales, ocasionado por la alta extracción de 470,252,210 m<sup>3</sup> anuales, una descarga natural de 3,300,000 m<sup>3</sup> contra una recarga anual de 317,100,000 m<sup>3</sup>.

### Características de la población.

En región Laja Bajío la población está determinada por los siguientes aspectos:

- Total de población (censo 2020): 1,105,406
- Tasa de crecimiento: 4.9%
- Edad mediana: 27 años
- Relación hombres/mujeres: 93.2
- Densidad de población: 319.7 hab/km<sup>2</sup>

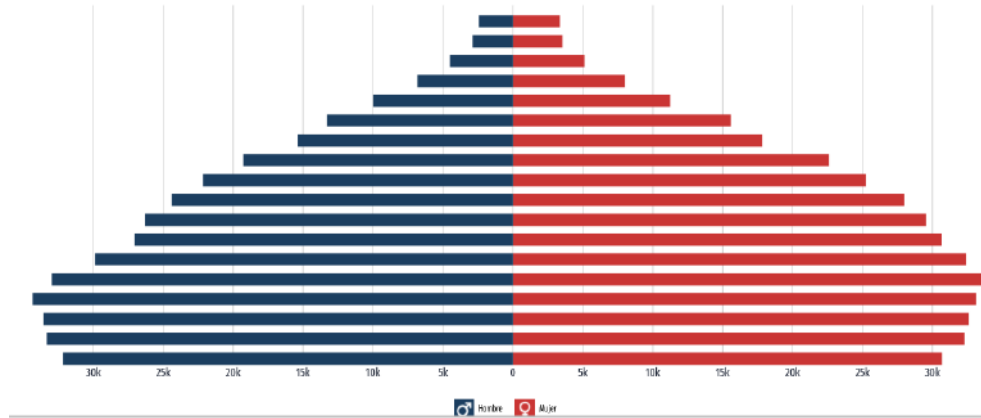
*Tabla 2. Características de la población por municipio de la ZMLB*

Municipio	Población 2020	Tasa de Crecimiento	Edad mediana	Relación hombres-mujeres	Densidad de población (hab/km <sup>2</sup> )
<b>Zona Metropolitana Laja Bajío</b>	<b>1,105,406</b>	<b>4.9%</b>	<b>27</b>	<b>93.2</b>	<b>319.7</b>
Apaseo el Alto	63,392	-7.4%	27	93.0	169.1
Apaseo el Grande	117,883	27.3%	27	94.4	279.6
Celaya	521,169	5.4%	29	94.4	939.7
Comonfort	82,216	-0.4%	26	89.1	167.8
Cortazar	97,928	2.0%	29	94.3	291.3
Jaral del Progreso	38,782	1.0%	29	94.5	220.5
Santa Cruz de Juventino Rosas	82,340	-0.9%	27	90.7	191.4
Tarimoro	35,905	4.8%	31	94.0	107.1
Villagrán	65,791	11.8%	27	94.6	510.6

Fuente: Elaboración propia con datos de IPLANEG, 2024.

Considerando solo la zona metropolitana, las ciudades de Celaya, Cortazar, Comonfort y Villagrán, la población en 2020 fue de 767,104 habitantes (48.4% hombres y 51.6% mujeres)

Figura 4. Pirámide poblacional de la zona metropolitana



Fuente: Secretaría de Economía, 2025.

### Indicadores de Desarrollo Humano

El Índice de Desarrollo Humano (IDH) es una medida sintética utilizada para evaluar el progreso a largo plazo en tres dimensiones básicas del desarrollo humano: una vida larga y saludable, el acceso al conocimiento y un nivel de vida digno (PNUD, 2020).

Se identifica un valor de IDH de 0.71 en la zona, lo cual está por debajo del promedio nacional de 0.77; según datos del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2020).

El 5.08 % de la población de la región se encuentra en situación de pobreza extrema, mientras que el 42.22 % experimenta condiciones de pobreza en al menos una de sus dimensiones.

En cuanto a nivel de escolaridad, los habitantes, en promedio han estudiado 8.48 años, lo que equivale a nivel secundaria. El rezago social se considera muy bajo. Mientras que el porcentaje de la población que tiene acceso a seguridad social solo es del 38.65% en promedio.

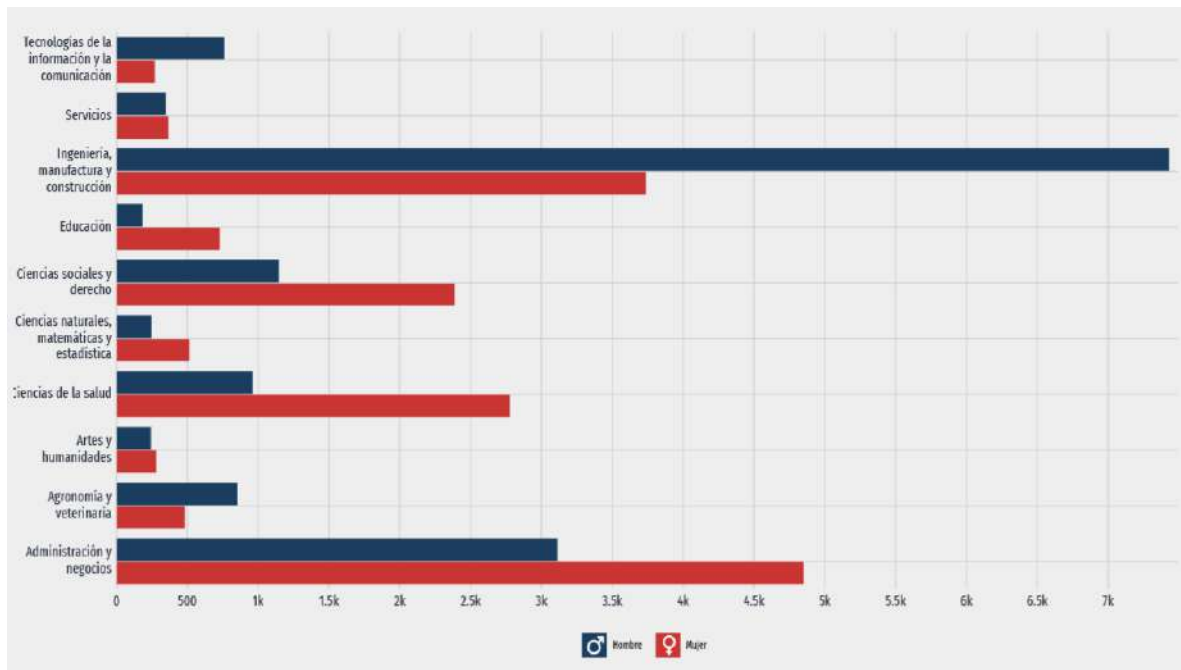
Tabla 3. Indicadores de desarrollo humano, escolaridad, seguridad social por municipio. ZMLB.

Municipio	Índice de Desarrollo Humano 2020	Promedio de escolaridad	Grado de rezago social	Personas con pobreza 2020	Personas con pobreza extrema 2020	% de la población ocupada con seguridad social
<b>Zona Metropolitana Laja Bajío</b>	<b>0.71</b>	<b>8.48</b>	<b>Muy bajo</b>	<b>466 706</b>	<b>56 125</b>	<b>38.65</b>
Apaseo el Alto	0.71	8.00	Bajo	29 415	2 744	26.36
Apaseo el Grande	0.71	8.78	Muy bajo	48 234	5 696	52.56
Celaya	0.75	9.71	Muy bajo	213 996	26 797	45.48
Comonfort	0.68	8.23	Bajo	38 341	5 545	31.27
Cortazar	0.72	8.72	Muy bajo	36 669	3 754	43.48
Jaral del Progreso	0.70	8.38	Muy bajo	18 349	1 974	37.06
Juventino Rosas	0.68	7.81	Bajo	42 782	5 993	26.45
Tarimoro	0.71	7.56	Bajo	15 482	1 171	28.14
Villagrán	0.74	9.10	Muy bajo	23 438	2 451	57.02

Fuente: Elaboración propia con datos de IPLANEG, 2024. Índice de competitividad

Si bien, el nivel de escolaridad promedio se remite a secundaria, la demanda de educación superior al 2021 se centró en las carreras de Administración de Empresas con 4,020 estudiantes, Ingeniería Industrial con 3,030 aspirantes y las aplicaciones de la Mecánica-Eléctrica con 2,270. Respecto a alumnos matriculados, las áreas con más estudiantes hombres fueron Ingeniería, manufactura y construcción con 7,429; Administración y Negocios con 3,115 y Ciencias sociales y Derecho con 1,146. De manera similar, las áreas de estudio que concentraron más mujeres matriculadas en este nivel fueron Administración y Negocios con 4,852, Ingeniería, manufactura y construcción con 3,738 y Ciencias de la Salud con 2,776 estudiantes (Secretaría de Economía, 2025).

Figura 5 . Matrícula de Educación Superior, ZMLB



Fuente: Secretaría de Economía, 2025.

### Índice de Competitividad Estatal

Este índice mide la capacidad de las entidades del país para generar, atraer y retener talento e inversión. De acuerdo con el IMCO, 2025, Guanajuato se ubica en el nivel 13 de Competitividad Estatal, lo que significa una competitividad **Media Alta** que posiciona al estado dentro de los percentiles 50 y 85 en relación con la totalidad del territorio. En relación con 2024, subió nueve posiciones totales, sobre todo en los indicadores del tema Innovación y Economía, así como en el tema Sistema Político y Gobierno, en los cuales el estado escaló cuatro posiciones en cada uno, pero bajo ocho posiciones en el apartado de Infraestructura.

Los indicadores con competitividad alta fueron: patentes y crecimiento de unidades económicas con más de 50 empleados. Dos indicadores que presentaron competitividad muy baja fueron: percepción de seguridad y consulta de información de finanzas públicas.

A continuación, se muestra la puntuación obtenida en cada uno de los indicadores que componen el índice, considerando el mejor resultado como competitividad muy alta, y el peor resultado como competitividad muy baja.

Tabla 4. Indicadores de competitividad para el Estado de Guanajuato.

<b>Tema 1. Derecho</b>		<b>Posición a nivel nacional: 28</b>		
<b>Indicador</b>	<b>Cifra</b>	<b>Posición</b>	<b>Desempeño</b>	
<b>Homicidios</b> (Por cada 100 mil habitantes)	39.6%	28	Media baja	
<b>Robo de vehículos</b> (Pesos cada mil vehículos registrados)	2.1	13	Media alta	
<b>Incidencia delictiva</b> (Delitos por cada mil habitantes)	23.8	26	Media baja	
<b>Delitos no denunciados</b> (Porcentaje del total)	88%	10	Media alta	
<b>Percepción de seguridad</b> (Porcentaje de la población adulta que se siente segura)	11%	31	Muy baja	
<b>Competencia en servicios notariales</b> (Notarios por cada 100 mil habitantes)	2.7	17	Media alta	
<b>Agresiones a periodistas</b> (Número de agresiones contra la prensa por cada millón de habitantes)	4.9	22	Media alta	

<b>Tema 2. Infraestructura</b>		<b>Posición a nivel nacional: 26</b>		
<b>Indicador</b>	<b>Cifra</b>	<b>Posición</b>	<b>Desempeño</b>	
<b>Heridos en accidentes de tránsito terrestre</b> (Por cada 100 mil habitantes)	102	21	Media baja	
<b>Telefonía móvil</b> (Porcentaje de viviendas)	91%	26	Media baja	
<b>Acceso a internet</b> (Porcentaje de viviendas)	59%	18	Media baja	
<b>Terminales punto de venta</b> (Por cada 10 mil adultos)	102	19	Media baja	
<b>Uso de banca móvil</b> (Contratos que usan banca móvil por cada 10 mil adultos)	6,187	29	Baja	
<b>Captación de ahorro</b> (Pesos en cuentas de ahorro y depósitos a plazo por millón del PIB)	\$73,941	5	Media alta	
<b>Flujo de pasajeros aéreos</b> (Por cada mil habitantes)	2.7	17	Media alta	
<b>Carga aérea</b> (Kilogramos por cada mil habitantes)	4.9	22	Media baja	

<b>Tema 3. Sociedad y medio ambiente</b>		<b>Posición a nivel nacional: 20</b>		
<b>Indicador</b>	<b>Cifra</b>	<b>Posición</b>	<b>Desempeño</b>	
<b>Caudal tratado de aguas residuales</b> (Litros por segundo por cada mil habitantes)	0.7	21	Media baja	
<b>Morbilidad por enfermedades respiratorias</b> (Incidencia de asma e infecciones respiratorias agudas por cada mil habitantes)	121.4	7	Media alta	
<b>Camas de hospital</b> (Camas en área de hospitalización por cada mil habitantes)	0.6	23	Media baja	
<b>Cobertura educativa</b> (Tasa bruta de escolarización en nivel secundaria)	92%	17	Media baja	

<b>Acceso a instituciones de salud</b> (Porcentaje de la población ocupada que tiene acceso a instituciones de salud)	40%	17	Media baja
<b>Esperanza de vida</b> (Años)	74.91	20	Media baja
<b>Mortalidad infantil</b> (Defunciones de menores de 1 año por cada mil nacidos vivos)	13	9	Media alta
<b>Personal médico y de enfermería</b> (Personal en contacto con el paciente por cada mil habitantes)	2.74	22	Media baja
<b>Personal médico con especialidad</b> (Personal con especialidad por cada mil habitantes)	0.86	22	Media baja

<b>Tema 4. Innovación y economía</b>		<b>Posición a nivel nacional: 5</b>		
<b>Indicador</b>	<b>Cifra</b>	<b>Posición</b>	<b>Desempeño</b>	
<b>PIB turístico</b> (Porcentaje del PIB estatal)	1.2%	27	Media baja	
<b>Inversión extranjera directa</b> (dólares por millar de PIB (promedio 3 años))	0.9	14	Media alta	
<b>Exportación de mercancías</b> (Porcentaje del PIB)	42%	10	Media alta	
<b>PIB per cápita</b> (Pesos por habitante)	\$235,331	16	Media alta	
<b>Crecimiento del PIB</b> (Promedio de la tasa de crecimiento real de los últimos 3 años)	2.6%	17	Media baja	
<b>Diversificación económica</b> (Número de sectores presentes en la economía)	896	6	Media alta	
<b>Complejidad económica en sectores de innovación</b> (Índice normalizado (0-100))	74.93	9	Media alta	
<b>Patentes</b> (Por cada 100 mil de la población económicamente activa)	4.4	3	Alta	
<b>Intensidad energética de la economía</b> (Kilowatts-hora por millón de pesos del PIB)	0.86	22	Media alta	

<b>Tema 5. Mercado de trabajo</b>		<b>Posición a nivel nacional: 23</b>		
<b>Indicador</b>	<b>Cifra</b>	<b>Posición</b>	<b>Desempeño</b>	
<b>Informalidad laboral</b> (Porcentaje de la población ocupada que se encuentra en condición de informalidad laboral)	54%	17	Medio bajo	
<b>Ingreso promedio de trabajadores de tiempo completo</b> (Pesos por mes)	9,446	24	Medio bajo	
<b>Desigualdad salarial</b> (Cociente entre personas que ganan hasta dos salarios mínimos y personas que ganan más de dos salarios mínimos)	10.36	27	Medio bajo	
<b>Personas con ingresos por debajo de la línea de bienestar</b> (Trabajadores como porcentaje de la población económicamente activa que laboran 40 horas a la semana o más)	1.8%	18	Medio bajo	

<b>Jornadas laborales de más de 48 horas</b> (Porcentaje de población ocupada que trabaja más de 48 horas a la semana)	31%	29	Baja
<b>Población con educación superior</b> (Porcentaje de la población de 25 años y más con educación técnica y superior)	18%	29	Baja
<b>Mujeres económicamente activas</b> (Porcentaje de la población económicamente activa)	42%	13	Media alta
<b>Brecha de ingresos por género</b> (Valor absoluto de la diferencia de ingresos mensuales promedio de hombres y mujeres dividida entre los ingresos mensuales promedio de los hombres)	16.2%	17	Media baja
<b>Diferencia de informalidad laboral entre mujeres y hombres</b> (Diferencia de puntos porcentuales de las tasas de informalidad entre mujeres y hombres)	3.85	21	Media baja
<b>Grado de escolaridad</b> (Años promedio de escolaridad en población de 25 años o más)	8.9	27	Media baja
<b>Crecimiento de puesto de trabajo (IMSS)</b> (Tasa de crecimiento anual)	1.9%	6	Media alta
<b>Crecimiento de las unidades económicas con más de 50 empleados</b> (Tasa de crecimiento anual)	6.9%	4	Alta
<b>Tasa de participación</b> (Proporción de la PEA en relación con la población de 15 años o más)	60%	21	Media baja

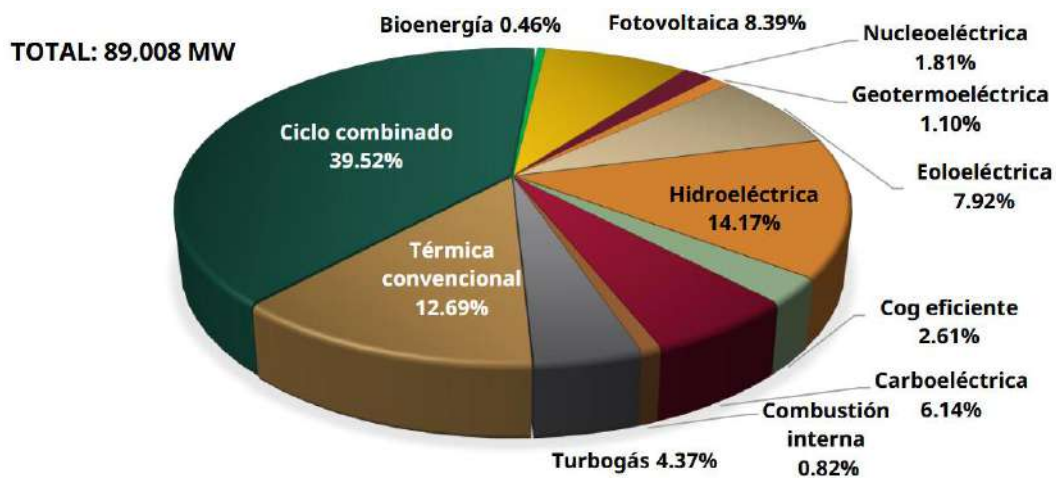
<b>Tema 6. Sistema político y gobiernos</b>		<b>Posición a nivel nacional: 21</b>		
<b>Indicador</b>	<b>Cifra</b>	<b>Posición</b>	<b>Desempeño</b>	
<b>Deuda estatal y de organismos estatales</b> (Porcentaje de los ingresos totales)	8%	10	Media alta	
<b>Costo promedio de la deuda</b> (Tasa de interés promedio ponderada)	11.2	18	Media baja	
<b>Ingresos propios</b> (Porcentaje de los ingresos totales del estado)	14%	8	Media alta	
<b>Indicador subnacional de mejora regulatoria</b> (Índice normalizado (0-100))	49.9	14	Media alta	
<b>Percepción de corrupción estatal</b> (Porcentaje de la población urbana de 18 años y más que considera que las prácticas corruptas en el estado son frecuentes y muy frecuentes)	80%	13	Media alta	
<b>Consulta de información de finanzas públicas</b> (Porcentaje de la población urbana de 18 años y más que ha consultado información de finanzas públicas en internet)	9%	32	Muy baja	
<b>Participación ciudadana</b> (Votos emitidos como porcentaje de la lista nominal)	56%	15	Media baja	

Fuente: IMCO, 2025.

## Energía

La capacidad instalada de producción de energía eléctrica en 2023 fue de 89.008 MW de las Centrales Eléctricas del Sistema Eléctrico Nacional.

Figura 6. Capacidad instalada de centrales eléctricas en el Sistema Eléctrico Nacional por tipo de tecnología, 2023.



Fuente: SENER, 2023.

El Estado de Guanajuato se posicionó en el tercer lugar de entidades que presentaron mayor variación porcentual en las ventas de energía eléctrica con un incremento del 4% en relación con el año 2022, detrás de Veracruz y Jalisco.

La siguiente tabla muestra la variación anual por las ventas de energía de los diversos sectores en el Estado.

Tabla 5. Variación anual de las ventas de energía eléctrica en Guanajuato, 2022-2023.

Doméstico	Comercial	Servicios	Agrícola	Industrial	Empresa mediana	Gran industria	TOTAL
3.3	2.6	-6.5	9.1	3.3	2.6	5.4	4.0

Fuente: Elaboración propia con datos de SENER, 2023.



En la ZMLB, la energía eléctrica se suministra mediante la planta termoeléctrica de la CFE ubicada en el municipio de Salamanca y la planta fotovoltaica Solar Apaseo localizada en el municipio de Apaseo el Grande.

De acuerdo con la Comisión Reguladora de Energía (CRE), el estado se ubica en la décima posición con la mejor irradiación solar, con un promedio de 6.17 kWh/m<sup>2</sup>-día.

Según la información del Censo 2020, Guanajuato es el segundo estado con un mayor número de viviendas con calentador solar de agua con 535 mil 383 equipos instalados (34.2% del total de viviendas particulares habitadas). No obstante, solo ha ocupado el 15% de la capacidad disponible en las redes de la CFE y tiene potencial para implementar 904 Mega Watts adicionales, según la CRE.

Respecto a los contratos de interconexión de pequeña y mediana escala y generación distribuida, con capacidad menor de 0.5MW, Guanajuato se coloca el cuarto lugar después de Jalisco, Nuevo León y Chihuahua. El total de contratos de interconexión son 21,432 y la capacidad total instalada es de 213.69 MW (Comisión Reguladora de Energía, 2023).

### Estructura logística

La localización del Estado de Guanajuato en el centro geográfico de México y su infraestructura en comunicaciones hace a la entidad poseedora de una posición geográfica estratégica para el flujo de personas y mercancías que circulan por el territorio nacional. Celaya se ve beneficiado con esta ubicación.

#### Red de carreteras

De acuerdo con la Secretaría de Comunicaciones y Transporte la red carretera de Guanajuato se integra por 27 redes federales libres; dentro de estas 27 se encuentra la ruta MEX-051 de Acámbaro-Celaya. Por otro lado, el estado cuenta con 8 redes federales de cuota, 20 redes estatales libres, 2 redes estatales de cuota y 4 carreteras integradas por tramos federales y estatales en la que se encuentra la ruta MEX-051-GTO de Celaya-Dolores Hidalgo.

El programa nacional de infraestructura carretera contempla una inversión de 53 mil 312 mdp este año; y de acuerdo al Instituto Mexicano del Transporte, la extensión de la Red Nacional de Caminos en México al año 2024 es de 916 mil 078 km (carreteras pavimentadas + vialidades/enlaces + caminos), de los cuales:

- 184,969 km – Carreteras pavimentadas
- 51,311 km – Carreteras federales
- 104,040 km – Carreteras estatales
- 24,185 km – Otros (municipales, particulares)
- 11,174 km – Autopistas de cuota



- 527,319 km – Caminos no pavimentados
- 1,356 plazas de cobro

El total del aforo vehicular al año 2023 se distribuye de la siguiente manera:

Por tipo de vehículo:

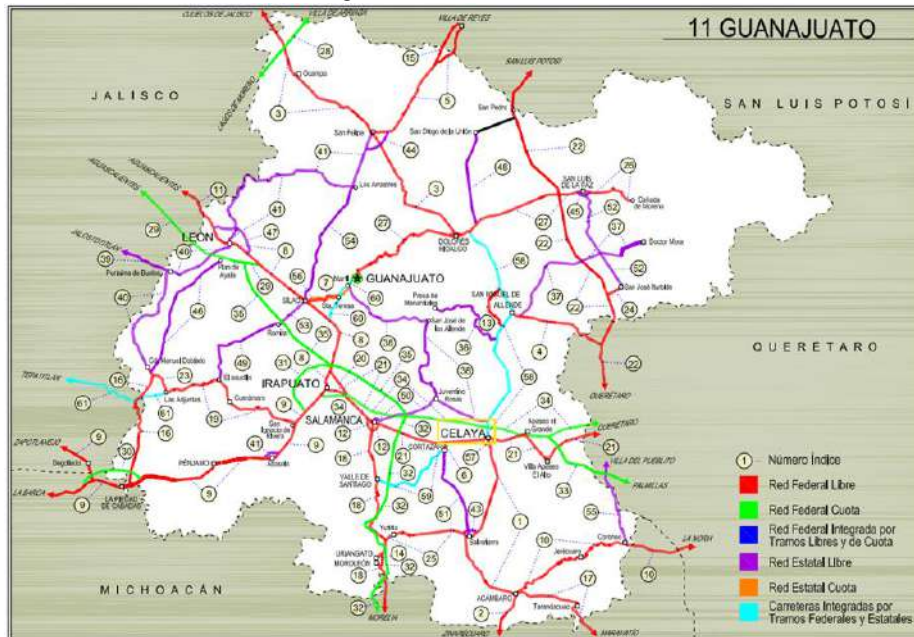
- Automóviles: 1,143,295
- Camiones: 456,870
- Autobuses: 52,329

Por tipo de red:

- Concesionadas: 913,973
- CAPUFE: 163,977
- Fondo Nacional de Infraestructura (Fonadin): 574,545

La SICT identifica 15 corredores o ejes troncales en México, 9 longitudinales que corren de norte a sur y 6 transversales que corren de este a oeste con aproximadamente 22,036.6 km de longitud en total; de los cuales en Celaya cruzan 2 corredores longitudinales que favorecen su conexión con el norte del país: México-Nuevo Laredo con ramal a Piedras Negras y Querétaro-Ciudad Juárez. Además de 2 corredores transversales: Manzanillo-Tampico con ramales a Lázaro Cárdenas y México-Nogales con ramales a Tijuana facilitando su conexión con el centro y el noroeste de México. Los ejes carreteros troncales se encuentran alineados con los principales corredores logísticos del país, los cuales se encuentran conectados con los principales nodos logísticos que incluyen puertos y puntos fronterizos. (SICT, junio 2025).

Figura 7. Red de carreteras.



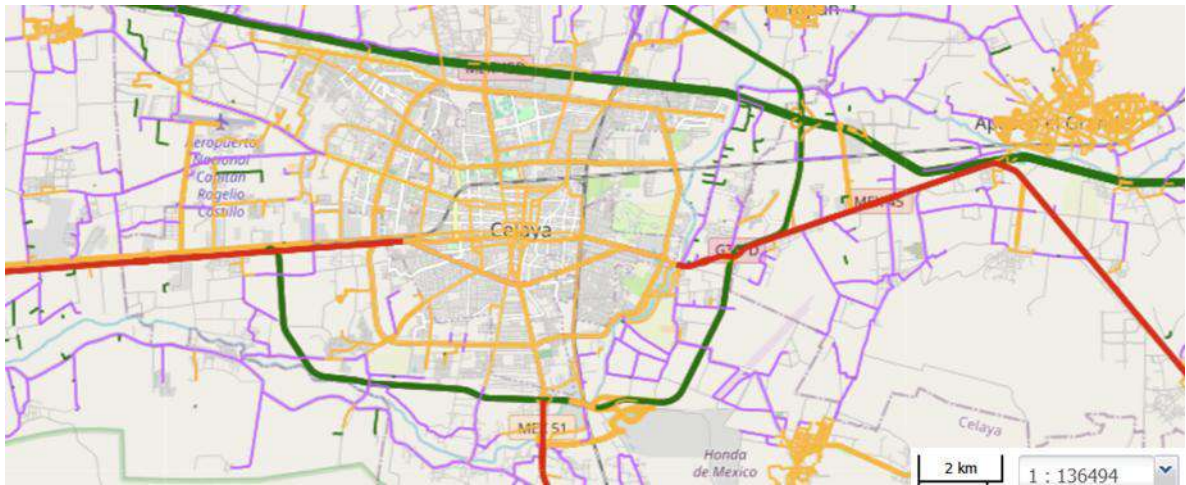
Fuente: SICT, 2024. Red de carreteras.

Figura 8. Ejes troncales.



Fuente: SICT, 2025. Ejes troncales.

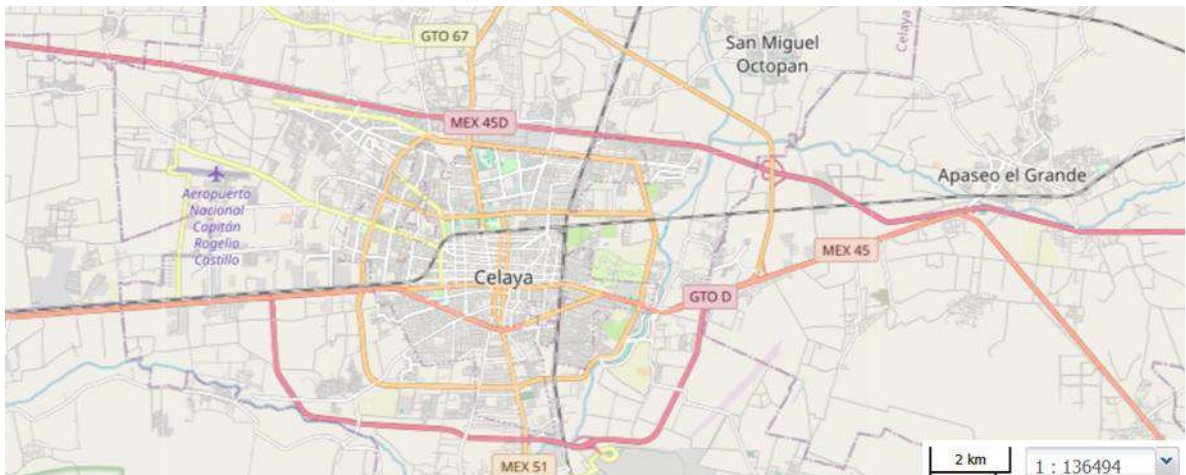
Figura 9. Carreteras circundantes a la zona Laja-Bajío.



- Federal de cuota
- Estatal de cuota
- Estatal libre
- Municipal
- Particular
- N/A
- Federal libre

Fuente: Iplaneg, 2024. Localización de carreteras circundantes.

Figura 10. Caminos y veredas, carretera 45D, 51 y Gto D.



Fuente: Iplaneg, 2023. Caminos y veredas más importantes en la zona Laja-Bajío.

### Red de aeropuertos

El Sistema Aeroportuario Mexicano (SAM) está integrado por 80 aeropuertos; 66 internacionales y 14 nacionales, 1,530 aeródromos y 577 helipuertos. De los 80 aeropuertos, 35 están concesionados a tres grupos aeroportuarios (Grupo Aeroportuario Centro Norte OMA, Grupo Aeroportuario del Sureste ASUR y Grupo Aeroportuario del Pacífico GAP) quienes junto con el AICM (Aeropuerto Internacional de la Cd. México), concentran el 89.7% del tránsito de pasajeros y el 58.1% de la carga. (Agencia Federal de Aviación Civil AFAC, 2025).

En Guanajuato existen dos aeropuertos; 1 internacional y otro nacional. El Aeropuerto Internacional del Bajío (BJX) o Aeropuerto Internacional de Guanajuato a 1.5 hr de Celaya que conecta con más de 20 destinos en todo México y ciudades de EUA y el Aeropuerto Nacional Capitán Rogelio Castillo o Aeropuerto de Celaya que recibe solo vuelos nacionales.

Figura 11. Mapa de aeropuertos.



Fuente: SICT, 2025. Mapa de aeropuertos nacionales e internacionales.

Tabla 6. Distancia desde Celaya hacia los principales aeropuertos más cercanos.

Aeropuerto	Ciudad	Kilómetros	Horas
Internacional del Bajío (BJX)	Silao	103	1.15
Intercontinental de Querétaro	Querétaro	83	1.6
Benito Juárez	Ciudad de México	250	2.55
Internacional de Guadalajara	Guadalajara	300	3.54
Internacional de Toluca	Toluca	244	3.3
Internacional Felipe Ángeles	Estado de México	234	2.42

Fuente: Elaboración propia con datos del SICT, 2024.

### Red de ferrocarril

El Sistema Ferroviario Mexicano (SMF) cuenta con una extensión de 27,732.4 km, divididos en 22,036.6 km de troncales y ramales, 2,759 km de vías secundarias, y 2,936.8 km de vías particulares conectadas a las troncales. De este total, 18,024 km han sido concesionados al sector privado para su operación. (SICT, 2023)

En términos de conectividad internacional, el SMF se enlaza con la red de Estados Unidos y con la frontera sur con Guatemala y Belice, con el objetivo de facilitar la integración con los mercados globales y fortalece la competitividad de México como un nodo logístico clave en la región.

De acuerdo con la ARTF, la conectividad ferroviaria en los puertos es un factor clave para el desarrollo de corredores intermodales en el país. Actualmente, el 69% de los puertos gestionados por Administraciones del Sistema Portuario Nacional (ASIPONAS) cuentan con conexión ferroviaria. Sin embargo, existen desafíos para mejorar la integración de estos corredores, especialmente a través de proyectos de conexión de última milla, acortamientos y rehabilitación de vías férreas. (Agencia Reguladora del Transporte Ferroviario ARTF, 2023)

Al año 2023, el Servicio Público de Transporte Ferroviario de Carga alcanzó un récord histórico al movilizar 131.48 millones de toneladas, lo que representa un aumento del 2.35% en comparación con 2022.

Los principales productos transportados fueron los industriales (48.54%), agrícolas (26.73%) y el petróleo y sus derivados (12.18%). Asimismo, se registraron 92, 132 miles de millones de toneladas-kilómetro en 2023, lo que significa un incremento del 5.81% respecto al año anterior.

En el 2023 se registró un volumen total de 22.9 millones de toneladas netas en exportaciones, lo que reflejó una disminución del 6.7% respecto al año anterior. Por otro lado, las importaciones alcanzaron 71.1 millones de toneladas netas, mostrando un

incremento del 4.7%. A nivel nacional, el comercio de mercancías sumó 37.5 millones de toneladas netas, con un crecimiento del 4.0%. Del total de carga de comercio exterior, el 73.26% se transportó a través de fronteras, mientras que el 26.74% restante lo hizo mediante puertos.

Por Celaya, Guanajuato transitan dos concesionarios importantes: Ferrocarril Mexicano S.A de C.V. y Kansas City Southern de México S.A. de C.V. que conectan con puertos fronterizos y marítimos lo que facilita el traslado de mercancías por este medio de transporte. En el municipio, se unen 3 corredores intermodales de México: el Transfronterizo que conecta el centro del país con Estados Unidos, el Doméstico que conecta a varias rutas nacionales y el Marítimo que conecta a ambos litorales.

Figura 12. Mapa esquemático.



Fuente: SICT, 2025. Mapa esquemático.

### Red de puertos

México cuenta con 118 terminales portuarias (18 federales y 6 estatales) divididas de la siguiente manera:

- 103 puertos
- 15 terminales, de las cuales 6 son terminales especializadas en contenedores (TEC) y 9 terminales multipropósito.

México tiene conectividad con 63 países a través de 316 puertos, por lo que arriban 145 líneas navieras regulares: 124 de altura y 21 de cabotaje. En términos de valor, por vía marítima se realizaron el 38% de las importaciones y el 20% de las exportaciones. Además, el transporte marítimo movilizó el 30% del total de la carga transportada.

Celaya, Gto cerca del puerto número 1 a nivel latinoamerica ubicado en Manzanillo, Colima a solo 6.5 hrs.

Figura 13. Sistema Portuario Mexicano.



Fuente: Coordinación General de Puertos y Marina Mercante, 2024. Sistema Portuario Mexicano.

*Tabla 7. Distancia desde Celaya hacia los principales puertos más cercanos.*

<b>Aeropuerto</b>	<b>Ciudad</b>	<b>Kilómetros</b>	<b>Horas</b>
<b>Administración Portuaria Integral de Lázaro Cárdenas</b>	Michoacán	448	5.33
<b>Administración Portuaria Integral de Manzanillo</b>	Colima	622	6.43
<b>Administración Portuaria Integral de Veracruz</b>	Veracruz	619	6.25
<b>Administración Portuaria Integral de Tampico</b>	Tamaulipas	636	6.15
<b>Administración Portuaria Integral de Mazatlán</b>	Sinaloa	786	8.6

Fuente: Elaboración propia con datos del SICT, 2024.

## Panorama Económico de la Región.

Celaya ubicada en la región Laja-Bajío, se consolida como un centro destacado de desarrollo económico gracias a su ubicación estratégica en el Triángulo Dorado de México (CDMX, Monterrey, Guadalajara).

### Unidades económicas

Según el INEGI, en su censo económico 2024, contabilizó 294,350 establecimientos; de los cuales el 47,122 se ubican en la zona Laja Bajío, lo que representan el 16% de establecimientos del Estado.

*Tabla 8. Unidades económicas y su vocación en el estado y la Región Laja Bajío*

ACTIVIDAD	Estado de Guanajuato	Celaya	Región Laja Bajío	Contribución de la región Laja Bajío
(46) Comercio al por menor	126468	9773	22121	46.94%
(31 a 33) Industrias manufactureras	90759	7022	14376	30.51%
(81) Otros servicios excepto actividades gubernamentales	41215	3189	6495	13.78%
(72) Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	35646	2512	5567	11.81%
(62) Servicios de salud y de asistencia social	13898	1321	2314	4.91%
(31) Industrias manufactureras	20296	839	2172	4.61%
(33) Industrias manufactureras	7342	561	1297	2.75%
(43) Comercio al por mayor	9973	675	1198	2.54%
(61) Servicios educativos	6086	603	1125	2.39%
(54) Servicios profesionales, científicos y técnicos	5615	424	771	1.64%
(53) Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles	4511	287	731	1.55%
(32) Industrias manufactureras	6920	263	699	1.48%

(52) Servicios financieros y de seguros	3662	421	672	1.43%
(71) Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos	3175	226	509	1.08%
(56) Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación	2886	251	468	0.99%
(93) Actividades legislativas, gubernamentales, de impartición de justicia y de organismos internacionales y extraterritoriales	2920	118	386	0.82%
(48) Transportes, correos y almacenamiento	1117	93	<b>169</b>	0.36%
(51) Información en medios masivos	806	68	<b>146</b>	0.31%
(23) Construcción	909	91	<b>128</b>	0.27%
(49) Transportes, correos y almacenamiento	468	40	<b>78</b>	0.17%
(22) Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final	261	17	<b>52</b>	0.11%
(11) Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza	108	11	<b>17</b>	0.04%
(21) Minería	60	1	<b>4</b>	0.01%
(55) Corporativos	8	3	<b>3</b>	0.01%
<b>TOTAL</b>	<b>294350</b>	<b>21787</b>	<b>47122</b>	<b>16.01%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de DENUE, 2024.

La mayoría de los establecimientos son microempresas con menos de 10 empleados y solo un 0.22 % corresponden a grandes empresas con más de 250 personas empleadas.

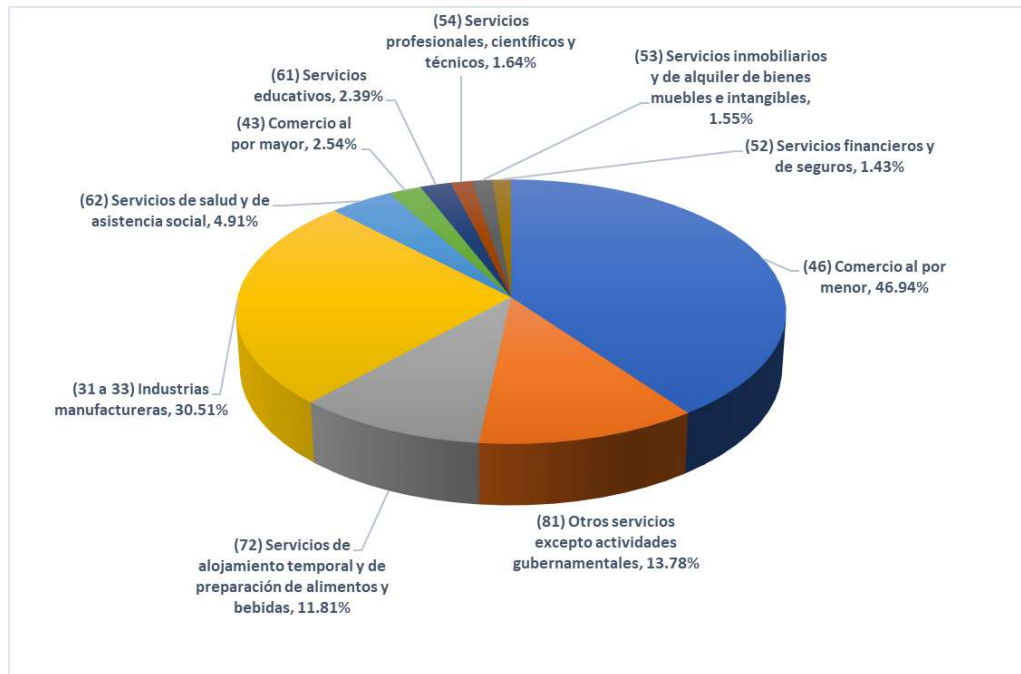
Tabla 9. Unidades económicas y su vocación en la región Laja-Bajío.

Clasificación de la empresa	Número de empleados	Total de unidades económicas	Porcentaje
Micro empresa	0 a 10	277,139	94.16 %
Pequeña empresa	11 a 50	14,000	4.76%
Mediana empresa	51 a 250	2,547	0.87%
Gran empresa	251 y más	652	0.22%

Fuente: Elaboración propia con datos de DENUE, 2024.

Los comercios al por menor representan el 46.94% de establecimientos en la zona, mientras que las industrias manufactureras están presentes en el 30.51%, seguidos por otros servicios excepto los gubernamentales con 13.78 % y los servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas que contribuyen con el 11.81%

Figura 14. Principales actividades económicas de la región Laja-Bajío



Fuente: Elaboración propia con datos de DENUE, 2024.

Su industria diversificada abarca sectores como el automotriz, metalmecánico, farmacéutico, inyección de plástico, logística, alimentos y aeroespacial, y es líder en exportaciones del sector aeroespacial en Guanajuato.

La remuneración media anual por persona en la zona, se muestra en la siguiente tabla:

*Tabla 10. Remuneración media anual por persona en la región Laja-Bajío*

Municipio	Remuneración media anual por persona remunerada (pesos)
<b>Estado de Guanajuato</b>	
<b>Zona Metropolitana Laja Bajío</b>	<b>\$109,161</b>
Apaseo el Alto	\$90,155
Apaseo el Grande	\$165,750
Celaya	\$123,919
Comonfort	\$87,132
Cortazar	\$130,715
Jaral del Progreso	\$70,444
Santa Cruz de Juventino Rosas	\$90,762
Tarimoro	\$66,688
Villagrán	\$156,883

Fuente: Elaboración propia con datos de IPLANEG, 2024.

Celaya está clasificado como municipio tipo B (caracterizado por cubrir el servicio de deuda con su flujo de efectivo anual) y ratificado en 2025 como categoría AAA en su perfil de riesgo con Rango Medio Bajo (Fitch Ratings, 2025).

## Capacidades industriales y organizativas de las empresas en la región Laja-Bajío

Asociaciones empresariales en la región.

En Celaya y la región están presentes diversas organizaciones y asociaciones que contribuyen a la vinculación y fortalecimiento de las empresas de los diferentes sectores.

- Asociación del Empresariado Celayense
- Asociación de Empresarios de Ciudad Industrial
- Asociación de Hoteles en Celaya



- Asociación de Agentes de Seguros y Fianzas
- Asociación de Mujeres Empresarias
- Asociación Mexicana de Profesionales Inmobiliarios
- Asociación de Empresa de la Zona Industrial de Apaseo el Grande A.C.
- Asociación para el Desarrollo Integral de Menores
- Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo
- Cámara Nacional de la Industria de la Transformación.
- Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados
- Círculo de Empresarios
- Cámara Nacional del Autotransporte de Carga
- Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción
- Colegio de Arquitectos de Celaya
- Colegio de Ingenieros Civiles de Celaya
- Consejo Coordinador Empresarial
- Consejo Empresarial Ciudadano de Celaya
- Confederación Patronal de la República Mexicana
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos
- Observatorio Ciudadano Integral de Celaya

### Parques industriales

Un parque industrial es una superficie geográficamente delimitada y diseñada para el asentamiento de la planta industrial en condiciones adecuadas de ubicación con infraestructura, equipamiento, servicios básicos y una administración permanente que permita una operación continua.

A febrero 2023, la Asociación Mexicana de Parques Industriales, AMPIP registró 5 parques industriales en la ZMLB:

- Amistad Celaya Sur Industrial Park
- Business Park Celaya
- VYNMSA Celaya Industrial Park
- Marabis Comonfort Industrial Park
- Advance Villagran Industrial Park

De acuerdo con información de la Dirección Desarrollo Económico de Celaya, en el 2024 se instalaron 377 nuevas empresas, con una inversión de \$936´854,082.00 y una generación de 2,296 empleos. Mientras que en 2023 se instalaron 414 empresas que generaron 3,066 empleos y una inversión de \$2,987´747,349.



Celaya  
**MOTOR**  
DEL BAJIO

## Necesidades de las empresas en la región Laja-Bajío

### Apoyo a PYMES

México es un país con un pequeño número de empresas grandes que concentran la mayor productividad, una gran cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas. En este país las pymes tienen pocas oportunidades para crecer, las pymes no crecen para convertirse en grandes empresas (IMCO 2021).

De acuerdo con el INEGI (2020), las grandes empresas representan el 4.9% del total de los establecimientos formales, pero concentraban el 30.7% del empleo del país. Mientras que las pymes contribuían con el 28% de la producción bruta total, las grandes empresas aportan el 61%.

Existe una necesidad de crear políticas públicas encaminadas a crear un ecosistema propicio para hacer más competitivas y productivas a las PYMES. El IMCO en 2021 propuso las siguientes:

- **Bajar el costo de la formalidad.**
  - Incrementar el umbral de ingresos anuales para las Sociedades de Acciones Simplificadas
  - Reducir la periodicidad de declaraciones fiscales de mensual a bimestral para empresas con ingresos por debajo de un umbral determinado
  - Expandir los beneficios del Régimen de Incorporación Fiscal (RIF) a actividades de mayor valor agregado y personas morales
  - Modificar la legislación fiscal de los estados para reducir el impuesto sobre nómina y compensar estos ingresos con el predial, la tenencia e impuestos a emisiones contaminantes
  - Reemplazar el esquema de la Participación de los Trabajadores en las Utilidades de la empresa (PTU) por bonos de productividad
  - Establecer esquemas especiales de seguridad social para pymes durante sus primeros años en la formalidad
- **Reducir el costo de la extorsión**
  - Fortalecer las finanzas municipales mediante una reforma al impuesto predial
  - Utilizar la tecnología para permitir a las pymes mover mercancías a nuevos mercados
  - Utilizar las asociaciones y cámaras empresariales locales para hacer un frente común contra la extorsión
  - Promover la “clusterización” de pymes
  - Tener la posibilidad de votar por no tener sindicato para pymes con menos de 200 trabajadores

- **Aumentar el acceso a financiamiento**
  - Establecer sistemas de pagos puntuales a las pymes
  - Promover campañas sobre alternativas de financiamiento
  - Generar un programa gubernamental que dé calificaciones de riesgo a las pymes
- **Promover la profesionalización e institucionalización de las pymes.**
  - Facilitar el acceso a cursos y asesorías en el Padrón de Desarrolladoras de Capacidades Empresariales para pymes que adopten mejores prácticas administrativas y organizacionales
  - Modificar la ley del ISR para permitir la depreciación acelerada para bienes de activo fijo a las pymes que cuenten con la certificación ISO 9001
  - Utilizar el Padrón de Desarrolladoras de Capacidades Empresariales para impulsar la transformación digital de pymes

### Formación de capital humano

De acuerdo con el sitio The Logistics World, en su artículo “Los perfiles profesionales más demandados en la logística mexicana y sus certificaciones clave” y según el informe de la empresa Mordor Intelligence encargada de realizar informes sindicados e investigación personalizada, el mercado de carga y logística en México alcanzó un valor de 136.11 mil millones de dólares en 2024, con una tasa de crecimiento anual compuesta del 4.72% hasta 2029.

Este crecimiento refleja la necesidad de talento especializado en diversas áreas de logística y comercio internacional además de certificaciones como ISO, OEA, CTPAT para el mercado estadounidense, programa IMMEX entre otros, pues el sector enfrenta desafíos significativos en términos de capital humano.

A continuación, se detallan los perfiles a considerar:

- **Gerente de operaciones logísticas.**
  - Funciones principales: supervisar las actividades logísticas de la empresa, implementar estrategias para optimizar procesos de almacenamiento y distribución, gestionar relaciones con proveedores y clientes para asegurar un flujo eficiente de mercancías.
  - Certificaciones recomendadas: Certified professional in supply management (CPSM): Otorgada por el Institute for Supply Management (ISM). Certified in production and inventory management (CPIM): Emitida por APICS.
- **Coordinador de cadena de suministro.**
  - Funciones principales: Planificar y gestionar el flujo de bienes y servicios desde el proveedor hasta el cliente final, analizar y mejorar los procesos de la cadena de suministro para aumentar la eficiencia y reducir costos,

colaborar con diferentes departamentos para asegurar una integración efectiva de las operaciones.

- Certificaciones recomendadas: Certified Supply Chain Professional (CSCP): Emitida de APICS.
- **Analista de datos logísticos.**
  - Funciones principales: Recopilar y analizar datos relacionados con las operaciones logísticas para identificar áreas de mejora, desarrollar modelos predictivos para optimizar la gestión de inventarios y la distribución, presentar informes y recomendaciones basados en datos para la toma de decisiones estratégicas.
  - Certificaciones recomendadas: Diplomado en business intelligence y análisis de datos: Programas ofrecidos por diversas instituciones mexicanas.
- **Especialista en comercio exterior y aduanas.**
  - Funciones principales: Gestionar operaciones de importación y exportación, asegurando el cumplimiento de normativas internacionales y locales, preparar y revisar la documentación necesaria para el despacho aduanero, asesorar a la empresa sobre regulaciones comerciales y oportunidades en mercados internacionales.
  - Certificaciones recomendadas: Diplomado en comercio exterior y aduanas: Ofrecido por instituciones educativas en México.
- **Supervisor de almacén.**
  - Funciones principales: Coordinar las operaciones diarias del almacén, incluyendo recepción, almacenamiento y despacho de mercancías, implementar sistemas de gestión de inventarios para mantener niveles óptimos de stock, asegurar el cumplimiento de normas de seguridad y calidad en las operaciones del almacén.
  - Certificaciones recomendadas: Certified in logistics, transportation and distribution (CLTD): Emitida por APICS.
- **Especialista en logística para e-commerce.**
  - Funciones recomendadas: Diseñar y gestionar procesos logísticos adaptados al comercio electrónico, incluyendo fulfillment y logística inversa, optimizar la experiencia del cliente mediante entregas rápidas y eficientes, implementar soluciones tecnológicas para la gestión de pedidos y seguimiento de envíos.
  - Certificaciones recomendadas: Diplomado en logística para E-commerce: Ofrecido por la Asociación Mexicana de Venta Online (AMVO).

### Fomento al comercio exterior

A pesar de que Guanajuato mantiene su posición como la séptima entidad exportadora; el reciente descenso del 15.9% en las exportaciones en comparación con el periodo anterior, evidencia la necesidad de impulsar a los subsectores más afectados; mismos que se presentan a continuación.

*Tabla 11. Subsectores con menos actividad exportadora respecto del año anterior.*

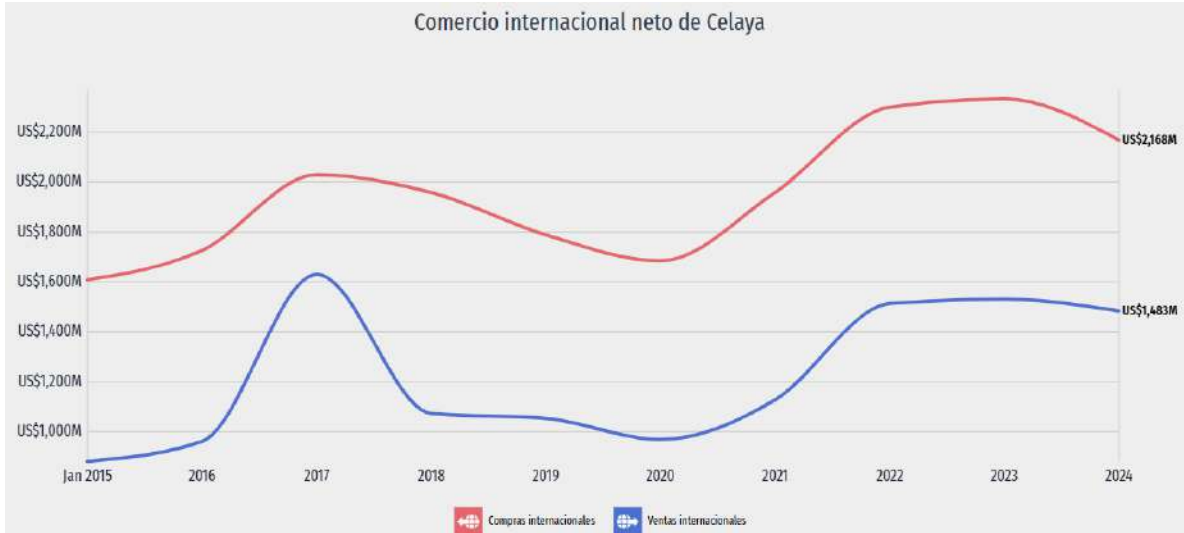
Subsector	Decremento
Fabricación de equipo de transporte	-20.6%
Industria del plástico y hule	-28.7%
Agricultura	-11%
Fabricación de productos metálicos	-9.4%
Curtido y acabado de cuero y piel, fabricación de productos de cuero, piel y materiales sucedáneos	-2.8%
Industrias metálicas básicas	-4.4%
Subsectores no especificados	-25.2%
Fabricación de maquinaria y equipo	-24.2%
Impresión e industrias conexas	-3.8%
Fabricación de insumos y acabados textiles	-13.5%
Fabricación de prendas de vestir	-24.6%
Otras industrias manufactureras	-23.0%

Fuente: Elaboración propia con datos de COFOCE, 2025.

El balance comercial neto de Celaya refleja un déficit persistente que revela una necesidad palpable. De acuerdo con los datos de la Secretaría de Economía, en el año 2024 las exportaciones de Celaya alcanzaron \$1,483 millones de dólares (MDD), mientras que las importaciones se situaron en \$2,168 MDD, lo que resultó en un déficit comercial de \$685 MDD.

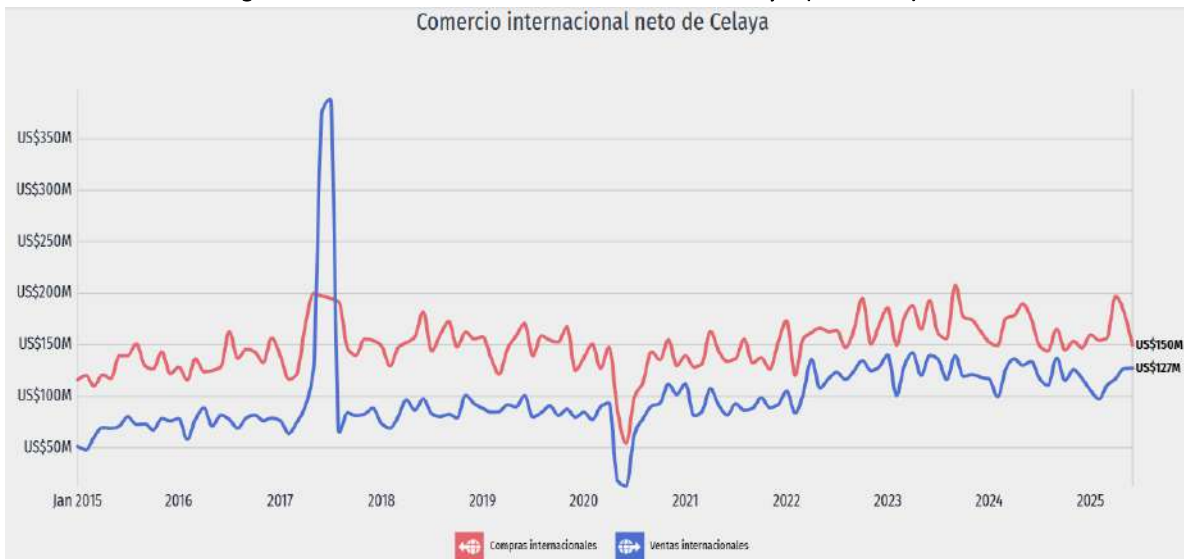
Esta tendencia se ha mantenido mes a mes en 2025, por ejemplo, en mayo de 2025, las exportaciones fueron de \$127 MDD contra \$150 MDD en importaciones, lo que generó un déficit de \$23 MDD.

**Figura 15. Comercio internacional neto de Celaya (anual).**



Fuente: Secretaría de Economía, 2025. Comercio internacional neto anual.

**Figura 16. Comercio internacional neto de Celaya (mensual).**



Fuente: Secretaría de Economía, 2025. Comercio internacional neto mensual.

Tabla 12. Comparativo mensual de compras y ventas internacionales de Celaya en 2025.

Mes	Compras internacionales US\$	Ventas internacionales US\$	Saldo	Balance comercial neto
Enero	US\$154M	US\$97.4M	-US\$56.6M	Déficit
Febrero	US\$156M	US\$110M	-US\$46M	Déficit
Marzo	US\$197M	US\$117M	-US\$80M	Déficit
Abril	US\$183M	US\$127M	-US\$56M	Déficit
Mayo	US\$150M	US\$127M	-US\$23M	Déficit

Fuente: Elaboración propia con datos de Secretaría de Economía, 2025.

Por otra parte, adquirir programas como el IMMEX es fundamental para las empresas de la región ya que no solo reduce los costos operativos y de producción, sino que también optimiza el flujo de efectivo y fortalece la competitividad internacional de la empresa. Su principal ventaja radica en permitir la importación temporal de bienes (materias primas, componentes, maquinaria, etc.) con el diferimiento o exención del Impuesto General de Importación (IGI) y el Impuesto al Valor Agregado (IVA).

Tabla 13. Comparativo de número de establecimientos activos IMMEX por entidad federativa 2025.

Entidad	Número de establecimientos activos
<b>Baja California</b>	<b>940</b>
Ensenada	76
Mexicali	152
Tecate	107
Tijuana	605
<b>Nuevo León</b>	<b>724</b>
Apodaca	221
Guadalupe	90
Monterrey	47
San Nicolás de los Garza	49
Santa Catarina	75
Otros municipios	242
<b>Chihuahua</b>	<b>495</b>
Chihuahua	103
Juárez	331
Otros municipios	61
<b>Coahuila</b>	<b>404</b>



Acuña	52
Ramos Arizpe	109
Saltillo	74
Torreón	49
Otros municipios	120
<b>Guanajuato</b>	<b>361</b>
León	77
Otros municipios	284
<b>Tamaulipas</b>	<b>351</b>
Matamoros	105
Nuevo Laredo	32
Reynosa	155
Otros municipios	59

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI, 2025.

## Fortalezas y buenas prácticas de las empresas en la región Laja-Bajío

### Comercio exterior

El pasado 31 de marzo de 2025 la Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior en Guanajuato (COFOCE) encargada de recopilar las estadísticas de diferentes sectores informó que las exportaciones del estado hasta el momento son de \$7.521 mil millones de dólares, colocándose como la séptima entidad exportadora del país. De los cuales el 67.74% corresponde al subsector de fabricación de equipo de transporte y en segundo lugar el 5.51% pertenece a la industria alimentaria seguido de otros subsectores con menor actividad exportadora como se indica en la siguiente tabla.

*Tabla 14. Exportaciones de Guanajuato por subsector.*

Subsector	Participación
Fabricación de equipo de transporte	67.74%
Industria alimentaria	5.51%
Industria del plástico y hule	5.21%
Fabricación de accesorios, aparatos eléctricos y equipo de generación de energía eléctrica	5.00%
Agricultura	3.02%
Industria química	2.77%
Fabricación de productos metálicos	2.68%
Curtido y acabado de cuero y piel, fabricación de productos de cuero, piel y materiales sucedáneos	1.93%
Industrias metálicas básicas	1.85%
Subsectores no especificados	1.31%
Fabricación de maquinaria y equipo	0.87%
Fabricación de equipo de computación, comunicación, medición y de otros equipos, componentes y accesorios electrónicos	0.52%
Impresión e industrias conexas	0.44%
Fabricación de muebles, colchones y persianas	0.39%
Fabricación de insumos y acabados textiles	0.22%
Fabricación de prendas de vestir	0.20%
Fabricación de productos textiles, excepto prendas de vestir	0.17%
Fabricación de productos a base de minerales no metálicos	0.11%
Otras industrias manufactureras	0.07%

Fuente: Elaboración propia con datos de COFOCE, 2025.

Figura 17. Exportaciones de Guanajuato 2024.



Fuente: COFOCE, 2025. Exportaciones de Guanajuato 2024.

Figura 18. Exportaciones de Guanajuato 2025.



Fuente: COFOCE, 2025. Exportaciones de Guanajuato 2025.

Norteamérica representa el 94.1% dentro de los destinos de las exportaciones totales del estado a través del acuerdo comercial entre México, EUA y Canadá (TMEC). Los principales municipios exportadores son: Silao, Celaya, Apaseo el Grande, Salamanca e Irapuato.

De acuerdo con el gobierno municipal, Celaya ocupa la segunda posición en exportaciones a nivel estatal, con una aportación del 13.8 por ciento en sectores como vehículos y autopartes, metalmecánica, electrodomésticos, entre otros; concentrando una parte importante de las exportaciones estatales. La ubicación privilegiada, la conectividad, la

diversificación de sectores, los futuros proyectos logísticos y el volumen de las exportaciones son ventajas competitivas del municipio para atraer las inversiones.

La consolidación de Celaya como líder estatal en exportaciones aeroespaciales se debe al dinamismo de tres empresas de alto perfil tecnológico: Horizontec, Spectrum y Harris Manufacturing. Dichas compañías son la fuerza motriz del clúster local, contribuyendo a la mayor parte de la producción y a la creación de 500 empleos directos. Entre sus logros destaca el desarrollo del Halcón II, el primer avión diseñado y ensamblado completamente en Guanajuato.

*Tabla 15. Exportaciones por municipio de la Zona Metropolitana Laja-Bajío.*

Municipio	Exportaciones
<b>Zona Metropolitana Laja Bajío</b>	<b>\$2,961,927,831.34</b>
Apaseo el Alto	\$7,082,387.47
Apaseo el Grande	\$236,684,160.13
Celaya	\$1,475,050,204.60
Comonfort	\$33,318,980.43
Cortazar	\$222,733,679.18
Jaral del Progreso	\$0.00
Santa Cruz de Juventino Rosas	\$131,656,259.81
Tarimoro	\$9,443,110.02
Villagrán	\$845,959,049.70

Fuente: Elaboración propia con datos de Iplaneg, 2024.

*Tabla 16. Top 10 de exportaciones de Celaya por sector (mayo 2025).*

Sector	US\$	Destino principal y porcentaje
Pares y accesorios de vehículos automotores	64 M	EUA 96.1%
Piezas para motores combustión alternativa, combustión interna rotativa o encendido por compresión	13.9 M	EUA 78.5%
Aparatos para filtrar o purificar líquidos y gases	9.42 M	EUA 99.6%
Las demás manufacturas de caucho vulcanizado	8.3 M	EUA 100%
Ejes y manivelas, rodamientos, alojamientos de rodamientos y otros cambiadores de la velocidad	7.42 M	EUA 93.7%
Bombas para líquidos	3.4 M	EUA 89.2%
Válvulas y artículos similares para tuberías, cubetas o similares	2.19 M	EUA 83.7%

Artículos de plástico para el transporte o embalaje	1.92 M	EUA 95.6%
Accesorios y artículos similares de metal común	1.51 M	EUA 100%
Muelles, resortes, ballestas y sus hojas	343 K	EUA 73.5%

Fuente: Elaboración propia con datos de SE, 2025.

*Tabla 17. Top 10 de importaciones a Celaya por sector (mayo 2025).*

Sector	US\$	Destino principal y porcentaje
Partes y accesorios de vehículos automotores	17.3 M	EUA 58.2%
Piezas para motores combustión alternativa, combustión interna rotativa o encendido por compresión	5.71 M	EUA 52.7%
Aparatos y dispositivos electrónicos con calefacción	4.18 M	ITALIA 88.4%
Artículos de plástico y otros materiales	2.84 M	CHINA 43.9%
Otros tubos, tuberías y perfiles huecos de hierro o acero	2.44 M	EUA 94.4%
Chapas y tiras de aluminio de espesor superior a 0.2 mm	2.35 M	CHINA 92.4%
Las demás manufacturas de caucho vulcanizado	1.76 M	CHINA 32.1%
Artículos de plástico para el transporte o embalaje	1.62 M	EUA 97.8%
Los demás papeles y cartones sin estucar	1.56 M	POLONIA 77%
Otras manufacturas de hierro y acero	1.32 M	CANADÁ 51.8%

Fuente: Elaboración propia con datos de SE, 2025.

El pasado miércoles 23 de julio de 2025; COFOCE realizó en Cortazar la primera **Jornada de Exportación** para descentralizar el comercio exterior en Guanajuato y acercar las oportunidades a más regiones fuera del corredor industrial en donde hubo la participación de más de 20 empresas potencialmente exportadoras. Esta dinámica puede aplicarse en diferentes municipios del estado para fomentar las operaciones internacionales.

Guanajuato es líder en el impulso de **ecosistemas de prosperidad**, iniciativa que busca fortalecer el comercio local y oportunidades de crecimiento para productores artesanales con un enfoque en la participación en los mercados globales. Actualmente Guanajuato cuenta con 8 ecosistemas de prosperidad de diferentes municipios:

Tabla 18. Ecosistemas de prosperidad en Guanajuato.

Ecosistema	Municipio	Participantes
Marroquinería	León	21 empresas
Cerámica	Dolores Hidalgo y San Felipe	21 talleres
Azulejos	Dolores Hidalgo	3 talleres
Producción de pitaya	Abasolo, León, Yuriria	17 productores
Tequila	Cuerámaro, Pénjamo, Silao	15 productores
Molcajetes	Comonfort	80 talleres
Cerámica de alta temperatura	Tarandacua	4 talleres

Fuente: Elaboración propia con datos de COFOCE, 2025.

## Premios, programas y certificaciones

### Certificaciones ISO

Las certificaciones en estándares internacionales constituyen una ventaja competitiva para las empresas que las obtienen. Además de cumplir requisitos legales y obligatorios, estas certificaciones les dan la certeza de que sus productos son seguros, confiables y de buena calidad. Permiten sistematizar la mejora continua en la elaboración de sus productos, la optimización de sus procesos, mejorar la lealtad de los clientes y les pueden abrir las oportunidades a nuevos mercados (ISO, 2025). Las certificaciones más comunes son:

- ISO 9001:2015 Gestión de procesos
- ISO 14001:2015 Gestión Ambiental
- ISO 37001 Anticorrupción
- ISO 39001 Seguridad vial
- ISO 2701 Gestión de riesgos y seguridad
- ISO 2201 Gestión de seguridad alimentaria
- ISO 4501 Seguridad y salud en el trabajo

En Guanajuato, el Instituto Estatal para la Capacitación en el Trabajo (IECA), ofrece cursos de gestión de procesos y seguridad en el trabajo, además otorga constancias oficiales. Otros institutos y empresas certificadoras también ofrecen sus servicios.



### Empresa Socialmente Responsable.

El Instituto Mexicano de Filantropía (CEMEFI) y la Alianza por la Responsabilidad Social en México (AliaRSE) otorga el distintivo ESR, para las empresas pequeñas, medianas y grandes que demuestran un compromiso con la ética, la sociedad y el medio ambiente. El distintivo no solo es un reconocimiento, sino que puede generar beneficios para la empresa, como mejorar su reputación, atraer consumidores conscientes y generar confianza entre los inversionistas y colaboradores. En 2024, 41 empresas grandes y 17 MIPYMES recibieron el distintivo ESR, de esta manera el estado es reconocido a nivel nacional por su compromiso con la Responsabilidad Social.

### Premio Estatal al Mérito Laboral.

El Gobierno del Estado cuenta con el galardón “Guanajuato Premio Estatal al Mérito Laboral”, cuyo objetivo es reconocer a los trabajadores de empresas y asociaciones sindicales instalados en el Estado de Guanajuato que hayan realizado acciones de mejora en materia de productividad e innovación de sus centros de trabajo, buscando que considere y reconozca a la persona como el principal eje impulsor del desarrollo de su organización. El Galardón se otorga anualmente y las empresas pueden obtener los siguientes beneficios:

- Arraigo del trabajador(a) a su centro de trabajo
- Mayor productividad para el centro de trabajo
- Mejor clima laboral
- Mejoras en procesos

En 2025, la Gobernadora Libia Denisse García Muñoz Ledo, galardonó a 2 mil 976 trabajadores de 35 empresas e instituciones de todo el estado, que impulsan proyectos de mejora en productividad, innovación, equidad y bienestar social (Líder empresarial, 2025)

### Marca GTO

La **Marca Gto** es una fortaleza para vincular a las pequeñas y medianas empresas al mercado internacional siendo un distintivo de calidad que impulsa el desarrollo, crecimiento y fortalecimiento del comercio interno. Más de 6 mil 300 empresas cuentan con este certificado en alrededor de 38 municipios del estado

### Programa IMMEX

Según datos del Consejo Nacional de la Industria Maquiladora y Manufacturera de Exportación (INDEX) y al Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), a abril de 2025, Guanajuato ha demostrado un papel destacado en el sector manufacturero y de maquila. El estado tiene una participación significativa en la distribución de establecimientos con programa **IMMEX** y en el personal ocupado. Con 419 de los establecimientos, se coloca en el 6to lugar de participación por entidad federativa. En

materia de personal ocupado, el estado se coloca en el 7mo lugar nacional con una participación de 213,083 empleos totales IMMEX.

Figura 19. Establecimientos y empleos totales IMMEX.



Fuente: INDEX – INEGI, 2025. Establecimientos y empleos totales IMMEX.

### CTPAT

El comercio exterior es un pilar para la economía, sin embargo, el tráfico de productos puede vulnerar la seguridad de la cadena de suministro por lo que algunas empresas de la región como Amistad Industrial Developers, Paquetexpress, Fujikura, Coca Cola, Magna entre otras; cuentan con la certificación **CTPAT** (*Customs Trade Partnership Against Terrorism*) con el fin de mejorar las cadenas de proveedores internacionales para la venta al mercado estadounidense, dicha estrategia fue creada por la Oficina de Aduanas y Protección Fronteriza (CBP por sus siglas en inglés) para fortalecer el suministro internacional. Este programa cuenta con más de 11,400 miembros que incluyen: importadores y exportadores, líneas de transporte, agentes aduanales, operadores de terminales de marina y transportistas marítimos.

Los beneficios de contar con dicha certificación son:

- Reducción de inspecciones realizadas por la Oficina de Aduanas y Protección Fronteriza.
- Inspecciones prioritarias.



- Posible exención de los exámenes estratificados.
- Menor tiempo de espera en las fronteras.
- Asignación de un especialista en Seguridad de la Cadena de Suministro del CBP.
- Acceso al carril de comercio libre y seguro en las fronteras terrestres.
- Preferencia para otros programas piloto realizados por el gobierno de Estados Unidos.
- Acceso al sistema del Portal Web CTPAT y a la biblioteca de documentos y materiales de capacitación.
- Reconocimiento como socio comercial de confianza en las aduanas extranjeras que han firmado el reconocimiento mutuo con los Estados Unidos.
- Prioridad de resumir las actividades de la empresa luego de un ataque terrorista o desastre natural.

Los requisitos que se deben cubrir para obtener esta certificación son:

- Un control estricto de la cadena de suministro.
- Medidas de seguridad estrictas en contenedores.
- Seguridad estricta en las instalaciones.
- Seguridad en los procesos internos.
- Seguridad en los sistemas de información.
- No tener deudas pendientes con CBP.
- Ser un transportista activo en México y contar con un número de la Secretaría de Transportes y Comunicaciones (SCT).

### Operador Económico Autorizado

El registro en el Esquema de Certificación de Empresas, modalidad **Operador Económico Autorizado** es una figura impulsada por la Organización Mundial de Aduanas dirigida a los actores que participan directa o indirectamente en las operaciones de comercio exterior con el fin de implementar estándares mínimos en materia de seguridad que buscan mitigar actos ilícitos. Lo pueden obtener recintos fiscalizados, parques industriales, líneas de transporte, agentes aduanales, empresas de paquetería. La empresa Fujikura es un ejemplo de ello en la región.

### Inversión extranjera directa y origen

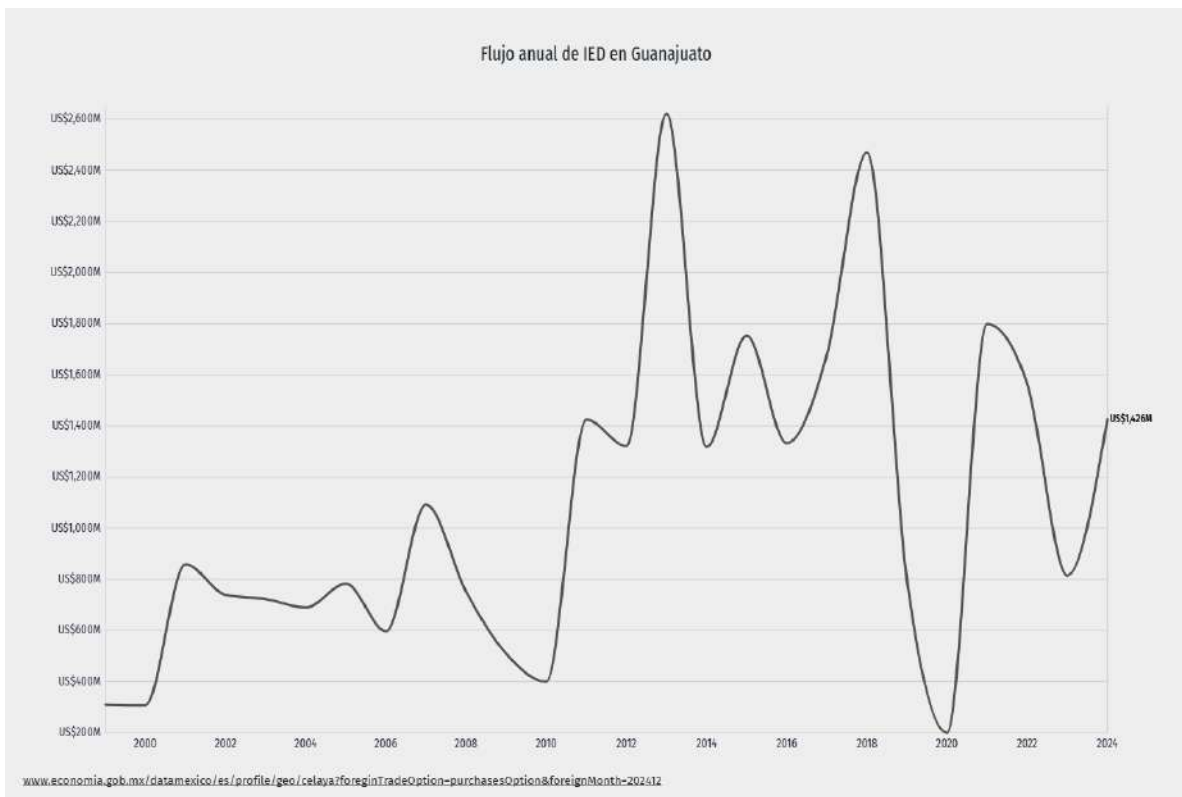
En el estado de Guanajuato en el periodo de enero a diciembre de 2024, la IED totalizó US\$1,426 millones desglosado en tres componentes principales:

- Cuentas entre compañías: con US\$743 millones representando el 52% de la inversión, lo que sugiere una fuerte interconexión financiera y de capital.

- Reversión de utilidades: con US\$674 millones representando casi el 47% de la IED, lo que muestra que las empresas extranjeras ya establecidas en el estado están confiando en el entorno económico local.
- Nuevas inversiones: con US\$25.9 millones representando solo el 1.8% de la IED.

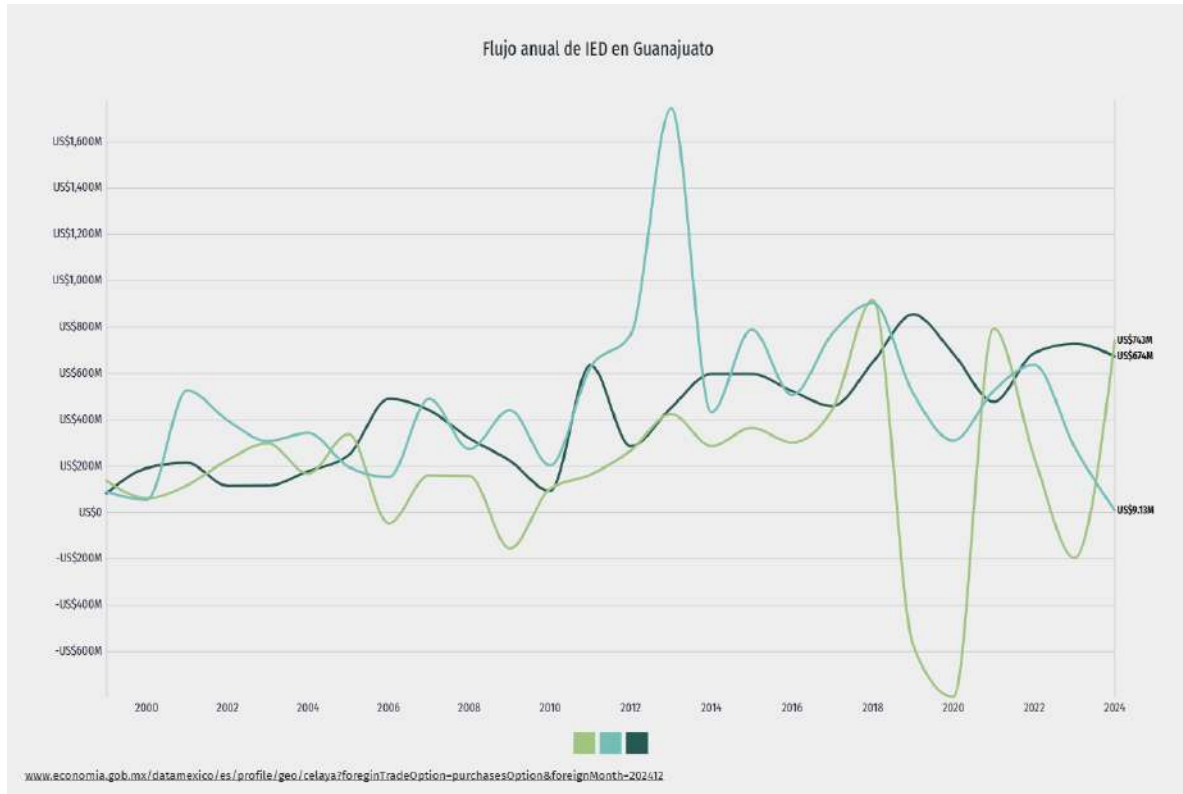
Considerando la información proporcionada por Secretaría de Economía y la evolución en los años anteriores; la estructura de la IED en 2024 es una fortaleza que impulsó el desarrollo regional y la creación de empleos sin embargo las bajas cifras de las nuevas inversiones muestran una necesidad económica que atender pues sugiere que la atracción de nuevos proyectos ha disminuido.

*Figura 20. Flujo anual de IED en Guanajuato.*



Fuente: Secretaría de Economía, 2024. Flujo anual de IED en Guanajuato.

**Figura 21. Flujo anual de IED en Guanajuato por tipo de inversión (cuentas entre compañías, nuevas inversiones y reinversión de utilidades).**



Fuente: Secretaría de Economía, 2024. Flujo anual de IED en Guanajuato por tipo de inversión.

Desde enero a diciembre de 2024, los principales países de origen de la IED en Guanajuato fueron Japón con US\$1,784 millones, España con US\$98.8 millones y Suiza con US\$59.2 millones.

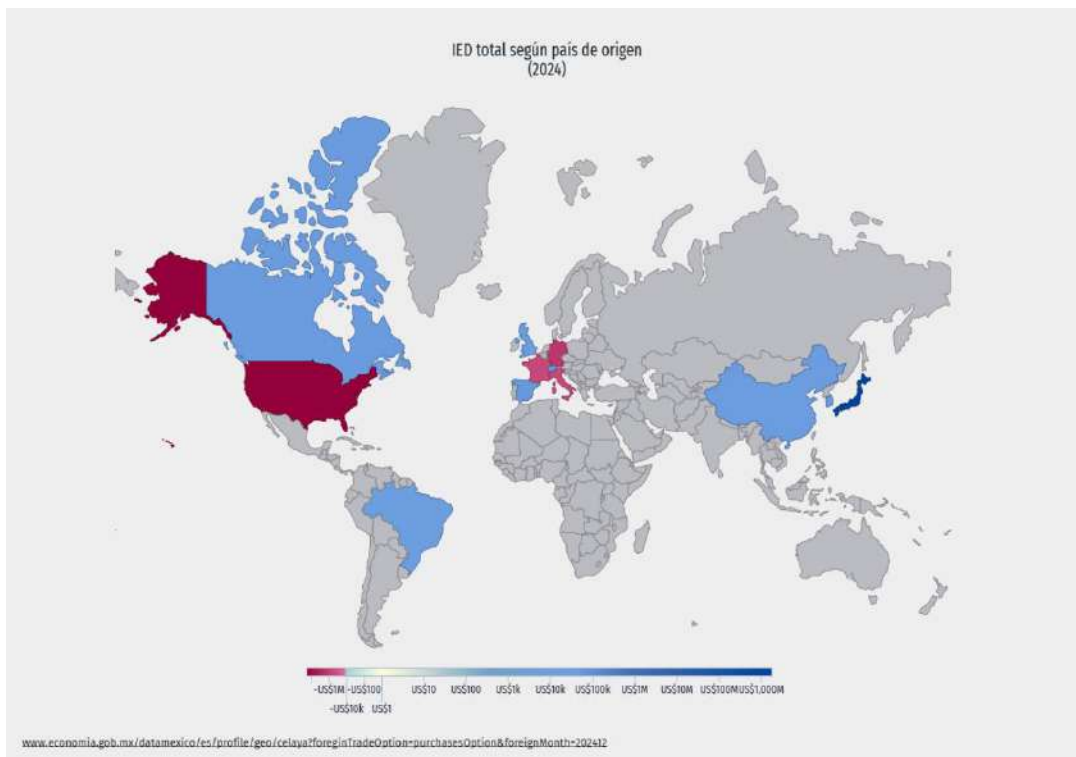
Hasta el año pasado los países que más han aportado a la IED son Estados Unidos con US\$9,798 millones, Japón con US\$6,931 millones y España con US\$3,052 millones.

Tabla 19. Origen de la Inversión Extranjera Directa en Guanajuato en 2024.

País	Inversión (USD)	Cuenta entre compañías (USD)	Nuevas inversiones (USD)	Reinversión de utilidades (USD)
China	\$10,537,109	\$10,034,112	\$0	\$502,995
Japón	\$1,783,853,393	\$1,251,481,079	\$2,796,134	\$529,576,171
Corea del Sur	\$55,488,147	\$39,204,971	\$0	\$0
Suiza	\$59,228,096	\$13,568,198	\$0	\$0
España	\$98,818,870	\$8,858,180	\$6,456	\$89,954,231
Reino Unido	\$22,653,753	\$6,016,942	\$0	\$16,636,810
Canadá	\$33,718,750	\$27,939,817	\$0	\$0
Brasil	\$1,823,225	\$0	\$0	\$0

Fuente: Elaboración propia con datos de Secretaría de Economía, 2024.

Figura 22. IED total en Guanajuato según país de origen 2024.



Fuente: Secretaría de Economía, 2024. IED total en Guanajuato según país de origen.

## Amenazas de las empresas en la región Laja-Bajío

---

### Factores críticos de desarrollo en el Estado de Guanajuato

El Plan Estatal de Desarrollo hacia 2050 plantea como retos y desafíos que deben atenderse para lograr el desarrollo de la entidad y que además comparte las empresas de la región Laja-Bajío, asimismo se plantean algunas iniciativas que deberán asumir los diferentes sectores de la sociedad, en este caso se enlistan las referentes a las empresas:

- **Medio ambiente y cambio climático.** No se cuenta con capital suficiente de recursos naturales renovables y no renovables que coadyuven a generar sociedades resilientes ante los efectos del cambio climático. Atañe a las empresas formar parte de un sistema de monitoreo de emisiones y conservar las áreas naturales protegidas.
- **Agua.** No se tiene disponibilidad ni acceso suficiente, sustentable y sostenible del agua. Se sugiere promover el uso del agua de reúso en las industrias y actividades no esenciales.
- **Energía.** No se cuenta con seguridad y sostenibilidad energética. Para ello es deseable fortalecer el vínculo entre la industria, gobierno y sociedad para implementar proyectos de energía sostenible. Desarrollar en conjunto un mapa de necesidades energéticas. Desarrollar proyectos de tecnologías renovables de última generación, así como su almacenamiento.
- **Movilidad y logística.** La infraestructura no garantiza una movilidad humana y de bienes segura, accesible y que contribuya al desarrollo regional, incluyente y sostenible. Conectar los principales parques industriales, zonas de trabajo y de servicios son una red de rutas de transporte público eléctrico. Estrategias para logística local y regular el tránsito de los vehículos pesados en zonas urbanas con estaciones regionales en las periferias de las ciudades. Desarrollar un plan de ordenamiento territorial y conectividad con base en un estudio costo-beneficio de los aspectos ambientales, sociales y económicos.
- **Seguridad.** La población es vulnerable por las diversas manifestaciones de violencia y delincuencia. Es recomendable participar en la estructuración y coordinación en materia de seguridad pública.
- **Justicia.** No todas las personas tienen garantizado su derecho a una justicia expedita, oportuna e imparcial.
- **Administración pública y buen gobierno.** No se ha logrado un modelo de operación y prestación de bienes y servicios públicos incluyentes, efectivos y de calidad. Para las empresas es importante contar con sistemas tecnológicos que simplifiquen los trámites y servicios gubernamentales.

## Riesgos en el comercio exterior

La presente política exterior sobre el incremento de los aranceles representa una amenaza significativa en la región Laja-Bajío debido a su alta dependencia de la industria manufacturera y de exportación pues existe una estrecha integración de las cadenas de producción con Estados Unidos; principal socio del país.

Lo anterior conlleva al encarecimiento de productos y materia prima, decremento de la producción, posibles pérdidas de empleo y la reconsideración de inversión extranjera en Guanajuato.

De acuerdo con el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) la imposición de aranceles generalizados ha tenido impactos significativos en las economías de los tres países, y va en contra de los principios del T-MEC.

El Artículo 2.3 del capítulo 2 del Tratado (Trato Nacional y Acceso a Mercados para Bienes), por ejemplo, garantiza que los productos originarios de las partes recibirán un trato igual al otorgado a las mercancías nacionales. Adicionalmente, el Artículo 2.4 habla sobre la eliminación de aranceles aduaneros y establece que, salvo disposiciones específicas dentro del tratado, las partes se comprometen a no incrementar los aranceles existentes ni introducir nuevos. Además, se establece que las partes podrán hacer una petición para gradualmente eliminar los aranceles conforme a lo estipulado en la lista del Anexo 2-D sobre Compromisos Arancelarios. Asimismo, el capítulo 15, sobre el Comercio Transfronterizo de Servicios, busca facilitar el intercambio de servicios entre las tres partes, asegurando un entorno justo y no discriminatorio para todos los proveedores de servicios. En particular, los artículos 15.3 de “Trato Nacional” y 15.4 sobre el “Trato de Nación Más Favorecida” garantizan que los proveedores de servicios de cualquier país miembro reciban el mismo trato que los proveedores locales en los otros países del tratado (TMEC, 2025).

El T-MEC incluye ciertos mecanismos para la imposición de nuevos aranceles, incluyendo el artículo 32.2 de Seguridad Esencial incluido en el capítulo 32 (Excepciones y Disposiciones) para citar preocupaciones de seguridad como justificación para la imposición de aranceles. Sin embargo, validar la propuesta original de aranceles a México y Canadá sería difícil, puesto que implica aranceles generalizados, no dirigidos a un número limitado de productos específicos (TMEC, 2025).

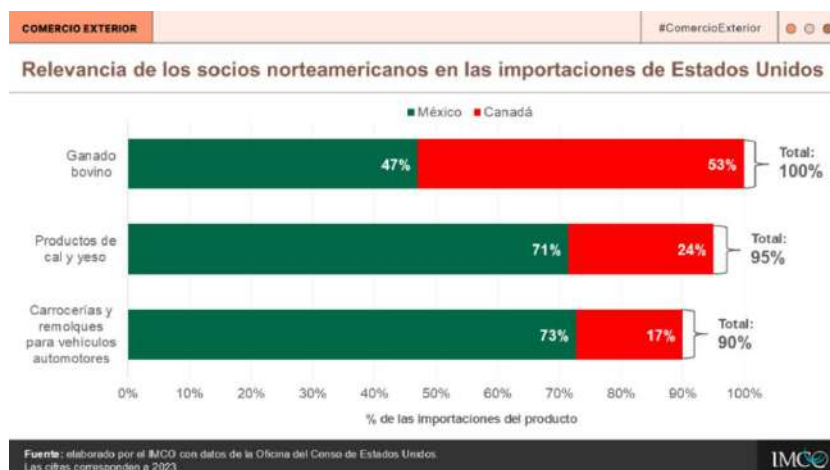
Los mecanismos de resolución de disputas del T-MEC, específicamente el de solución de controversias Estado – Estado incluido en el capítulo 31 del Tratado, representa una herramienta que Canadá y México pueden usar para impugnar los aranceles como injustificados. El mecanismo implica una etapa de consultas entre los países involucrados, en el que se puede llegar a un consenso que evite una investigación detallada. En la ausencia de un consenso, el proceso incluye el establecimiento de un panel que investigará la situación y elaborará un informe final con una resolución de la controversia. En caso de

iniciar un proceso de solución de controversias bajo las reglas del T-MEC cuya investigación concluyera que la implementación de aranceles por parte de Estados Unidos a México y Canadá va en contra de las disposiciones del Tratado, los países tendrían que llegar a un acuerdo para solucionar el tema. Dicho acuerdo puede incluir la eliminación de las medidas o el establecimiento de una compensación, entre otros remedios. Como último paso establecido en el proceso, en caso de que los países no lleguen a un acuerdo o dicho acuerdo no se cumpla, los países afectados pueden proceder a la suspensión de beneficios o la implementación de medidas de represalia en los sectores afectados para el país que no haya acatado la resolución (TMEC, 2025).

Algunos sectores, en particular, serían los más afectados y no solo significarían un golpe sobre la actividad económica relacionada en México y Canadá, sino sobre los precios de esos productos en Estados Unidos. Los países de América del Norte representan más de 90% del total de las importaciones que Estados Unidos hace de ganado bovino, de carrocerías y remolques para vehículos automotores y de productos de cal y yeso. Aunque estos productos representan una proporción baja dentro de las importaciones totales (solo 0.3% de los productos que Estados Unidos adquiere del resto del mundo son de esos productos), son importantes como insumos intermedios para la fabricación de otros bienes (IMCO, 2025).

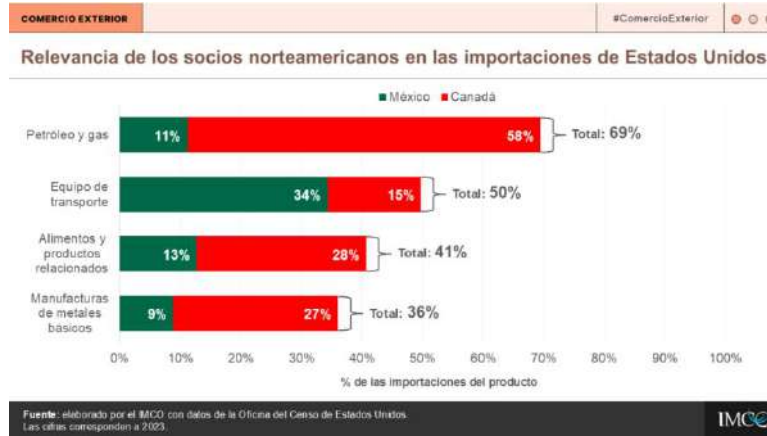
Sin embargo, en ciertos productos con mayor importancia dentro del mercado estadounidense, el peso de México y Canadá como proveedores es sustancial. Dentro de la lista de los 10 productos más importados, ambos países aportan, en conjunto, 35% o más de las importaciones en cuatro de ellos: 1) petróleo y gas, 2) equipo de transporte, 3) alimentos y productos relacionados y 4) manufacturas de metales básicos (IMCO, 2025).

*Figura 23. Relevancia de los socios norteamericanos en las importaciones de Estados Unidos 2023.*



Fuente: IMCO, 2025. Relevancia de los socios norteamericanos en las importaciones de Estados Unidos.

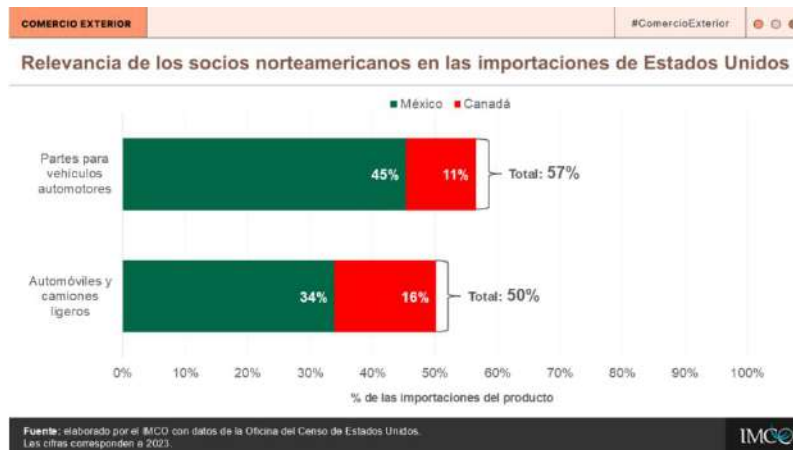
**Figura 24. Relevancia de los socios norteamericanos en las importaciones de Estados Unidos 2023.**



Fuente: IMCO, 2025. Relevancia de los socios norteamericanos en las importaciones de Estados Unidos.

Al evaluar el detalle de los productos automotrices importados por Estados Unidos desde ambos países, se observa que la importancia de la región dentro de su mercado es aún mayor. Las importaciones de productos de América del Norte representan 50% de las de automóviles y camiones ligeros terminados y 57% de las de autopartes. México aporta 34% y 45% del total, respectivamente (IMCO, 2025).

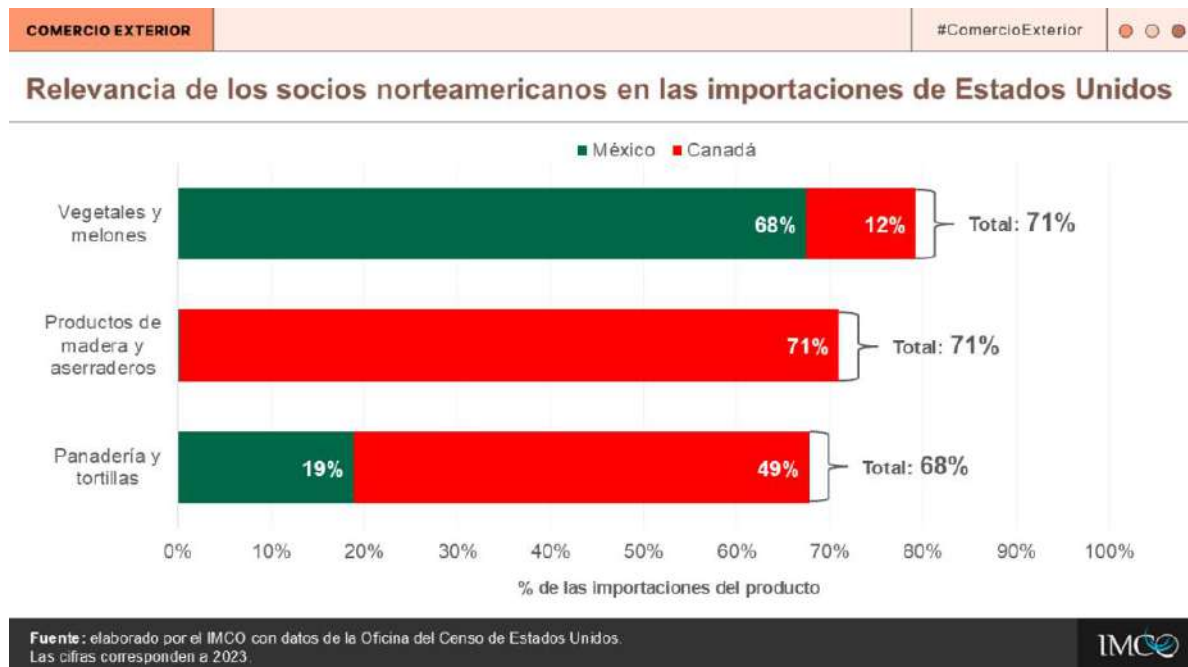
**Figura 25. Relevancia de los socios norteamericanos en las importaciones de Estados Unidos 2023.**



Fuente: IMCO, 2025. Relevancia de los socios norteamericanos en las importaciones de Estados Unidos.

Otros productos específicos en los que ambos países son proveedores importantes son los vegetales (representan 79% del total de importaciones), los productos de madera y aserradero (71% del total) y los productos de panadería y tortillas (68% del total) (IMCO, 2025).

*Figura 26. Relevancia de los socios norteamericanos en las importaciones de Estados Unidos 2023.*



Fuente: IMCO, 2025. Relevancia de los socios norteamericanos en las importaciones de Estados Unidos.

El T-MEC se encuentra a menos de 1 año de la revisión programada por parte de los gobiernos de Canadá, México y Estados Unidos. En el camino hacia 2026, será importante asegurar que los tres países cumplan con los compromisos establecidos en el tratado para garantizar la estabilidad que el marco regulatorio del acuerdo otorga a la relación comercial trilateral (IMCO, 2025).

Como parte del resultado de los aranceles al acero y aluminio, así como en vehículos:

- En abril de 2025 la empresa japonesa MITZUI dedicada a la producción de autopartes suspendió la apertura en la zona industrial de Apaseo el Grande.



- En el mismo mes la empresa Mabe en Celaya, redujo horas extras y un 20% de su producción y detuvo el proyecto de ampliar sus instalaciones.

El titular de CANACINTRA, Martín Bejarano mencionó que Guanajuato se ve afectado por estas medidas arancelarias pues el 50% de la generación de recursos en el estado es del sector automotriz. En Guanajuato operan 4 armadoras de clase mundial: Honda, GM, Toyota y Mazda y el clúster automotriz aporta el 20.6% del PIB estatal.

Según informó el director de Guanajuato Puerto Interior (GPI), Héctor López Santillana una docena de las compañías del sector automotriz pusieron en pausa sus planes de crecimiento en el Puerto Interior debido a los aranceles.

## Oportunidades de las empresas en la región Laja-Bajío

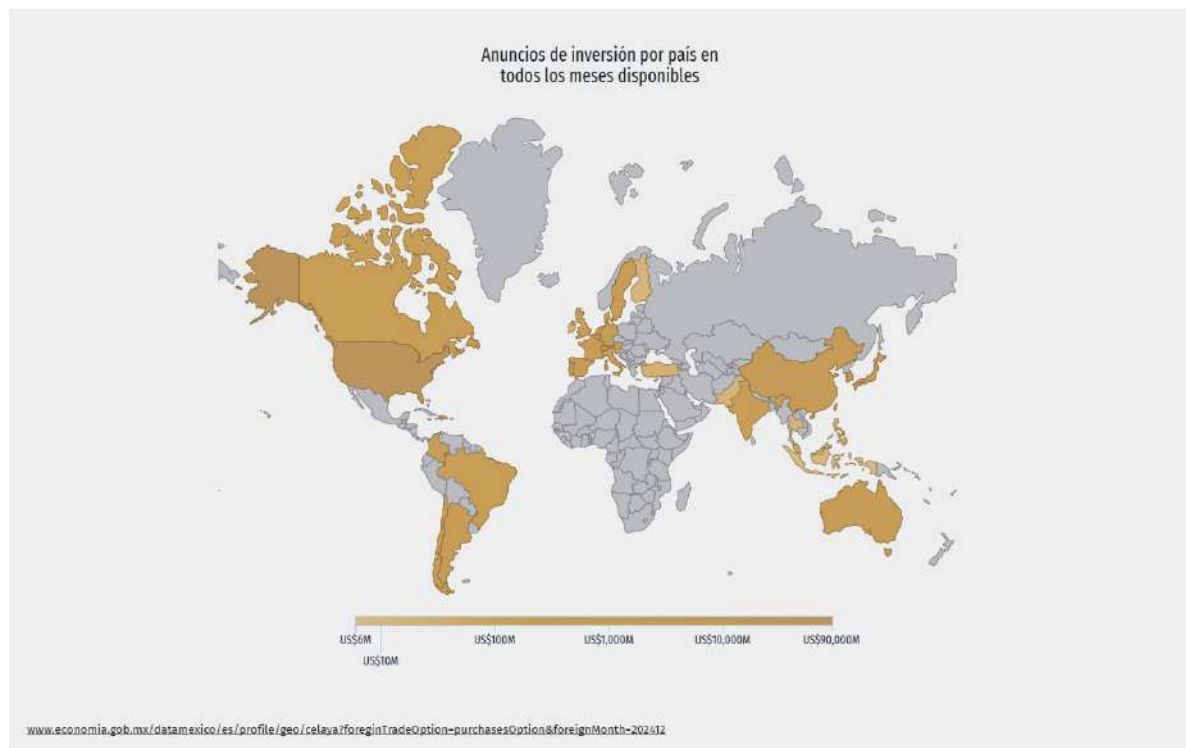
### Anuncios de inversión

Por país

Entre enero de 2023 y diciembre de 2024, el sector privado realizó 644 anuncios de inversión en México por más de US\$197,780 millones, reflejando la confianza de los inversionistas en la economía mexicana para el desarrollo de las industrias a nivel local y mundial.

Las empresas estadounidenses son las que muestran mayor interés en el país con una expectativa de inversión de US\$74,388 millones, resultado de la buena relación bilateral que existe entre las economías. Asimismo, países como China con US\$19,830 millones, Alemania por US\$12,347 millones, Australia con US\$11,769 millones, Argentina con US\$10,972 millones y Dinamarca con US\$10,170 millones, representan una diversificación en el origen de las inversiones importantes.

*Figura 27. Anuncios de inversión por país en todos los meses disponibles.*



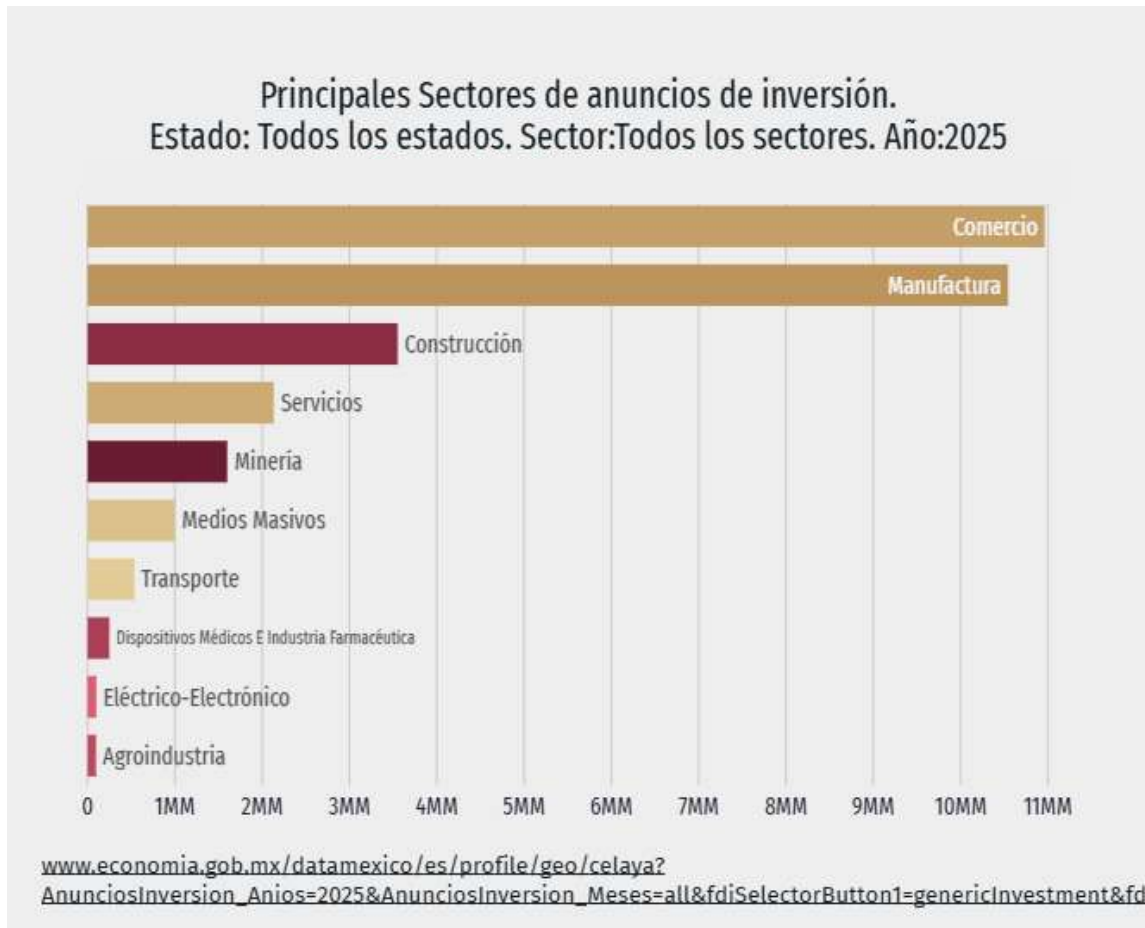
Fuente: Secretaría de Economía, 2024. Anuncios de inversión por país.

Por sectores y sociedades

La diversificación de actividades económicas en México permite que empresas extranjeras busquen colocar sus capitales en el país. Los anuncios del sector manufacturero destacan

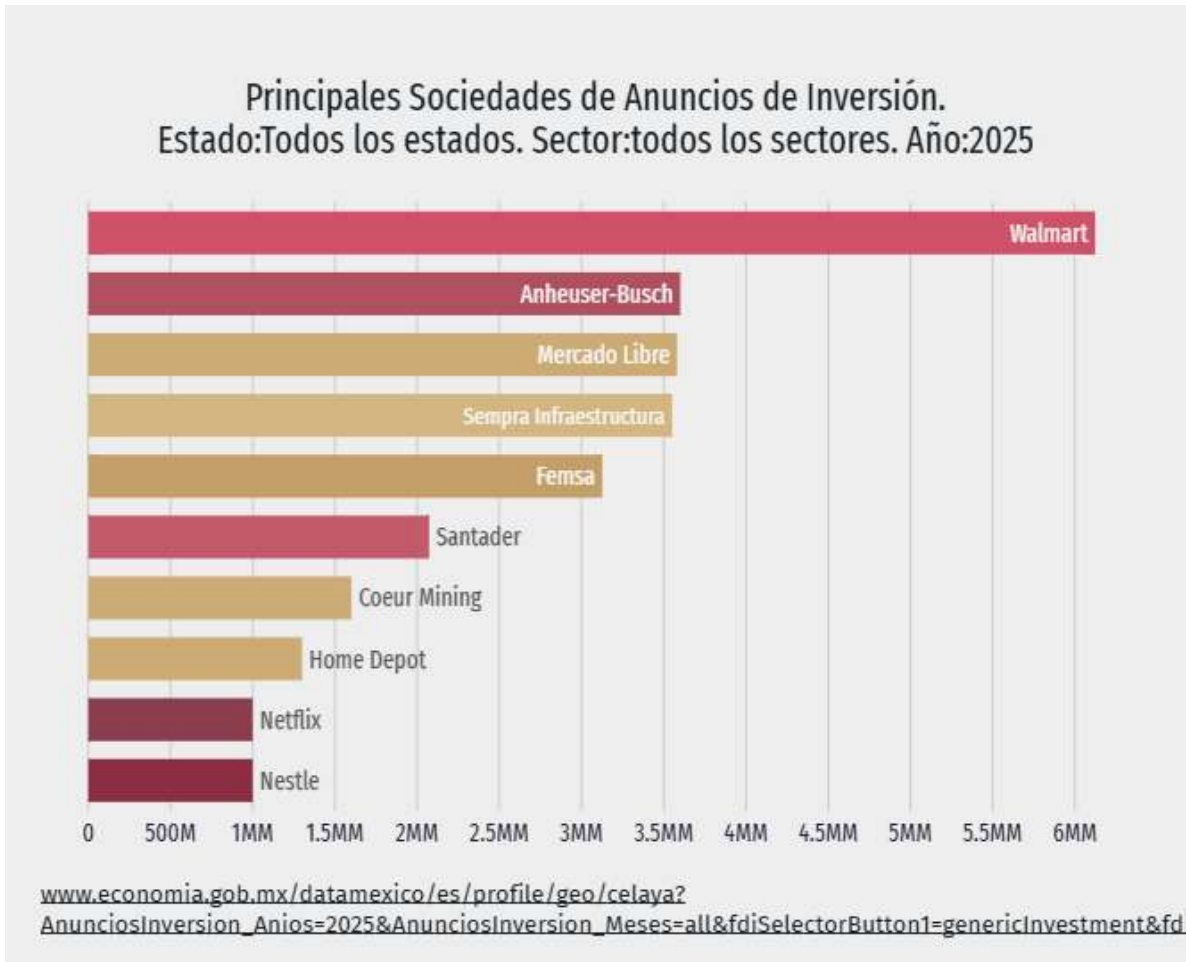
con una expectativa de inversión por US\$105,731 millones, seguido del sector de energía con US\$34,016 millones y del sector de transporte con US\$23,665 millones, los cuales acumulan el 72 % de la expectativa total.

Figura28. Anuncios de inversión por sectores 2025.



Fuente: Secretaría de Economía, 2025. Anuncios de inversión por sectores.

Figura 29. Anuncios de inversión por sociedades 2025.



Fuente: Secretaría de Economía, 2025. Anuncios de inversión por sociedades.

### En Guanajuato

La distribución de la inversión en el país revela un notable aumento en la competitividad de la región del Bajío, lo que a su vez demuestra una sólida confianza en el entorno económico de Guanajuato pues representa una oportunidad estratégica para el desarrollo sostenido.

A continuación, se presenta un desglose de los anuncios de inversión y creación del empleo de acuerdo con información de Secretaría de Economía:

Tabla 20. Anuncios de inversión en Guanajuato 2023, 2024 y 2025.

Año	Número de anuncios	Número de empleos	Monto de inversión
2025	3	1130	\$790,984,576
2024	15	5118	\$4,273,785,856
2023	33	11350	\$3,998,138,368

Fuente: Elaboración propia con datos de Secretaría de Economía, 2024.

Figura 30. Participación de Guanajuato en los flujos de Inversión Extranjera Directa.



Fuente: IPLANEG, 2025. Reportes de Inversión Extranjera Directa de la Secretaría de Economía.

## Planes de Desarrollo Regional

### Plan México

El pasado 12 agosto de 2025 en León, Gto., la gobernadora del estado, Libia Dennise García Muñoz Ledo y el secretario de Economía Federal, Marcelo Ebrard Casaubon firmaron el Convenio de Coordinación para la implementación del **Polo de Desarrollo Económico** para el bienestar de Celaya denominado “Puerta Logística del Bajío”, aprovechando la ubicación estratégica del municipio por su conectividad carretera y ferroviaria. Este polo es parte de la estrategia nacional “Polos de Desarrollo Económico para el Bienestar”, contemplada en el Plan Nacional de Desarrollo 2025-2030. Este proyecto desarrollará

infraestructura productiva y de servicios, atraerá inversión nacional e internacional, generará nuevos empleos y promoverá la planeación urbana sustentable de la zona.

*Figura 31. Polos de bienestar. Nuevos polos.*



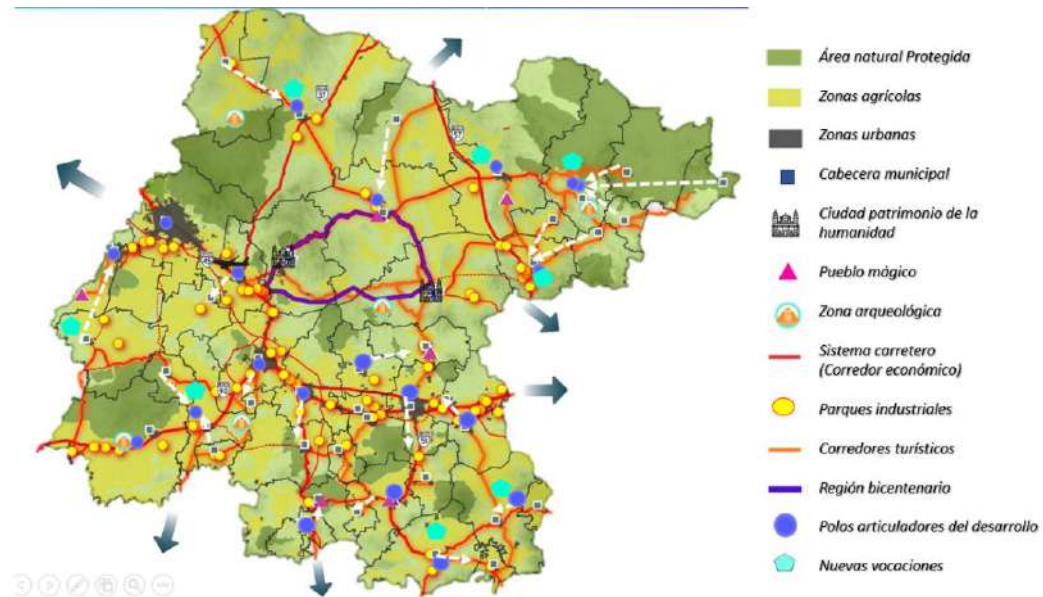
Fuente: Gobierno de México, 2025. <https://www.planmexico.gob.mx/polos>

### Plan Estatal de Desarrollo 2050

Este plan es la ruta que el Gobierno del Estado ha trazado para llevar a Guanajuato a la segunda mitad del siglo XXI y mejorar la competitividad de la entidad a nivel nacional.

A continuación, se muestra la imagen objetivo del estado que se caracteriza por más polos articuladores de desarrollo y parques industriales, desarrollo de infraestructura carretera, corredores turísticos y desarrollo de zonas agrícolas, así como áreas naturales protegidas.

Figura 32. Imagen objetivo del Plan Estatal de Desarrollo 2050



Fuente: IPLANEG, 2025.

En su **Pilar 2: Economía dinámica y sustentable**, se plantean el compromiso de Guanajuato de adoptar los criterios ESG, que permitan la reducción de impactos ambientales de la actividad económica, la responsabilidad con los colaboradores, el entorno social y el cumplimiento del marco regulatorio. Considerando a la empleabilidad futura: generación, retención y atracción del talento. Dichos objetivos y sus estrategias constituyen una oportunidad para las empresas de la región.

**Objetivo 2.1:** *Incrementar los empleos de calidad acordes a la demanda de la nueva era laboral.*

- Estrategia 2.1.1 Profesionalización y capacitación de talento humano de acuerdo con las necesidades actuales y futuras de Guanajuato.
- Estrategia 2.1.2 Generación de oportunidades para participar en la economía formal con base a las vocaciones regionales.
- Estrategia 2.1.3 Impulso definitivo a la inclusión de las mujeres en el ámbito laboral.

**Objetivo 2.2:** *Fortalecer el desarrollo económico de la entidad con visión sustentable, se identifican las estrategias que pueden representar oportunidades para las empresas de la región y que están alineadas al Plan México del Gobierno Federal:*

- Estrategia 2.2.1 Aprovechar las oportunidades de la relocalización de las cadenas productivas globales.

- Estrategia 2.2.2 Fortalecimiento de la infraestructura estratégica para el desarrollo económico que aseguren el equilibrio regional. Se plantea como proyecto estratégico: *Impulsar el Puerto Seco Intermodal del Bajío en Celaya.*
- Estrategia 2.2.3 Impulso a la articulación productiva de impacto amplio en las cadenas de suministro.
- Estrategia 2.2.4 Transitar hacia una economía Net Zero: Proyecto estratégico: Desarrollar proyectos que promuevan la utilización de energías limpias en el sector industrial.
- Estrategia 2.2.5 Impulso a la innovación y la transferencia tecnológica en los sectores tradicionales.
- Estrategia 2.2.6 Impulso a la economía circular y el uso eficiente de los recursos como motor del crecimiento (Esta estrategia también es considerada en el Plan de Desarrollo Municipal de Celaya 2024-2027 en el apartado de Desarrollo Económico).

**Objetivo 2.3:** *Lograr la sostenibilidad alimentaria fortaleciendo al sector agroalimentario.*

- Estrategia 2.3.1 Impulso a la sustentabilidad al campo guanajuatense.
- Estrategia 2.3.2 Fortalecimiento de las unidades de producción agroalimentarias.
- Estrategia 2.3.3 Impulso al sector pecuario para desarrollar productos con alto valor agregado.
- Estrategia 2.3.4 Fomento a la agricultura basada en transferencia de tecnología y formación de la nueva generación de productores agrícolas.
- Estrategia 2.3.5 Fortalecimiento de los canales de comercialización de los productos del sector agroalimentario.

**Objetivo 2.4:** *Impulsar el turismo sustentable en la entidad.*

- Estrategia 2.4.1 Fortalecimiento de las vocaciones turísticas regionales de la entidad.
- Estrategia 2.4.2 Diversificación de la Oferta Turística del estado.
- Estrategia 2.4.3 Articulación y desarrollo de la cadena turística en la entidad con enfoque sustentable.
- Estrategia 2.4.4 Mejorar la competitividad del sector turístico del estado.

**Objetivo 2.5** *Incrementar la capacidad logística del estado.*

- Estrategia 2.5.1 Impulso para lograr un sistema logístico de vanguardia para el estado
- Estrategia 2.5.2 Modernización del sistema de conectividad carretera de Guanajuato
- Estrategia 2.5.3 Consolidación de la infraestructura estratégica.

**Objetivo 2.6** *Asegurar la suficiencia y sostenibilidad energética del estado.*

- Estrategia 2.6.1 Desarrollo de un marco institucional para el desarrollo del sector.
- Estrategia 2.6.2 Aseguramiento de la disponibilidad de energía que demanda el crecimiento de Guanajuato.
- Estrategia 2.6.3 Concientización en el uso eficiente de la energía.

## Desarrollo de la infraestructura logística

### Planes logísticos en Guanajuato

En el marco del Plan Estatal de Desarrollo 2050, se delinean proyectos estratégicos para fortalecer la infraestructura y la logística de Guanajuato. Las iniciativas clave se centran en modernizar la conectividad vial, consolidar los canales de comercialización y articular las cadenas de suministro para impulsar un crecimiento económico equilibrado y de vanguardia. Estas acciones buscan asegurar el equilibrio regional y el desarrollo productivo del estado.

**Estrategia 2.2.2** *Fortalecimiento de la infraestructura estratégica para el desarrollo económico que aseguren el equilibrio regional.*

- Impulsar el Puerto Seco Intermodal del Bajío en Celaya.
- Consolidar la infraestructura digital en los parques y zonas industriales.
- Estructurar un modelo para impulsar proyectos de inversión público-privada en infraestructura industrial.
- Desarrollar el sistema de información para la modelación del impacto ambiental local del desarrollo económico.
- Establecer parques industriales o zonas económicas especiales que ofrezcan facilidades y servicios atractivos para las empresas que buscan relocalizar sus operaciones.
- Modernizar los parques industriales con el fin de que ofrezcan servicios e infraestructura atractiva para la inversión.
- Desarrollar un plan integral de infraestructura que tenga en cuenta las necesidades específicas de cada región, considerando factores como la geografía, la demografía y las características económicas.

**Estrategia 2.2.3** *Impulso a la articulación productiva de impacto amplio en las cadenas de suministro.*

- Consolidar los clústeres del Estado de Guanajuato.
- Incrementar la participación de productos guanajuatenses en las exportaciones, especialmente en el sector automotriz.
- Impulsar la incorporación de MIPYMES en las cadenas globales de valor.

- Profesionalizar a las MiPymes en los temas de futuro (digitalización, inteligencia artificial, gestión del conocimiento).
- Escalar soluciones de alto potencial basadas en los principios de la economía circular.
- Establecer alianzas con las empresas de la Región Centro Occidente
- Fortalecer los canales de distribución y comercialización.

**Estrategia 2.3.5 Fortalecimiento de los canales de comercialización de los productos del sector agroalimentario.**

- Consolidar la infraestructura que garantice la cadena de frío para la comercialización nacional e internacional.
- Redireccionar los modelos de asociación entre los actores de la cadena productiva alimentaria que generen economías de escala y mayor valor agregado.
- Consolidar la integración de las cadenas de valor de los granos básicos con acciones estratégicas de infraestructura de almacenamiento y manejo de riesgos del mercado.
- Fortalecer un programa de promoción comercial nacional e internacional de la oferta agroalimentaria del estado.
- Impulsar la organización y profesionalización entre las pequeñas unidades de producción para mejorar su comercialización.
- Desarrollar una estrategia logística carretera, aérea y ferroviaria que facilite el acceso a mercados nacionales e internacionales de los productos del campo guanajuatense.
- Fortalecer la infraestructura que facilite la transportación de mercancías desde sus lugares de producción.

**Estrategia 2.5.1 Impulso para lograr un sistema logístico de vanguardia para el estado.**

- Elaborar al Plan Estratégico de Logística GTO 2050.
- Poner en marcha un sistema intermodal para transporte de carga y de personas en el corredor industrial del estado de Guanajuato.
- Impulsar la construcción de centros de transferencia intermodal en el corredor del bajío de acuerdo con los centros articuladores de servicio.
- Promover el desarrollo de infraestructura para conectar con los puertos Altamira, Manzanillo, Lázaro Cárdenas y Veracruz, así como con la frontera de Nuevo Laredo.
- Estructurar un modelo para impulsar los proyectos de inversión público-privada en infraestructura.
- Impulsar el restablecimiento del servicio de contenedores hacia el Puerto Interior y Puerto seco intermodal del Bajío.
- Aprovechar la ubicación geográfica de Guanajuato para establecer una conexión eficiente entre los dos océanos.

- Promover la logística de circularidad de los recursos para las empresas con grandes flujos de materiales y residuos.

#### **Estrategia 2.5.2** *Modernización del sistema de conectividad carretera de Guanajuato.*

- Impulsar la ampliación de la red carretera del estado.
  - Impulsar las siguientes etapas de la concesión de la Autopista Silao – San Miguel de Allende-Carretera Federal 57.
  - Impulsar los proyectos carreteros mediante la inversión público-privada.
  - Desarrollar el Arco Sur de Guanajuato.
- Promover la modernización de la infraestructura carretera del estado:
  - Programa de libramientos carreteros.
  - Programa de construcción y modernización de la red carretera.
- Impulsar un centro integral de gestión y monitoreo de la movilidad en el estado que asegure el flujo, la seguridad vial y la resiliencia de las carreteras.
- Solucionar intersecciones de conflicto en las carreteras del Estado con la participación de los tres órdenes de Gobierno.
- Fortalecer el sistema de administración de pavimentos e impulsar que los municipios cuenten con su programa.

#### **Estrategia 2.5.3** *Consolidación de la infraestructura estratégica.*

- Impulsar la construcción de la terminal de carga aérea en el Aeropuerto del Bajío.
- Desarrollar hubs de reparto de mercancía intraurbanos en ciudades medias y grandes.
- Reciclar las vías férreas no utilizadas para logística.
- Desarrollar el Centro de Excelencia en Logística y Transportes.
- Consolidación Guanajuato Puerto Interior.
- Gestionar el segundo cuerpo de vías de ferrocarril de la línea A.

Es importante considerar que Guanajuato, tiene estados con los que colinda como Querétaro, San Luis Potosí, Jalisco y Michoacán, por lo que se tienen que impulsar la gestión y coordinación interestatal en temas estratégicos que competen a dos o más estados, para lograr un desarrollo regional (Plan GTO, 2025).

#### **Puerta Logística del Bajío en Celaya**

El nuevo proyecto interconectará a nivel estatal y municipal optimizando los procesos y aumentando la eficiencia logística empresarial.

De acuerdo con el Plan México, estrategia de desarrollo económico equitativo y sustentable para la prosperidad compartida; una de las metas para 2030 es la creación de 100 parques industriales dentro de los cuales se encuentra el de Celaya con 51-52 hectáreas para los sectores automotriz y electromovilidad, bienes de consumo, textil, zapatos y agroindustria.

La región Laja-Bajío, donde se ubicará este nuevo polo, comprende los municipios de Apaseo el Grande, Apaseo el Alto, Celaya, Cortázar, Comonfort, Santa Cruz de Juventino Rosas, Jaral del Progreso, Tarimoro y Villagrán, zonas que podrían beneficiarse directamente con la activación de nuevos corredores logísticos y fuentes de empleo.

Figura 33. Polos del bienestar.

# Polos del Bienestar



Fuente: Gobierno de México, 2025. <https://www.planmexico.gob.mx/polos>



Asimismo, en el Plan Estatal de Desarrollo 2050; dentro del pilar 2 de economía dinámica y sustentable en la estrategia del fortalecimiento de la infraestructura estratégica para el desarrollo económico que aseguren el equilibrio regional se encuentra impulsar el Puerto Seco Intermodal del Bajío en Celaya.

El nuevo puerto seco ocupará 51-52 hectáreas, con posibilidad de expansión hasta 200 hectáreas; en el polígono cercano a la armadora de autos Honda, al sur del municipio y contará con terminales ferroviarias, bodegas, zonas de carga y descarga, aduana, servicios de última milla y conectividad para operaciones de importación y exportación; este proyecto se integra estratégicamente con el Libramiento Ferroviario que permitirá liberar a la ciudad del paso de ferrocarriles.

Celaya fue elegida por su ubicación privilegiada en el centro del país, donde convergen las líneas férreas de Ferromex y Canadian Pacific Kansas City (CPKC), por las que transita cerca del 23 % de la carga ferroviaria nacional. Además, se encuentra próxima a dos ejes carreteros estratégicos: la federal 45 y la federal 57, lo que le otorga una ventaja logística intermodal crucial para el transporte de mercancías.

El Puerto Interior Seco puede consolidarse como un hub logístico clave, optimizando la gestión de cadenas de suministro y el transporte de mercancías. Su operatividad eficiente no solo potenciará la competitividad regional, sino que también atraerá inversión al crear un entorno propicio para el desarrollo económico.

#### Red de ferrocarril

De acuerdo con el Portal Guanajuato en 2023 arrancó la construcción del Libramiento Ferroviario de Celaya o “Ferroférico” conformado principalmente por dos líneas ferroviarias: 25 km para la línea “AM” de Ferromex y 21 km para la línea “NBA” de CPKC. Cuenta también con 19.4 km de vías de intercambio, 21.9 km de vías auxiliares, 5 laderos, 3 entronques carreteros y un canal hidráulico.

El proyecto, contempla 2 líneas troncales para las empresas Ferromex y Kansas City Southern, 2 patios ferroviarios, vías auxiliares, 3 entronques carreteros y 1 viaducto. Al momento, el avance es de aproximadamente al 90%.

Lo anterior representa una gran oportunidad de crecimiento para el municipio, ya que, en promedio, la industria ferrocarrilera en México invierte 5 veces más capital al año que la industria manufacturera. Esta inversión es posible gracias a que 64% de sus ingresos son por traslado de productos industriales, de consumo, agrícolas, minerales, químicos y petrolíferos.

#### Red de puertos

Lo nuevos proyectos de la red de puertos marítimos en México representan una oportunidad estratégica para Celaya debido a su posición como centro logístico clave en el país. El puerto seco o terminal intermodal del municipio conectará la carga de los puertos

del Pacífico y el Golfo con el resto del país tal como se menciona en la estrategia 2.5.1 del Plan Estatal Guanajuato 2050.

Celaya se ubica en el cruce de las principales líneas ferroviarias que conectan los puertos de Manzanillo y Lázaro Cárdenas.

La Secretaría de Marina, informó la inversión federal de 32 mil 875.24 millones de pesos (mdp) para la modernización y ampliación de seis puertos estratégicos: Ensenada; Manzanillo y Nuevo Manzanillo; Lázaro Cárdenas; Acapulco; Veracruz; y Progreso.

La modernización de los puertos tiene la intención de incrementar sus capacidades en la recepción de cruceros y en la carga de contenedores. La inversión para la modernización de los puertos se distribuye de la siguiente manera:

- Puerto de Ensenada. Inversión de 5 mil 745 mdp
- Puerto Manzanillo. Inversión de 13 mil 598 mdp
- Puerto Lázaro Cárdenas. Inversión de 6 mil 146.24 mdp
- Puerto de Acapulco. Inversión de 386 mdp
- Puerto de Acapulco. Inversión de 386 mdp
- Puerto Progreso. Inversión de 5 mil 200 mdp por parte del Gobierno de México; gobierno estatal mil 500 mdp y 525 mdp de inversión privada.

## Conclusiones del estudio de gabinete

La región Laja-Bajío en Guanajuato se considera privilegiada debido a su ubicación geoestratégica en el centro del país. Esta posición la convierte en un eje logístico crucial, conectando importantes centros industriales y comerciales. Además, su rica historia agrícola y su reciente desarrollo industrial diversificado, que incluye los sectores automotriz, agroindustrial y metalmecánico, ofrecen un panorama ideal para atraer proyectos estratégicos. La infraestructura de comunicación y la presencia de instituciones educativas de nivel superior y postgrado fortalecen su potencial, permitiendo una visión completa sobre el dinamismo socioeconómico y las oportunidades de crecimiento en una de las zonas más productivas de México.

La región Laja-Bajío se consolida como un nodo económico estratégico en México, beneficiándose de su ubicación geográfica y un potente sector agroindustrial sustentado por tierras fértiles. A pesar de la sobreexplotación en la cuenca Lerma-Chapala, la región presenta un gran potencial de desarrollo. Demográficamente, la zona posee una fuerza laboral joven y competitiva, apoyada por una educación técnica y profesional alineada con las necesidades empresariales. Su alto índice de competitividad refleja un entorno favorable, aunque persisten desafíos críticos como la falta de transparencia en las finanzas públicas, la informalidad laboral y las deficiencias en seguridad, acceso a internet, y



cobertura educativa y hospitalaria. A pesar de contar con una infraestructura energética y logística que le permiten conectar con mercados globales, la región aún enfrenta retos significativos que requieren de una atención y acción concertada.

Desde una perspectiva económica, la región destaca por su variado ecosistema empresarial, el cual representa el 16% de los establecimientos en el estado y la Ciudad de Celaya aporta el 46.23% de toda la región. Sin embargo, su estructura se caracteriza por una marcada atomización, con un 94% de microempresas y solo un 0.22% de grandes corporaciones (más de 250 empleados). Los sectores predominantes son el comercio minorista, la industria manufacturera y los servicios. Un área de oportunidad crítica reside en la remuneración por persona, lo que sugiere la necesidad de políticas que impulsen la mejora salarial y el desarrollo de capital humano. El municipio de Celaya se beneficia de un perfil de riesgo categoría AAA, un factor atractivo para la inversión. Además, cuenta con cinco parques industriales, cámaras y asociaciones que facilitan la integración sectorial. El dinamismo económico reciente se evidencia en la creación de 337 nuevas empresas y 2,296 empleos en el último año.

Dentro de las necesidades; es imperativo que las políticas públicas se centren en la creación de un ecosistema que eleve la productividad y competitividad de las PYMES. Para lograrlo, es crucial abordar barreras clave: reducir el costo de la formalidad, mitigar el impacto de la extorsión, y ampliar el acceso a financiamiento. Al mismo tiempo, se debe fomentar la institucionalización y profesionalización de estas empresas, sentando las bases para su crecimiento sostenible. La formación de capital humano no es solo una inversión social, sino una estrategia esencial para potenciar la productividad. Las empresas requieren profesionales con habilidades avanzadas en análisis de datos, logística, cadena de suministro y comercio exterior. En este contexto, el fomento al comercio exterior se vuelve una vía crítica para la expansión de mercados. La disminución del 15.9% en las exportaciones durante 2024 en sectores clave como la industria del plástico, fabricación de maquinaria, prendas de vestir y equipo de transporte subraya la urgencia de fortalecer este ámbito. La adopción del programa IMMEX es una herramienta fundamental para que las empresas recuperen su dinamismo exportador y se posicionen en un mercado global cada vez más competitivo.

Para las empresas, las fortalezas y buenas prácticas en comercio exterior se traducen en una serie de beneficios tangibles que impulsan el crecimiento y la competitividad. La obtención de premios y certificaciones, como el Programa de la Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación (IMMEX), no solo mejora la eficiencia operativa y reduce costos, sino que también sirve como un sello de calidad que genera confianza en el mercado internacional. Además, estas distinciones, junto con una sólida reputación en el cumplimiento de normativas aduaneras y de sostenibilidad, son un factor clave para atraer Inversión Extranjera Directa (IED). Otras certificaciones y premios contribuyen a la lealtad de los trabajadores, al reconocimiento de la calidad, la creatividad, la innovación, la mejora



continúa de los procesos y la seguridad tanto de las personas como de la cadena de suministro entre las que se destacan: ISO, Marca Gto., CTPAT, OEA, Premio al Mérito Laboral, ESR. Esta reputación y la adopción de programas de calidad no son solo logros para exhibir, sino que son activos estratégicos que fortalecen a la empresa y a las personas que las integran y abren las puertas a nuevas oportunidades de negocio, asegurando un crecimiento sostenible en el dinámico panorama del comercio internacional. La IED en Guanajuato es una fortaleza económica evidente debido al gran volumen de capital reinvertido, lo que demuestra la confianza y estabilidad del entorno de negocios. Sin embargo, la disminución de las nuevas inversiones expone una necesidad de redoblar los esfuerzos para atraer nuevos proyectos y seguir posicionando al estado como un destino competitivo para la IED a nivel global.

Dentro de las amenazas; los riesgos ambientales como el cambio climático, la escasez de agua y la sostenibilidad energética representan un desafío directo para la producción y la planificación a largo plazo. Asimismo, la infraestructura deficiente en movilidad compromete la seguridad y eficiencia del transporte de bienes y personas. La alta vulnerabilidad a la violencia y la delincuencia, sumada a la falta de una justicia expedita y transparente, afecta la confianza y la certidumbre para operar. Para las empresas es importante contar con sistemas tecnológicos que simplifiquen los trámites y servicios gubernamentales y hagan transparente la rendición de cuentas. En el ámbito internacional, la política exterior que impone aranceles elevados es una amenaza significativa, dado que la industria local tiene una alta dependencia de las cadenas de valor con Estados Unidos. Esto podría encarecer las materias primas, disminuir la producción, generar pérdidas de empleo y, en última instancia, llevar a una reconsideración de la inversión extranjera en Guanajuato.

La región presenta oportunidades significativas para la inversión y el crecimiento. Los anuncios de inversión, tanto nacionales como extranjeros, anticipan un crecimiento sostenido que impulsará el dinamismo del mercado y la expansión de las cadenas de valor. A la vez, los planes de desarrollo a nivel federal y estatal no solo buscan equilibrar la actividad económica, sino que también canalizan recursos hacia proyectos estratégicos con un efecto multiplicador. Esto beneficia a las empresas y familias locales, fortaleciendo la economía regional. Finalmente, el desarrollo de la infraestructura logística es un factor clave. Proyectos como el puerto seco en Celaya mejoran la conectividad y optimizan las operaciones, facilitando el acceso a nuevos mercados. En su conjunto, estas oportunidades incrementan la competitividad y la rentabilidad, posicionando a la región como un destino atractivo para los negocios.



# REPORTE DE RESULTADOS DE MESAS DE TRABAJO CON LÍDERES EMPRESARIALES

## Introducción a las mesas de trabajo

---

En el entorno empresarial dinámico y competitivo actual, la toma de decisiones estratégicas basadas en evidencias rigurosas y metodológicamente sólidas es crucial. La Universidad de Celaya comparte con el Consejo Coordinador Empresarial de Celaya esta visión, por ello, realizan el Estudio del ecosistema y competitividad de Celaya: Motor del desarrollo del Bajío.

Como parte de este, es importante abrir un espacio que integre la visión del sector empresarial. Las organizaciones empresariales y las propias empresas de Celaya y la región en conjunto tienen una amplia experiencia y visión valiosa con relación al futuro desarrollo del municipio. Para considerar estas visiones, se desarrollaron dos mesas de trabajo donde se escuchó el punto de vista de 28 líderes empresariales pertenecientes a distintos sectores, quienes compartieron su experiencia y recomendaciones en un ambiente de diálogo abierto y colaborativo.

El objetivo de este encuentro fue identificar sus principales necesidades, oportunidades, buenas prácticas y fortalezas en relación con su integración a los proyectos estratégicos de la zona.

Este reporte sistematiza los principales hallazgos y propuestas de las personas participantes con el fin de servir como insumo para la toma de decisiones y el desarrollo de iniciativas empresariales.

## Método de las mesas de diálogo

---

Se recolectaron los datos siguiendo el enfoque de investigación cualitativa, con la finalidad de profundizar en las diferentes percepciones de una diversidad de líderes del sector empresarial celayense, de manera organizada y detallada.

Para ello, se organizaron dos sesiones de mesas de trabajo con representantes del sector empresarial, los días 10 y 17 de julio de 2025, en Celaya Guanajuato en las instalaciones del Consejo Coordinador Empresarial, sede Celaya.

La población de interés fueron líderes de cámaras empresariales y de empresas. Fueron convocados por invitación del Consejo Coordinador Empresarial.

La muestra se conformó de 28 personas en total, 13 en la primera sesión y 15 en la segunda sesión. Sus características se describen en el apartado Perfil de participantes en las mesas de trabajo.

Posteriormente, se realizó un análisis temático en profundidad de las participaciones en las mesas de trabajo. Con ello, se integraron las categorías que agrupan las ideas expresadas por las y los líderes empresariales, se identificaron las principales tendencias, así como similitudes, diferencias y casos específicos expresados por los participantes para presentarse en los resultados que se detallan a continuación.

Los resultados se agrupan por categorías que a su vez se integran por varias subcategorías que se explican desde la perspectiva de los participantes y se ejemplifican con algunas frases clave que reflejan la tendencia de las respuestas o ejemplifican ciertos puntos de vista y experiencias de los participantes.

## Perfil de participantes en las mesas de trabajo

---

### Mesa 1

- Cinco mujeres y ocho hombres.
- Representantes de las cámaras: AMEXME (Asociación Mexicana de Mujeres Empresarias), CANACINTRA (Cámara Nacional de la Industria de Transformación), CIEMPRE (Círculo de empresarios), COPARMEX (Confederación Patronal de la República Mexicana), CANIRAC (Cámara Nacional de la Industria Restaurantera), OCC (Observatorio Ciudadano de Celaya), ASEZI (Asociación de Empresas de la zona industrial de Apaseo el Grande).
- Empresas independientes.
- Giro de empresas: Industrias manufactureras, servicios de esparcimiento, financieros, de construcción, educativos y comercio al por menor.

### Mesa 2

- Ocho mujeres y siete hombres.
- Representantes de las cámaras o asociaciones: AMASFAC (Asociación Mexicana de Agentes de Seguros y Fianzas), AMPI (Asociación Mexicana de Profesionales Inmobiliarios), CISOSC (Clúster de Innovación Social Guanajuato), CANIRAC (Cámara Nacional de la Industria Restaurantera), AMEXME (Asociación Mexicana de Mujeres Empresarias), DEIME (Desarrollo Integral Mujeres Empresarias de Celaya), ASEZI (Asociación de Empresas de la zona industrial de Apaseo el Grande), COPARMEX (Confederación Patronal de la República Mexicana), Colegio de Arquitectos.
- Empresas independientes y dos asociaciones civiles.
- Giro de empresas: Industrias manufactureras, servicios financieros, jurídicos, construcción, inmobiliarios, educativos, restaurantera, comercio al por menor.

## Necesidades de las empresas en Celaya y la región

Los participantes reportan como principales necesidades de las empresas en Celaya y la región aspectos de recursos humanos, seguridad, financiamiento, participación gubernamental, infraestructura, responsabilidad social empresarial, vinculación, difusión y publicidad, además de tecnología.

### Recursos humanos (20)

#### Capacitación

Una de las necesidades primordiales más expresada por líderes empresariales asistentes a las mesas de trabajo fue la capacitación: capacitar a los operarios y técnicos de mantenimiento, al personal en general y tener mayor conocimiento de las certificaciones.

En el ámbito jurídico es deseable lograr que las empresas conozcan no sólo de procesos administrativos sino también de aspectos normativos como contratos, protocolo de negocios, análisis de la cartera vencida y asesoría legal. Los empresarios mencionaron frases como: “Tener conocimientos en materia jurídica, negociaciones y contratos, brindar a las PYMES certeza jurídica y seguridad”. “Prevención en materia jurídica, depuración de cartera, asesoría y representación en negociaciones y contratos”.

Con respecto al área de producción se requiere que los empleados tengan habilidades técnicas propias de sus perfiles. Como ejemplo, un participante señaló que se requiere: “Mano de obra calificada con competencias personales apropiadas”.

En cuanto al nivel directivo; a fin de no perder oportunidades en el mercado es necesario que los líderes empresariales conozcan las certificaciones que les aplican y desarrollen habilidades gerenciales. Algunas frases clave que representan lo anterior fueron: “Concientizar a los empresarios y emprendedores del porque son importantes las certificaciones; ya que esto nos dará mayor competitividad y colocación”. “Capacitación para directores de las PYMES, habilidades gerenciales y directivas”. “Es importante desarrollar habilidades directivas, no estamos preparados y por eso nos comen el mandado”.

#### Cultura laboral

La mayoría de las y los empresarios hicieron hincapié en la importancia de generar sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la empresa, les preocupa una alta rotación de personal y falta de valores a nivel personal. Por ejemplo, mencionaron que hay empleados que están en una empresa de 3 a 6 meses y sin consideración alguna se cambian de una empresa a otra porque algo ya no les gustó perdiéndose recursos invertidos como tiempo y dinero.

Sugirieron formar a las personas con la filosofía lean para fomentar la mejora continua y así ayudar a la retención del personal.

### Seguridad (11)

A la mayoría de los participantes les inquieta la falta de seguridad en la región, los comerciantes están a merced de las extorsiones, muchos de sus conocidos han pagado altas cuotas al crimen organizado; consideran que es una limitante para invertir y seguir contribuyendo al desarrollo económico. Los participantes reiteran la necesidad de que se atienda la falta de seguridad. Algunas de las declaraciones relevantes fueron: “Estamos preocupados, por eso, tantos locales vacíos, tantos amigos, tantos conocidos están pagando extorsión”. “No tener seguridad, hace que no quieras invertir. La gente que vivía rentando sus locales, la está pasando muy mal”. “Es muy difícil hacer una inversión, contratar personal, estar pagándole al gobierno todo lo que nos piden para que no nos ofrezcan lo más básico que es seguridad”. “Es una lástima que en un momento alguien llegue y tumbe la dedicación de 20 o 30 años de trabajo”

### Financiamiento (6)

#### Liquidez

Otra de las necesidades mencionadas por los participantes fue contar con liquidez para que los emprendedores puedan desarrollar sus negocios y los empresarios puedan solventar sus gastos de operación de manera que puedan convertir sus activos en efectivo de forma rápida para cubrir sus obligaciones financieras y mantener la sostenibilidad de su negocio.

Por ejemplo, se mencionó que, en proyectos turísticos, no se puede expandir la empresa, invertir en transporte, ofrecer experiencias de alta calidad, aumentar la cartera de clientes y fidelizar a los existentes, si no se cuenta con el capital para ir creciendo.

#### Apoyos fiscales

Existe desconocimiento por parte algunos empresarios a cerca de los incentivos fiscales, que, como parte de la política pública, ofrece el gobierno en sus tres niveles, para tener un impacto positivo en la salud financiera de la empresa.

#### Inversión

La inversión y desarrollo económico están ligados con el tema del control de seguridad en la región, así lo expresaron la mayoría de los participantes.

Por ejemplo, en el ramo inmobiliario, existe una gran necesidad de inversión para atraer perfiles de compradores e inquilinos confiables y asegurar que el patrimonio esté protegido y minimizar la exposición a problemas relacionados con la delincuencia.

### Gestión gubernamental (4)

#### Estado de derecho

Resaltaron la importancia del cumplimiento de la ley en general y normas para incentivar las inversiones y que exista un estado de derecho en la región. Como ejemplo, uno de los

comentarios fue: “De entrada es fundamental la seguridad y certeza jurídica, si se meten a mi negocio y pongo una denuncia y no pasa nada absolutamente nada, entonces ya estoy con el miedo y mejor ya no abro y mejor me voy a Querétaro”.

#### Mejora en los trámites

Se requiere que los trámites ante dependencias gubernamentales sean más ágiles para hacer los procesos más eficientes, fomentando la inversión, ya que se reduce la incertidumbre cuando los permisos y licencias se obtienen con mayor rapidez. Al simplificar los procesos, las empresas pueden destinar sus recursos a la expansión de sus negocios.

#### Transparencia

Es necesario exigir transparencia de los representantes públicos, específicamente de los diputados, transparencia en el uso de los recursos y pedir rendición de cuentas.

#### Plan de desarrollo

Algunos de los empresarios subrayan en la necesidad de generar un plan competitivo de la ciudad, que se establezca y que se difunda a todos los sectores: “Necesitamos un plan y comunicación, no sabemos lo que va a pasar y por eso otros se llevan la mayor parte de los proyectos”. “Sabemos qué va a pasar y no sabemos a dónde o con quién acercarnos”.

### Infraestructura (4)

#### Electricidad

Es indispensable contar con un abasto suficiente de electricidad para las operaciones de las empresas actuales y las futuras. Se requiere mayor apoyo para lograr eficazmente la tramitación con CFE para la instalación de paneles solares o bien recibir apoyos financieros.

#### Vías de comunicación

Los empresarios enfatizan en la importancia de asegurar que las carreteras estén en óptimas condiciones a fin de agilizar el transporte de materiales y de personas: “Una buena carretera me permite vender más, vender más me permite crecer más, comprar más máquinas, pagarle al del gobierno corporativo, me permite institucionalizar mi empresa, necesitamos infraestructura que nos permita exportar”.

### Responsabilidad social empresarial (3)

La responsabilidad social debe ser compartida entre trabajadores, empresarios y hacia la comunidad y no sólo por obtener un distintivo, sino para tener una influencia hacia el interior y hacia el exterior. “RSE es por convicción, desde el dueño e irlo permeando hacia la gente, no solo es responder un cuestionario y obtener un distintivo”. “Como empresarios debemos comenzar con nuestros colaboradores, a veces fomentamos la apatía, el conformismo, la inacción que son causas raíz de la inseguridad. Los empresarios



contribuiríamos hacia adentro y hacia el exterior si nos preocupara realmente la responsabilidad social”. “Necesitamos mayor diálogo y apertura a modelos de desarrollo sustentable integral”. “Cuidar el medio ambiente y lograr que haya una mayor cohesión social”.

### Vinculación (3)

#### Educativa

La mayoría de los participantes mencionaron que es importante llevar a cabo una vinculación estratégica entre empresas, sector educativo y sector público. Dentro de las declaraciones relevantes están: “Falta de vinculación entre el sector educativo y el empresarial para identificar el perfil idóneo del egresado en función de lo que necesita el sector”. “A nivel técnico no sólo profesional hacer vinculaciones, fomentando estancias y prácticas, como algunas universidades”.

#### Empresarial

Fomentar la articulación entre cámaras, organismos y empresas para crear una sinergia que impulse el crecimiento económico y la competitividad. Al agrupar empresas con intereses comunes, se pueden defender sus necesidades de manera más efectiva, unificando sus voces para tener mayor representación.

### Difusión y publicidad (2)

La mayoría de los participantes están de acuerdo en que es importante hacer una publicidad positiva de la ciudad; difundir las ventajas, los eventos, los productos y servicios. Y así destacar que la ciudad es la puerta de oro del Bajío. Sugirieron realizar publicidad con imágenes y noticias de las personas cuando están disfrutando de su ciudad (seguridad palpable) evitando un enfoque negativo.

### Tecnología (2)

Mencionaron que es importante contar con actualización de software empresarial, así como conocimiento en inteligencia artificial para incorporarla en sus procesos. Es crucial para las empresas porque les permite mantenerse competitivas, innovar y optimizar sus operaciones en el mercado actual, el cual se encuentra siempre en constante evolución.

## Oportunidades para las empresas en Celaya y la región

**Las y los líderes empresariales participantes en las mesas de trabajo identificaron como principales oportunidades la ubicación estratégica logística, crecimiento económico, desarrollo del turismo y la gastronomía, oferta de servicios, desarrollo de negocios verdes, mejores condiciones laborales y responsabilidad social.**

### Ubicación estratégica logística (11)

La mayoría de los empresarios coinciden que la ubicación de Celaya y la región, es una oportunidad para generar riqueza y que debe ser mejor aprovechada como ventaja competitiva. Su localización permite conectar rutas comerciales nacionales e internacionales. Las opiniones clave fueron: “Hace seis años para atrás hablar de Celaya, era una ciudad que permitía hacer fortuna, era un edén”. “Que permitía comunicarse con ciudades como Querétaro, San Miguel”. “Aquí hay líneas que pueden unir mercancías de Lázaro Cárdenas a Veracruz, enviar a puertos de transferencia, mandar a EUA. Realmente hoy se puede producir algo aquí y tenerla mañana temprano allí. Así de buena es la comunicación para la producción, todo nos queda cerca”. “Algo que tenemos mejor que otras ciudades es la ubicación y la podemos aprovechar para ser más competitivos y tenemos que desarrollar un plan”.

### Crecimiento económico (5)

Los participantes consideran que se debe preparar a las empresas locales para formar parte de la cadena productiva e integrarse como proveedores, también señalan que se cuenta con potencial en la proveeduría local: “Hay empresas que vienen a instalarse, sobre todo del sector automotriz. La presencia de maquinaria en talleres locales como encontrar un buen tornero, es una oportunidad, hay mano de obra calificada y proveeduría local como ventaja que en otras partes del país no hay”. “La empresa grande, subcontrató a empresas pequeñas, al pintor local, necesitamos escalar en la *Tier 2*, las pequeñas empresas deben escalar y crecer”.

Por otro lado, a los participantes les preocupa que las empresas locales sean desplazadas por empresas de otros estados o regiones del mundo: “Llegaron inmobiliarias de Japón y con el tema de inseguridad empezaron a migrar a Querétaro, una inversión en Celaya se desplazó a otro estado, debemos confiar en proveedores locales o de la región”.

### Turismo y gastronomía (4)

#### Atractivo gastronómico

Algunos participantes abordaron el tema del turismo, consideran que los atractivos turísticos de la ciudad y la región generan una derrama económica y oportunidades para las empresas de transporte, alimentación y hoteles. Mencionan una oportunidad de posicionar a Celaya como ciudad gastronómica: “Celaya siempre ha sido reconocida por su buena



comida, hay una historia, una gran variedad de restaurantes, alimentos de todos los precios, de todos los estilos. Se viene una gran oportunidad al estar llegando más gente a la ciudad, son nuevos clientes y nueva oportunidad de negocios”.

#### Potencial para atraer visitantes

Coinciden en que la imagen de la ciudad y los celayenses puede mejorarse. Los visitantes que han realizado tours a la ciudad y al Estado, se van contentos y cambian su percepción de la inseguridad en la ciudad.

Si se construyen eventos icónicos se puede transformar el ingreso de la ciudad y beneficiar a diversos sectores de la población por ejemplo la organización de un evento deportivo que permita la diversión sana.

### Oferta de servicios (4)

#### Educativa

Para las instituciones educativas, de capacitación y certificadoras, se vislumbra una oportunidad de preparar en competencias laborales a las personas que se incorporarán al sector logístico: “Las certificaciones nos dan competitividad contra otras empresas. En muchos ramos nos están pidiendo certificaciones obligatorias, nos dan confianza tanto para ofrecer nuestros servicios, pero también para acercarme a otra empresa que ya está certificada. Nosotros podemos ofrecer estas certificaciones”.

#### Inmobiliaria

La llegada de nuevas empresas y sus trabajadores puede detonar negocios en el sector inmobiliario: “Está llegando mucha gente a trabajar a lo mejor de forma temporal y esa gente ocupa bienes raíces. Y si el polo de desarrollo es verdad, va a ser una explosión en nuestro sector”.

#### Seguros

La industria de los seguros sigue teniendo un área de oportunidad debido a la cultura generalizada de la no prevención, pero además por la llegada de nuevas empresas y las situaciones de inseguridad. Se visualiza que esta oportunidad puede ser aprovechada para ampliar la cobertura de programas de prevención para las empresas e incluso los individuos. Y se potencie su beneficio de protección del patrimonio. “No tenemos todavía bien implementada una cultura del seguro, damos paso al día con día para cumplir obligaciones, pero no hemos visto el seguro como protección del patrimonio”. “Hay situaciones de inseguridad que los seguros pueden cubrir, hay que analizarlo, pero sí hay oportunidad”.

#### Jurídico

Un aspecto para fortalecer en las pequeñas y medianas empresas es el ámbito legal. Se identifica la necesidad de que estas empresas avancen en su cultura jurídica para operar con mayor certeza, asegurar el cumplimiento normativo, evitar sanciones, gestionar



riesgos y establecer bases sólidas para su negocio. “Las pequeñas y medianas empresas creen que esto lo hace una empresa grande, las cuestiones legales se presentan desde incumplimiento de contratos hasta el hecho de depurar cartera vencida de sus clientes. La materia legal es muy importante incorporarla a las empresas como prevención para evitar situaciones que tengan que enfrentarse a tribunales y podamos tener finanzas más sanas, así como las relaciones entre empresarios”.

### Desarrollo de negocios sustentables (2)

Una propuesta de mejora observada por parte de empresarios locales es ofertar soluciones para la transición de sistemas sustentables (fotovoltaicos) y transitar hacia energías limpias. Los participantes consideran que hay una oportunidad para la oferta de este tipo de servicio debido a que incrementará la demanda. “Al llegar nuevas empresas, CFE no tiene la capacidad para surtir de KVA, entonces los nuevos parques industriales van a tener que hacer inversión importante para surtir de electricidad. Los paneles solares pueden ser una solución importante para proveer de energía a estas industrias, comercios y casas, buscar soluciones ambientales es lo que podemos aportar”.

### Condiciones laborales (1)

Uno de los integrantes de la mesa considera que es vital que los empresarios ofrezcan buenas condiciones laborales y salarios competitivos ya que impacta en la productividad, el ambiente de trabajo y la capacidad para atraer y retener talento. Mencionaba que un empleado bien pagado es leal, su motivación y compromiso aumentan.

### Responsabilidad social (1)

Para una empresaria el crecimiento integral de la zona se logrará mediante la responsabilidad social en las organizaciones: “Ha aumentado esa conciencia de que nos toca a todos cooperar y poner a todos de nuestra parte para ayudar a las zonas o a las causas de mayor conflicto o de mayor necesidad, sobre todo haciendo acciones de prevención y creo que esta es una gran oportunidad para las empresas tener mayor conciencia social”.

## Buenas prácticas y fortalezas de las empresas en Celaya y la región

---

**Las principales fortalezas y buenas prácticas que mencionaron los participantes fueron las habilidades empresariales, contar con certificaciones, difusión y publicidad.**

### Habilidades directivas (16)

Liderazgo con sentido ético y trabajo en equipo.

Los participantes mencionan que lo que les ha funcionado es contratar al personal con el perfil idóneo para cada puesto; esto permite integrar un equipo sólido en las diferentes áreas. La filosofía empresarial con base en valores es relevante al ofrecer servicios o productos de calidad. La capacitación con sentido humano hace la diferencia: “Permea los valores con los que en una empresa familiar se trabaja, justamente con los colaboradores. En algún sector es fácil de repente no estar apegado a temas de honradez, pero transmitir los valores de no hacer lo indebido, es una palomita que los clientes ven”. “El equipo debe ser afín en los valores conmigo. Los valores son la base de su estrategia del servicio al cliente, pero también en el reclutamiento”. “La capacitación con sentido humano, valor agregado, cultura lean, mejorar a los empleados”.

### Comunicación

La vinculación y la comunicación efectiva entre las empresas del sector inmobiliario ha sido crucial para apoyar a la seguridad de la ciudad: “Hemos contribuido en el ramo inmobiliario para que las calles, colonias estén más seguros, estamos alineados en cuestión de certificación, de seguridad”.

### Calidad en el servicio

Brindar calidez al cliente cuando se le atiende ya que influye directamente en su satisfacción, la reputación del negocio y su rentabilidad, además de fidelizar a los clientes: “Calidad, veracidad en la información al cliente, asesoría, para que te puedan recomendar”

El buen trato hacia los colaboradores, atendiendo sus necesidades ha creado un ambiente en donde los empleados se sienten escuchados y valorados fortaleciendo la cultura empresarial.

### Jurídico

Cumplir la normativa les ha otorgado el beneficio de brindar confianza y seguridad a los clientes.



### Planeación

Un modelo por replicar es la planeación basada en estadística para la toma de decisiones. Llevar un orden y control de los procesos. “Los números te pueden dar información para saber en qué momento invertir, cuánto vender, que producto vender, cuándo innovar, etc.”

### Certificaciones (10)

Es una fortaleza crucial contar con certificaciones porque son un aval de que la organización cumple con estándares de calidad, eficiencia, seguridad o sostenibilidad en un mercado competitivo. Las certificaciones son una herramienta de diferenciación y confianza para sus clientes, proveedores y socios. Los empresarios mencionaron que poseen certificación de servicios y capacitan a sus empleados en competencias de su sector. Certificaciones o distintivos como la Marca Guanajuato, cultura Lean, ISO, manejo higiénico de alimentos son algunos de los ejemplos mencionados.

### Difusión y publicidad (3)

En el sector turístico varias empresas han comenzado a realizar publicidad para que los visitantes elijan a la Celaya como destino turístico, una empresaria propone difundir los atractivos de la ciudad y hacer publicidad en ese sentido. Ella menciona: “Eleva las cualidades de Celaya, es hablar bien de Celaya, tenemos una variedad gastronómica, turística”. “Yo tengo una página # habla bien de Celaya”.

Las cámaras y asociaciones también son responsables de esta misión: “La idea es generar en nuestras cámaras la difusión: Celaya, motor del Bajío”. “Enfocar la comunicación hacia las experiencias que se viven”.

## **Integración a las cadenas de valor de los nuevos proyectos de logística**

Considerando la trascendencia de la logística en la región se preguntó a las empresas cuáles serían los principales beneficios, así como las necesidades prioritarias para facilitar la integración directa o indirecta de sus empresas, asociaciones, organismos a las cadenas de valor logísticas del municipio.

De los beneficios más comentados fueron la mejora de la economía en la zona, el entrar a nuevos mercados nacionales e internacionales, así como el aumento del empleo y la generación de nuevos servicios.

Por otro lado, en cuanto a lo que se requiere concuerdan con la capacitación, la vinculación entre sectores, mejorar el entorno social, fomentar la adecuada comunicación de los proyectos de logística, así como integrar a las empresas en la cadena de suministro logístico.

### **Beneficios de la integración a la cadena de valor de nuevos proyectos logísticos**

Mejora de la economía en la zona (11)

El 90% de los participantes comenta que la implementación de los nuevos proyectos de logística traerá un aumento de ventas y mayor flujo de dinero en sus empresas y la comunidad. Esperan una reactivación económica. Sin embargo, les preocupa que esos recursos se destinen para el crecimiento de la zona y no se vean afectados por la inseguridad. Los comentarios fueron: “Definitivamente estos proyectos logísticos darán la posibilidad de la mejora de la economía de la zona y del estado”. “Se reactivará la zona, se incrementará el sector de la construcción, la producción en el campo, se generarán empleos; y debemos revisar al mismo tiempo como protegernos de la inseguridad”. “La riqueza generada debe quedarse en la ciudad”.

Nuevos mercados (5)

Es fundamental que las organizaciones conozcan las fortalezas del municipio para fomentar la colaboración entre negocios locales y grandes empresas a fin de integrar sus servicios aduanales y logísticos para eliminar las barreras que limitan la expansión internacional.

Aumento de empleo (4)

Al incrementarse la inversión en el municipio tales como la construcción de centros de distribución y almacenes, se demandará una gran variedad de perfiles en las áreas de logística y comercio. Se menciona que: “Con la llegada de todo este esquema logístico, ¿qué nos va a traer? oportunidades de trabajo para la gente, podremos crecer”. “Habrá un



valor agregado y empleo, se generará trabajo para ingenieros y obreros, abogados, logísticos”.

#### Sector inmobiliario (2)

Al llevarse a cabo los proyectos logísticos se prevee una mayor afluencia de personas que requerirán arrendamiento o compra de propiedades para uso empresarial y personal: “Habrá mayor flujo de personas que se instalarán en Celaya, para rentar o comprar una propiedad (casa-habitación, comercial o industrial)”. “Se darán oportunidades de arrendamiento de naves/bodegas para los nuevos proyectos”.

#### Vinculación (2)

Los participantes concuerdan en fortalecer la comunicación entre cámaras y sectores para impulsar la cooperación. Se busca facilitar la creación de alianzas priorizando la vinculación con empresas de conciencia social y fomentar mesas de diálogo abiertas para presentar y discutir los proyectos futuros.

#### Mayor consumo (2)

El desarrollo de nuevos proyectos logísticos atraerá a un mayor flujo de turismo de negocios y visitantes, impulsando la economía local. Este incremento en la afluencia se traducirá en un aumento de ventas para los restaurantes y una demanda que podría propiciar el establecimiento de nuevos comedores industriales. De igual manera, se diversificaría la oferta de servicios hoteleros y de transporte de personal.

#### Costos bajos (2)

La integración a la cadena de valor es una estrategia clave para reducir los costos de las materias primas y del producto final. Al hacerlo, se amplían las opciones disponibles en el mercado, generando un beneficio mutuo para las empresas y consumidores involucrados.

#### Demanda de servicios logísticos (1)

Al fortalecer la seguridad en la cadena de suministro, será crucial contar con seguros logísticos que protejan la mercancía, las bodegas, así como garantizar el cumplimiento de las obligaciones ferroviarias, por lo tanto, las empresas locales de este sector podrán cubrir esta demanda.

#### Demanda de servicios de abastecimiento energético (1)

Habrá una gran oportunidad para las empresas proveedoras de servicios energéticos sustentables se involucren activamente. Su participación no solo impulsará el crecimiento de esos desarrollos, sino que también será fundamental para generar una mayor conciencia ambiental.

## Necesidades de las empresas para la integración a la cadena de valor de nuevos proyectos logísticos

### Recursos humanos (12)

Los líderes empresariales participantes coinciden en que se requiere planear una adecuada capacitación para todos los trabajadores, conocimiento de certificaciones, preparar personal competitivo dentro de Celaya, fomentar la retención de talento y trabajadores calificados en temas logísticos. También señalan la necesidad de que las empresas locales se preparen para tener la capacidad de ser proveedoras de las grandes empresas que llegarán. Algunas declaraciones relevantes fueron: “Con la llegada de toda esta actividad logística, nos traerá nuevos empleos, pero debemos preparar a las empresas para que puedan vender a las empresas que van a llegar, si no se capacitan y no tienen un buen control dentro del negocio no van a poder vender, eso pasó hace tiempo cuando llegaron otras empresas automotrices aquí. Lo que pasa es que a veces no estamos preparados, llegaron y tenían que conseguir proveeduría extranjera y no compraban a las empresas locales; entonces lo que tenemos que hacer es capacitarnos como lo hicimos con Marca Gto. y así validamos que una empresa esté funcionando bien y con este registro podemos recomendar a nuestras propias empresas y tener la capacidad de producir para venderles”.

Mejorar habilidades de líderes y directivos. Obtener certificaciones y especializaciones en logística.

### Vinculación (10)

Para lograr una capacitación efectiva es necesario realizar vinculaciones estratégicas académicas y empresariales: “Revisar los esquemas educativos de las universidades para formar egresados preparados en temas logísticos que puedan cubrir las necesidades de las empresas en este ámbito”. “Hoy el aspecto educativo tiene también algunas deficiencias, pero también hay una vinculación de las empresas con el sector empresarial para tratar de cumplir con sus necesidades, entonces es importante la capacitación y contar con mano de obra calificada, lamentablemente hoy es más fácil que uno consiga trabajo de obrero y de mecánico que de profesionista, pero esa mano de obra poco calificada al brincar de un lado a otro no se especializa en nada. Afortunadamente en Celaya y la zona Laja-Bajío no tenemos una verdadera deficiencia educativa a nivel superior, el problema viene de primaria, secundaria y media superior”.

“Necesitamos vinculación con el sector técnico también, definir qué necesitamos en el sector técnico y también del profesionista”

“Es muy fácil generar vinculaciones de empresas con las universidades, en la toma de decisiones de las carreras que se van a abrir de acuerdo con las necesidades que tenga la zona, pero ¿participamos en la media superior? ¿participamos en lo de abajo que hay

mucha deficiencia desde primaria y secundaria? Eso es lo triste, hay que participar en vinculación en CONALEP también”.

“Y el esquema educativo, por ejemplo, en EUA hay *college* y universidades entonces en *college* llevan una carrera más técnica y posterior a eso si ellos quieren seguir estudiando toman universidad dos tres años más, pero no dejan de tener ya un título al salir del *college* y les da la posibilidad de encontrar trabajo más fácil y rápido, aquí un chavo que salió de prepa ya no sabe qué hacer; si estudia una carrera pero la deja trunca o la necesidad lo detuvo y ya no pudo seguir estudiando y tuvo que trabajar, entonces buscar un esquema educativo en el que se les dé un título a cierto grado de la carrera por si ya con eso pueden trabajar, o una certificación o técnico industrial, ingeniero industrial”.

“Trabajamos mucho el modelo de educación dual a nivel media superior y lo que nos falta históricamente es la participación de empresas, muchas veces porque no tienen ni idea de los beneficios que ese sistema le da. Hay infinidad de escuelas que quieren participar, el problema es el cupo en las empresas; porque la empresa lo ve como un gasto y está comprobado con números que una empresa que sigue este sistema se ahorra millón y medio de pesos al año en capacitación gracias al modelo de educación dual y aparte genera una fidelidad por parte de los muchachos con opción de seguir estudiando la universidad y les dan facilidades en cuanto horarios y la mayor parte de los que participan en eso, se quedan ya trabajando en la empresa y se evita la rotación”.

“Mejorar la calidad de la educación e incrementar el uso del inglés, no tener egresados por cantidad si no por calidad, aprender idiomas y dar un buen servicio”.

Otra de las vinculaciones sugeridas es fomentar la colaboración entre las empresas del sector industrial y las del sector turístico: “Un incentivo para un empleado es ofrecer que si llega al tope de productividad se va 3 días 2 noches a un lugar; esto tiene una ganancia para el empleado y para la empresa porque se motiva. A mí me interesa que lleguen nuevas empresas porque hoy ya tengo bastantes empresas que para sus fiestas de empleados ya tienen premios turísticos. Entonces yo voy a buscar una manera de conectar y vincularme con las empresas para generar este crecimiento.”

#### Mejorar el entorno social (6)

En la segunda mesa se abordó el tema de priorizar la reconstrucción del tejido social, mejorar y ayudarnos unos a otros. Enseñar valores humanos para mejorar el entorno reforzando valores familiares. Construir lugares de recreación social y cultural. Compartir mejores prácticas sociales. Es importante que las empresas cobijen necesidades sociales a través de asociaciones civiles. Mejorar el entorno social de la empresa generando mejores condiciones laborales. Lograr una región más justa a través de ofrecer salarios competitivos y de hacer negocios con empresas que tengan conciencia social.

### Conocimiento de los proyectos logísticos (8)

Los participantes mencionan que les falta estar más informados acerca de los nuevos proyectos de logística, no conocen de los nuevos proyectos de logística en el municipio. Consideran primordial que se les comparta información detallada acerca de las necesidades que se prevén con el establecimiento de las nuevas empresas, así como de los planes específicos, sectores, implicaciones y requerimientos que tendrán las nuevas empresas; para con dicha información las empresas locales se puedan preparar con antelación para ser proveedores, ofrecer productos y servicios relevantes. Se cuenta con la capacidad, pero es necesario conocer con anticipación para desarrollar dicho potencial y convertirlo en una capacidad tangible, lista para colaborar con las empresas que se establezcan. Se necesita información clara y oportuna de los proyectos que se llevan a cabo. Acceso a la información estratégica. Conocimiento de lo que pasará: “Conocer lo que sí hay en Celaya en logística. Conocer los proyectos que pueden impulsar a las empresas”

Algunas declaraciones relevantes fueron: “Es importante y lo hemos hablado a nivel de gobierno que debemos saber cuáles van a ser las necesidades de las empresas que vienen porque nos piden estar preparados y podemos estar preparados en nuestro *core business*, calidad y todo pero qué necesidades van a demandar de entrada, mucho de eso pasó con las empresas automotrices que llegaron y todo estaba cerrado y al preguntar nos dicen necesitan esto y esto y si nos hubieran avisado muchas empresas podrían haber estado listas para ese desarrollo de proveedores, sí que tengamos esa información que la tiene de entrada el gobierno cuando cierra con las empresas que vienen, ellos saben que van a necesitar”.

Con dicha información, promover una diversificación en los productos y servicios que cada empresa ofrecerá a las empresas que se establezcan con base en su sector y capacidades, para fomentar un desarrollo equitativo y complementario entre las diversas empresas. “También el objetivo del estudio es poder conocer que variables hay dentro del municipio para que cada uno se vaya en la ramificación correcta y no todos al mismo sentido para que cuando haya oportunidades no haya canibalismo. No tener las mismas micro credenciales cuando las variables son diferentes, tener una visión completa de todos los sectores que tenemos, las fortalezas y saber en qué debemos enfocarnos”.

Comunicar dicha información al sector educativo para que también se prepare a los futuros egresados en sintonía con las nuevas necesidades. “Este conocimiento se puede lograr con una adecuada vinculación entre el sector educativo, gobierno, empresarial pues si sabemos los requerimientos de la industria podemos decirle al sector educativo debes preparar a los chavos en esto”.



Finalmente comentaron la importancia de fomentar que haya más comunicación por parte de los organismos que tienen información valiosa para la toma de decisiones: “Realizar un mapeo de valor para analizar los proyectos y permearlo con el entorno empresarial”.

### Servicios (3)

La mayoría de los participantes concuerda en que al incrementar los proyectos logísticos la comunidad demandará más servicios de salud, educación, transporte, agua potable, energía, vivienda, recreación, etc. El sector público y privado se deben preparar para este crecimiento. El sector público debe hacer una planeación para solventar estas necesidades considerando el incremento en la recaudación de impuestos que se generará con el establecimiento de las nuevas empresas. Algunas menciones relevantes fueron: “Se generarán más impuestos para el estado y la federación, financieramente hablando porque la instalación de inversiones que se venga más gente inclusive de fuera a trabajar aquí va a demandar más servicios, creación de nuevos hospitales, revisar qué servicios les vamos a proveer a toda esa gente que va a venir”. “Habrá más trabajadores que demanden servicios de salud, hemos puesto ese punto sobre la mesa en reuniones anteriores, que si bien viene más derrama económica debemos fijarnos si realmente estamos preparados porque habrá más empleados y hay que revisar si hay dinero suficiente para hacer frente a todas esas necesidades”. “Se requerirán más casas, construir para todos”

### Infraestructura (2)

Se comentó que es necesario mejorar la infraestructura de Celaya en cuanto a carreteras y vías ferroviarias, de este modo se logrará una mejor conectividad y el uso adecuado de las instalaciones logísticas: “De las necesidades, preguntarnos si el municipio está preparado para hacer frente a todo eso que se viene logísticamente, se deben revisar las vialidades y la infraestructura actual”. “Implementar infraestructura que permita diversificar el mercado de exportación a otras partes además de USA”.

### Seguridad (2)

Un participante resaltó la necesidad de contar con una estrategia de seguridad integral en la cadena de suministro; enfatizando en obtener certificaciones como el CTPAT (*Customs Trade Partnership Against Terrorism*), al mismo tiempo que se garantiza la seguridad física en los puntos logísticos, las zonas aledañas y las vías de transporte.

### Normatividad (2)

Un empresario comentó que es prioritario prepararse y conocer los requerimientos legales para integrarse a la cadena logística.

Otro participante hizo énfasis en cultivar una conciencia ambiental para cumplir con las normas de sostenibilidad integral.



### Integración de las empresas locales (2)

Se percibe como urgente desarrollar estrategias para que las empresas celayenses se integren a la cadena logística: “Para que las PYMES se integren en la cadena de valor sería bueno institucionalizar a sus directivos y equipos de trabajo, mejorar que las empresas hagan correctamente la planeación estratégica, estandaricen procesos, sistemas e indicadores”.

### Financiamiento (1)

Para lograr la integración a la cadena logística y desarrollar procesos eficientes, es fundamental contar con el financiamiento necesario para las inversiones estratégicas, por ejemplo, líneas de crédito para la compra de materia prima y préstamos bancarios.

## Conclusiones de las mesas de trabajo

Comprender las necesidades, oportunidades, buenas prácticas, amenazas y beneficios esperados desde la perspectiva de líderes de cámaras empresariales y de empresas de Celaya y la región es indispensable para la formulación de proyectos estratégicos de desarrollo en la región. A continuación, se presentan los aspectos clave identificados por las personas que participaron en las mesas de trabajo.

### Necesidades del sector empresarial en la región

**Desde la perspectiva de los líderes empresariales, las necesidades primordiales de las empresas son:**

- La capacitación a nivel técnico y directivo, el desarrollo de una la cultura laboral que priorice en el sentido de pertenencia y los valores a nivel personal. Personal calificado en temas logísticos.
- Conocer los requerimientos legales propios del sector.
- La seguridad en la región tanto para la comunidad como para las empresas. Atender la falta de seguridad en la región y combatir la extorsión.
- Asegurar el estado de derecho.
- El financiamiento, los apoyos fiscales, la inversión para generar certidumbre.
- Para ello requieren del gobierno: certeza jurídica y estado de derecho, agilizar trámites, transparencia en la información, un plan competitivo de la ciudad y difundir la información sobre los nuevos proyectos de desarrollo.
- En cuanto a infraestructura es indispensable contar con abasto suficiente de electricidad y carreteras en óptimas condiciones, potenciar las vías férreas existentes para lograr mejor conectividad.
- Otro aspecto es compartir la responsabilidad social entre empresarios, trabajadores y comunidad, con el fin de priorizar la construcción del tejido social y el cuidado del medio ambiente.
- Fortalecer la vinculación académica y empresarial. Revisar los programas educativos de las universidades para incluir carreras de logística o temas dentro de los programas existentes. Vincular las empresas industriales, comerciales y de servicios en alianzas estratégicas.
- Fomentar la articulación entre cámaras, organismos y empresas para crear una sinergia que impulse el crecimiento económico y la competitividad.
- Agrupar empresas con intereses comunes, se pueden defender sus necesidades de manera más efectiva, unificando sus voces para tener mayor representación.
- Desarrollar a las empresas locales para crear una cadena de proveeduría. Profesionalización de las empresas que se deseen integrar a la cadena logística en cuanto a planeación estratégica, estandarización de procesos, sistemas e indicadores.

- Difusión amplia y detallada a las empresas locales sobre los nuevos proyectos de logística. Se reporta una necesidad de contar con más información al respecto de los detalles e implicaciones de los nuevos proyectos.
- La comunidad demandará más servicios de salud, hospitales, escuelas, hoteles, servicios gastronómicos, turísticos, inmobiliarios, jurídicos, financieros, de seguros.
- Es necesario generar una imagen positiva de la ciudad mediante publicidad y difusión de sus ventajas, eventos, productos y servicios.
- Actualización en aspectos tecnológicos como implementación de software e inteligencia artificial.

### Oportunidades para el sector empresarial en Celaya y la región

**Las oportunidades de Celaya y la región que identifican los participantes son:**

- Ubicación estratégica logística.
- Crecimiento económico de la zona.
- Acceso a nuevos mercados nacionales e internacionales.
- Empresas con potencial de desarrollo y personal calificado.
- Nuevas oportunidades de empleo en la región.
- Desarrollo para el sector turismo, gastronómico, hotelero.
- Oferta de servicios educativos, financieros, inmobiliarios, seguros, jurídicos, logísticos.
- Desarrollo de negocios verdes.
- Vinculación con empresas con conciencia social
- Costos competitivos en materia prima y producto terminado.
- Ofrecer condiciones labores competitivas, lo que impacta la productividad, ambiente laboral y por ende atracción y retención del talento.
- Potenciar el crecimiento de la región mediante la responsabilidad social empresarial.

### Buenas prácticas del sector empresarial en la región

**Las buenas prácticas y fortalezas que señalaron los participantes son:**

- Habilidades empresariales. Liderazgo con sentido ético y trabajo en equipo, comunicación efectiva, toma de decisiones basada en evidencia, cumplimiento de la normativa, orden y control de los procesos.
- Calidad en el servicio y el producto.
- Capacitación con sentido humano.

- Certificaciones en diferentes rubros dependiendo del giro: que son un aval de cumplimiento de los estándares de calidad, eficiencia, seguridad o sostenibilidad en un mercado competitivo.
- Difusión y publicidad de Celaya. #habla bien de Celaya, #Celaya dulce, Celaya Motor del Bajío.

## Desafíos para el sector empresarial en Celaya y la región

### Las amenazas percibidas por las y los líderes empresariales son:

- Deterioro del tejido social. Desintegración familiar. Incorporación al crimen organizado.
- Desabasto de energía eléctrica.
- Alta rotación de personal con carencia de valores.
- Deficiencia educativa en niveles básicos (primaria y secundaria).
- La falta de información de proyectos estratégicos puede limitar el desarrollo de las empresas locales.
- La falta de preparación de las empresas por escasez de información puede evitar la integración plena a la cadena de valor.
- Que Celaya se convierta en ciudad de paso.
- Que la generación de riqueza y derrama económica se desplace a otros estados o regiones.

## Beneficios de la integración a las cadenas de valor de los nuevos proyectos

### Los participantes consideran que los beneficios que traería la integración a las cadenas de valor de los nuevos proyectos de logística en la región serían:

- Reactivación económica de la zona.
- Incremento en las ventas, aumento en los flujos de capital de las empresas, que se espera se proteja de la inseguridad y se quede en la ciudad.
- Ampliación hacia nuevos mercados, si se dan a conocer las fortalezas del municipio y se fomenta la colaboración entre negocios locales y grandes empresas.
- Incremento en las oportunidades de empleo.
- Mayor afluencia de personas e incremento de las necesidades de los servicios del sector inmobiliario.
- Fortalecimiento de la vinculación entre cámaras y sectores para impulsar la cooperación.
- Incremento en el consumo de productos y servicios.
- Reducción de los costos de las materias primas y del producto final, lo que amplía las opciones en el mercado.



- Empresas locales pueden cubrir la demanda de servicios logísticos, de seguridad en la cadena logística y de cumplimiento de las obligaciones ferroviarias.
- Demanda de servicios de abastecimiento energético sustentable.

El sector empresarial expresa gran interés y compromiso por participar de manera activa y colaborar en el desarrollo de Celaya y la región. Expresan sus principales necesidades, desde un papel activo para promover la atención de estas. Comparten sus mejores prácticas. Y describen su percepción acerca de las amenazas y futuros beneficios para el sector empresarial. También, aunque están al tanto de los proyectos estratégicos anunciados por los gobiernos estatal y federal, solicitan una comunicación más detallada y específica sobre los planes actuales para poder coordinar sus operaciones de manera efectiva y vincularse a dichos proyectos.

# REPORTE DE RESULTADOS DE ENCUESTA A EMPRESAS DE CELAYA Y LA REGIÓN

## Método de la encuesta

---

La encuesta se desarrolló bajo el enfoque de investigación cuantitativa.

La población de interés para esta etapa fueron las empresas de Celaya y la región, de todos los tamaños.

Se diseñó el instrumento de recolección de datos mediante un cuestionario estandarizado (anexo 1). Posteriormente se puso a prueba mediante una prueba piloto, y fue revisado y validado por los directivos del CCEC.

El cuestionario se programó en la plataforma Question Pro para la aplicación de encuestas en línea y se difundió para invitar a las empresas de Celaya y la región a participar de manera voluntaria. Los medios de difusión fueron correos electrónicos, publicaciones en redes sociales y de mensajería, invitación a través de las cámaras y organismos que integran el CCEC y en los eventos de las mesas de trabajo. Adicionalmente, se destinó el apoyo de un equipo de encuestadores para dar seguimiento y aplicar la encuesta telefónica a quien así lo prefiriera.

La liga de acceso al cuestionario digital fue abierta un total de 1,717 veces. Se obtuvo un total de 362 respuestas, de las cuales 132 fueron completadas.

De ese total de 132 empresas que contestaron la encuesta completa, se hizo una revisión y validación de los datos para que se cumplieron con los criterios de inclusión y asegurar la calidad de la muestra.

Quedando una muestra final de 124 casos validados. Los resultados que se presentan a continuación son de 124 empresas que respondieron de manera válida y cumplieron los criterios de inclusión en la muestra. Esta muestra tiene se conforma de la siguiente manera:

- Tamaño de empresa:
  - microempresas 39%
  - pequeñas 26%
  - medianas 19.5%
  - grandes 15.5%
- Antigüedad de la empresa
  - Menos de cinco años 7.3 %
  - Entre seis y diez años 14.6%
  - Entre once y veinte años 22%
  - Más de veinte años 56.1 %
- Origen del capital de la empresa
  - Local 61.8%
  - Nacional 26.8%

- Internacional 11.4% (Europa 8.1%, Asia 1.6%, Estados Unidos 1.6%)
- Realizan operaciones de comercio exterior
  - Sí 32.5%
  - No 67.5%

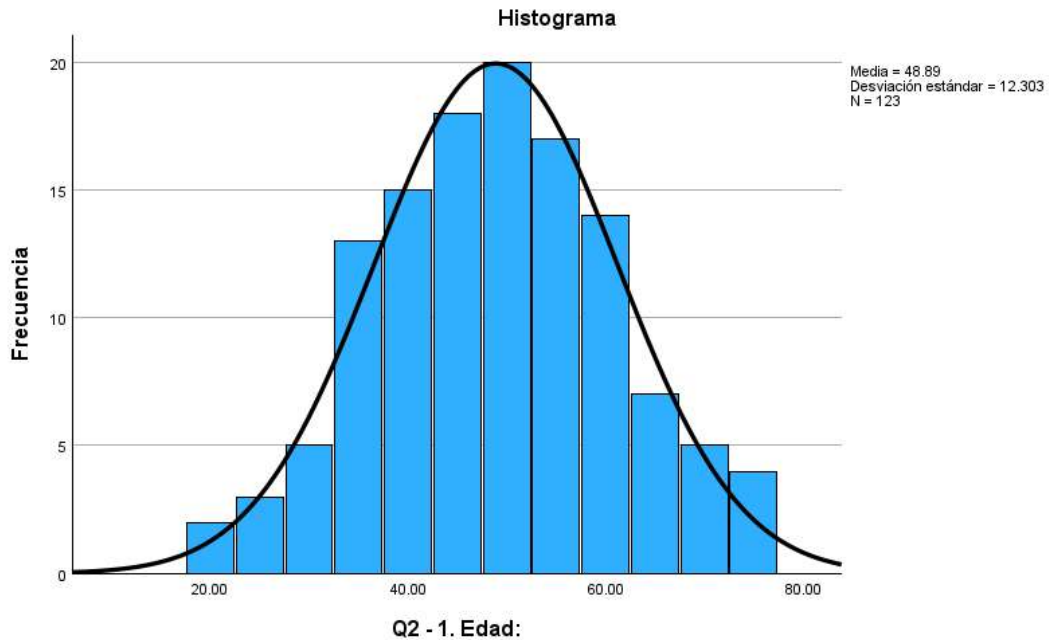
Durante todo el proceso se cumplieron estándares de ética en la investigación y protección de los datos.

- A las personas que respondieron se les proporcionó la información detallada del estudio y de las implicaciones de su participación y con base en ello quienes decidieron participar de manera voluntaria proporcionaron su consentimiento informado.
- La participación de las empresas es confidencial, las respuestas individuales no se comparten con ninguna persona u organización. La base de datos final remueve los identificadores de cada respuesta para que no sea posible asociar una respuesta con la empresa que la proporcionó. Se preguntó de manera expresa si la empresa deseaba aparecer en la lista de agradecimientos, solamente a quienes respondieron que sí y proporcionaron el nombre se les agregó a dicha lista.
- Los datos fueron recolectados en la plataforma Question Pro, la Universidad de Celaya cuenta con licencia a dicho servicio que incluye la protección y seguridad de los datos almacenados y que no se compartan con terceros.
- Los análisis de los datos fueron realizados con el software IBM SPSS Statistics, licencia de la Universidad de Celaya instalada en la versión de escritorio.
- No se usaron asistentes virtuales con inteligencia artificial para el análisis de los datos ni la creación de los gráficos, para mantener la seguridad y privacidad de los datos, así como para asegurar la calidad del análisis.
- Se utilizó One Drive de las cuentas institucionales de Office 365 para garantizar que la información permaneciera dentro de la infraestructura de seguridad de la Universidad de Celaya.

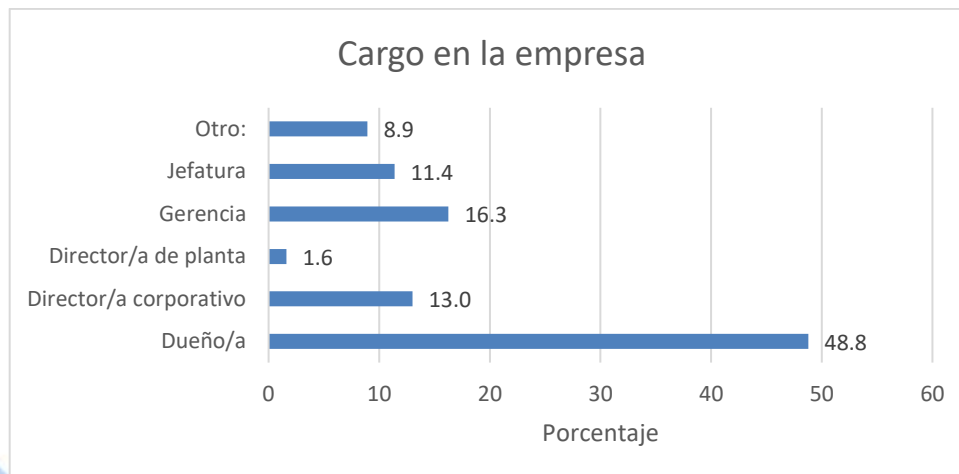
## Perfil de la muestra

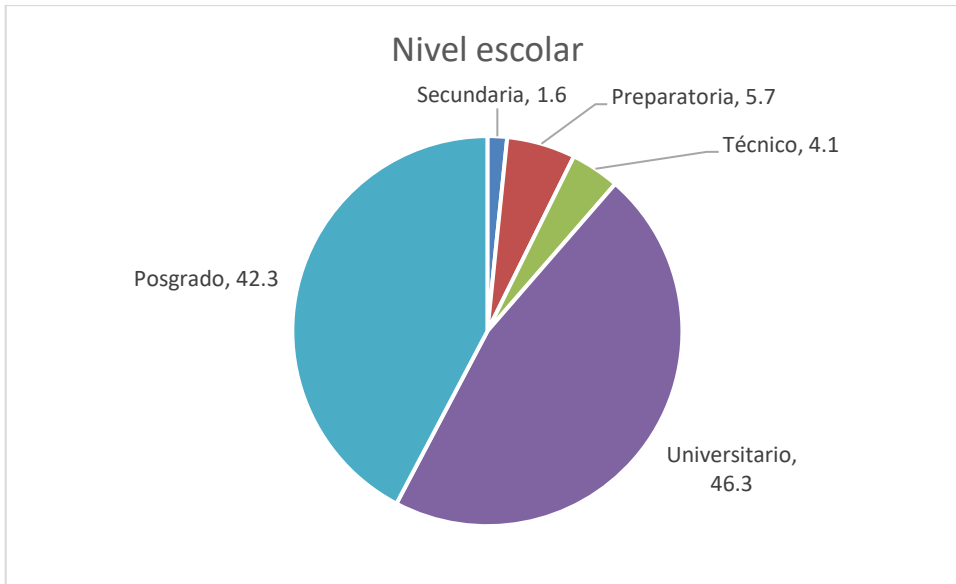
### Perfil de la persona que responde la encuesta

La edad promedio de las personas que respondieron la encuesta fue 48.9 años, con una desviación estándar de 12.3 años, con una distribución normal.



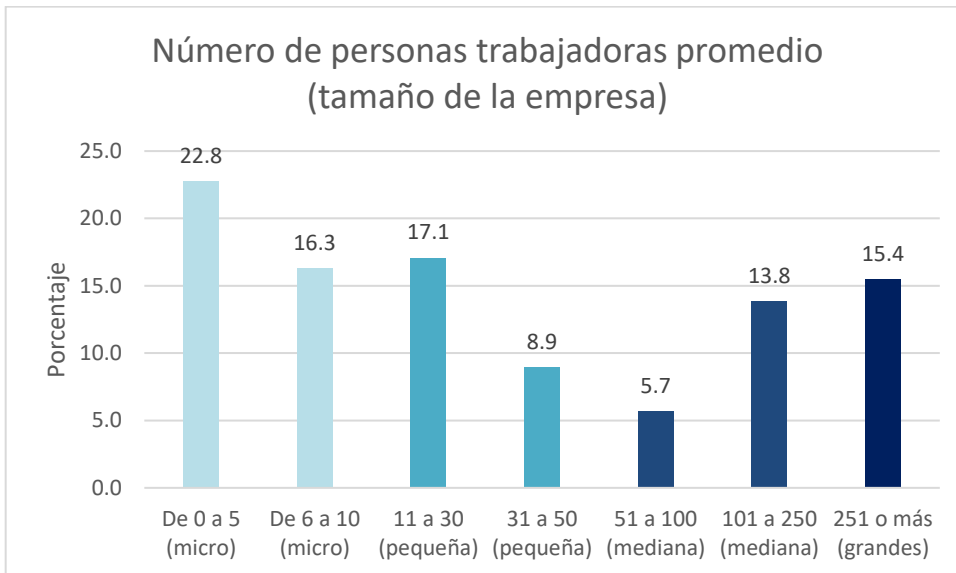
Como requisito para responder la encuesta se solicitó que se contara con un cargo directivo o de responsabilidad en la empresa. Dicho requisito se cumplió.





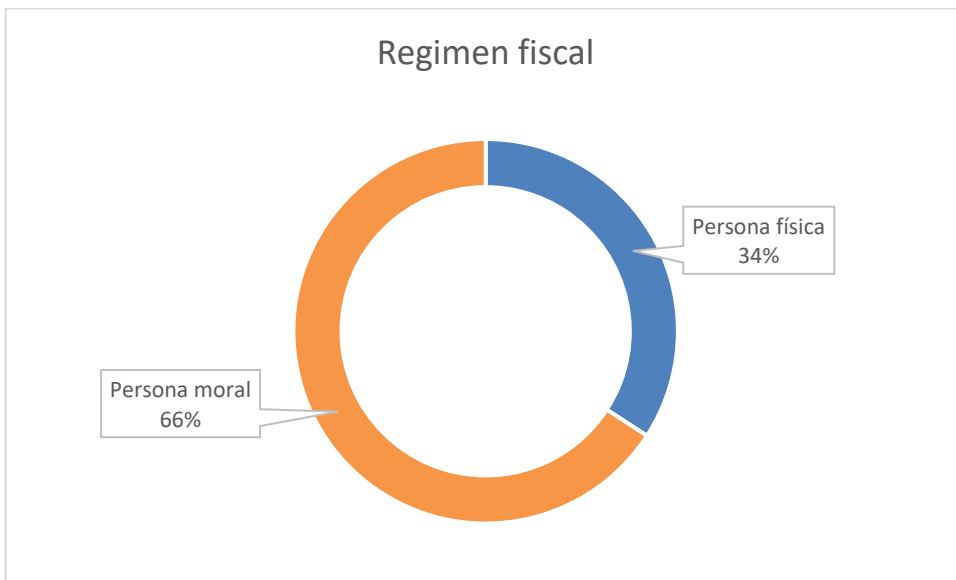
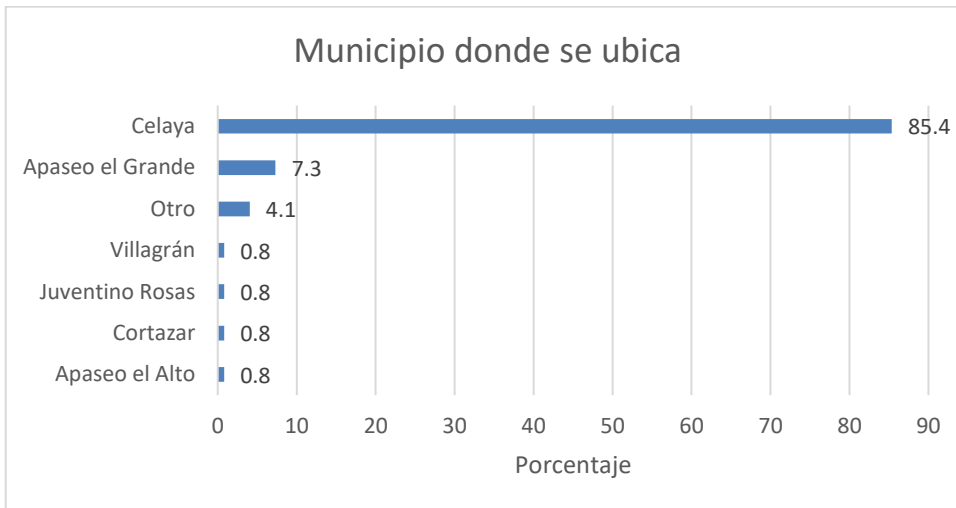
### Perfil de las empresas

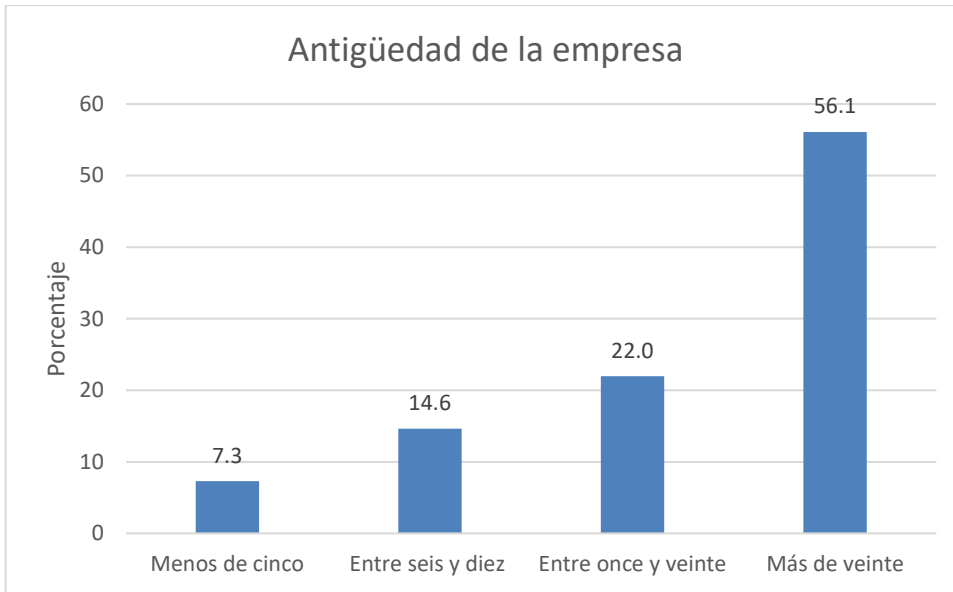
A continuación se presenta un resumen descriptivo de las características de las empresas que respondieron la encuesta.



La muestra fue conformada por 39% microempresas, 26% pequeñas, 19.5% medianas y 15.4% grandes.

En dichas empresas el porcentaje promedio de hombres es de 49.95 con una desviación estándar de 27.5 y el porcentaje promedio de mujeres es de 42.38 con una desviación estándar de 26.2

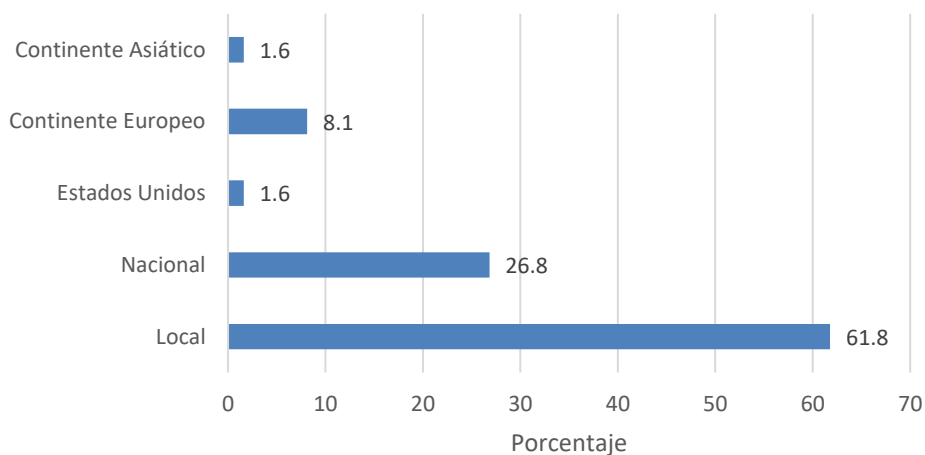




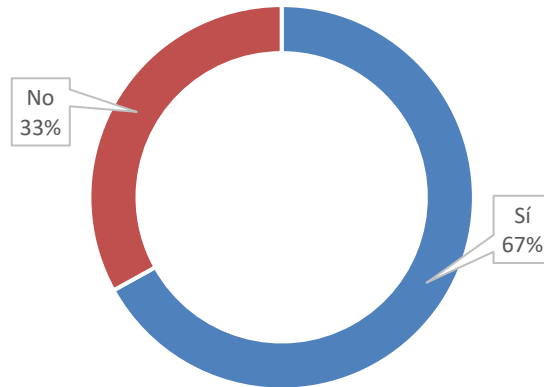
### Sector económico al que pertenece



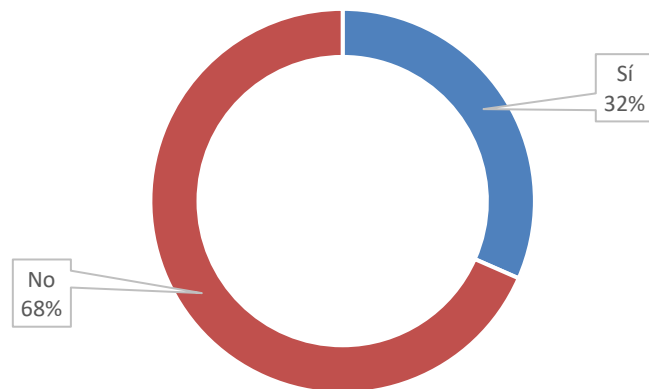
### Origen principal del capital de la empresa

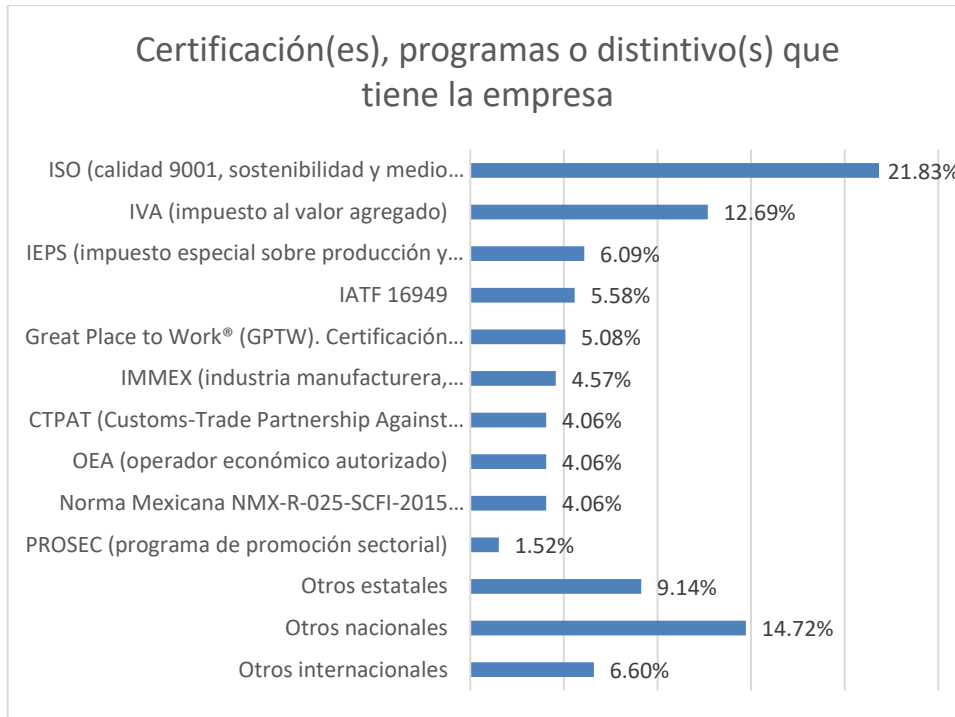


### La empresa cuenta con certificaciones



### La empresa con distintivo Marca Guanajuato



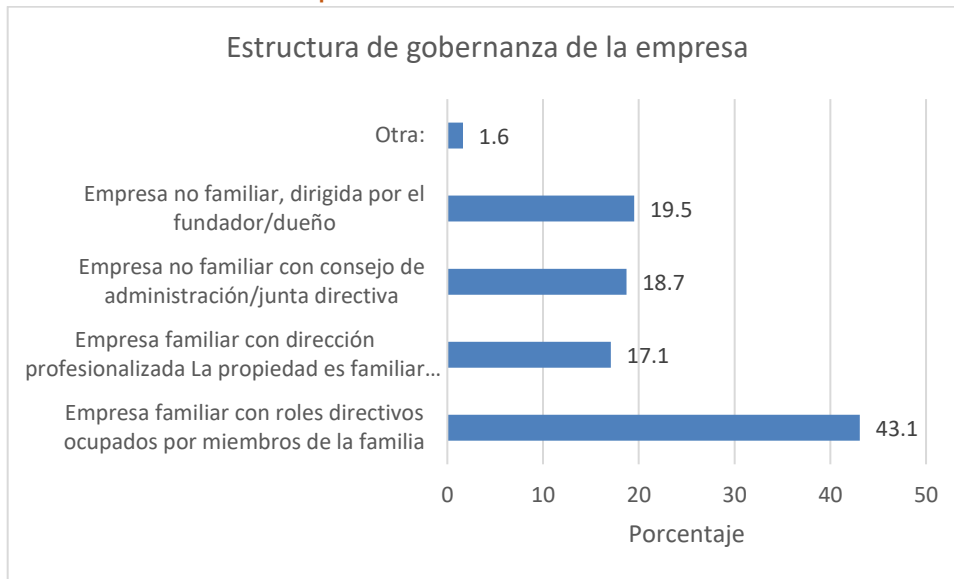


\* Multirrespuesta: posibilidad de seleccionar más de una opción.

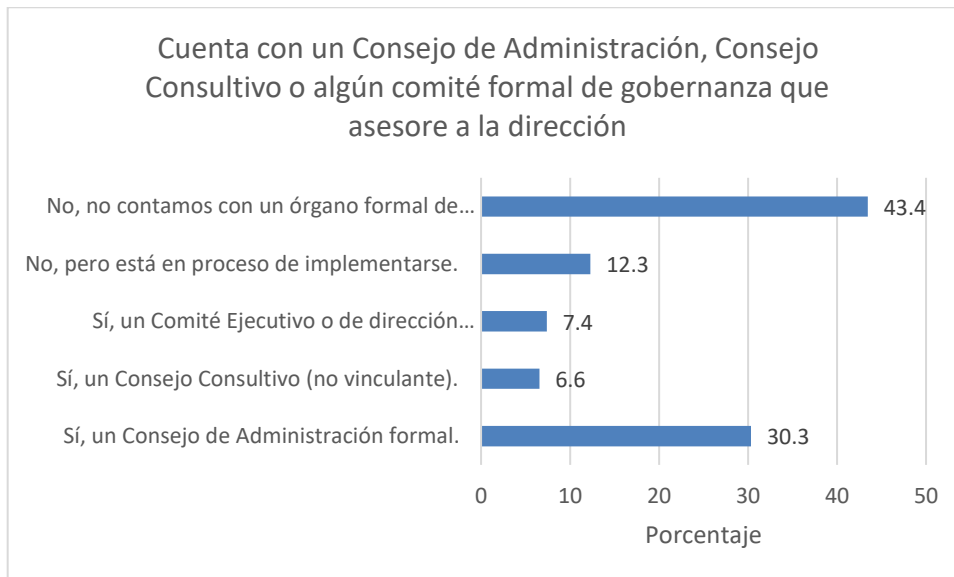
## Estructura de las empresas

---

## Estructura de las empresas



Quienes seleccionaron la opción “otra” especificaron que son asociación civil y cooperativa, respectivamente.



## Plan de sucesión

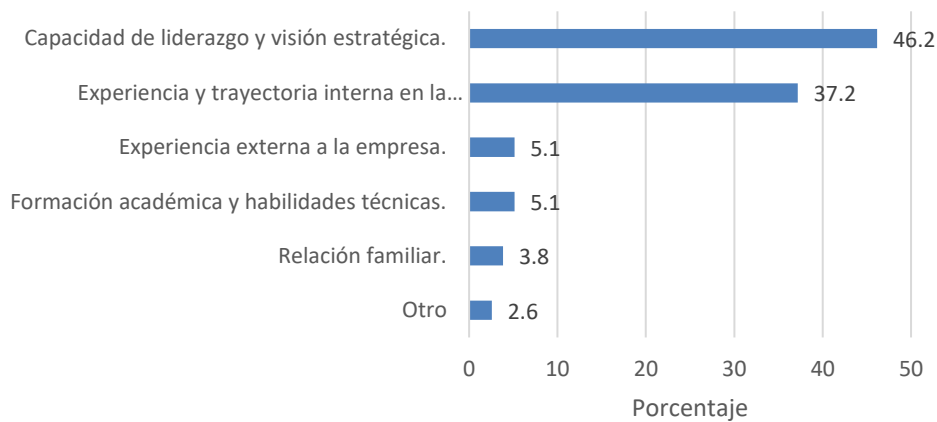
### Tiene un plan formal o documentado para la sucesión de roles clave



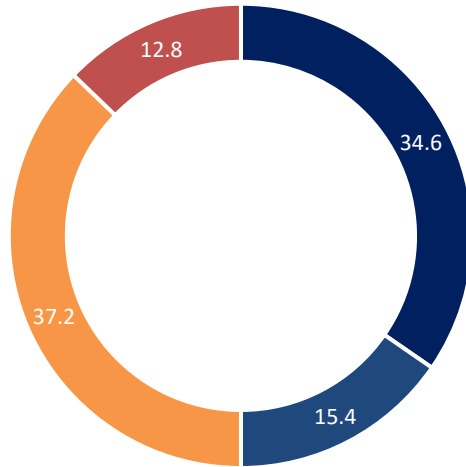
Las empresas que respondieron “No aplica” es debido a que son empresas de reciente creación, un solo fundador sin intención de sucesión a corto plazo, entre otros casos específicos.

En caso de existir un plan de sucesión (formal o informal), se consultó con ellos los siguientes detalles:

### Factor más importante para la elección de un sucesor en roles clave



### El plan de sucesión de su empresa ha sido comunicado de manera clara y transparente

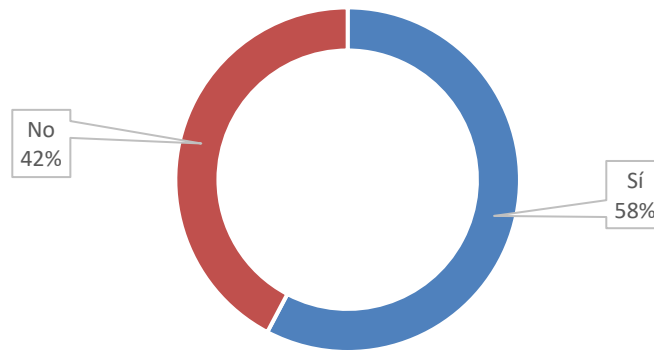


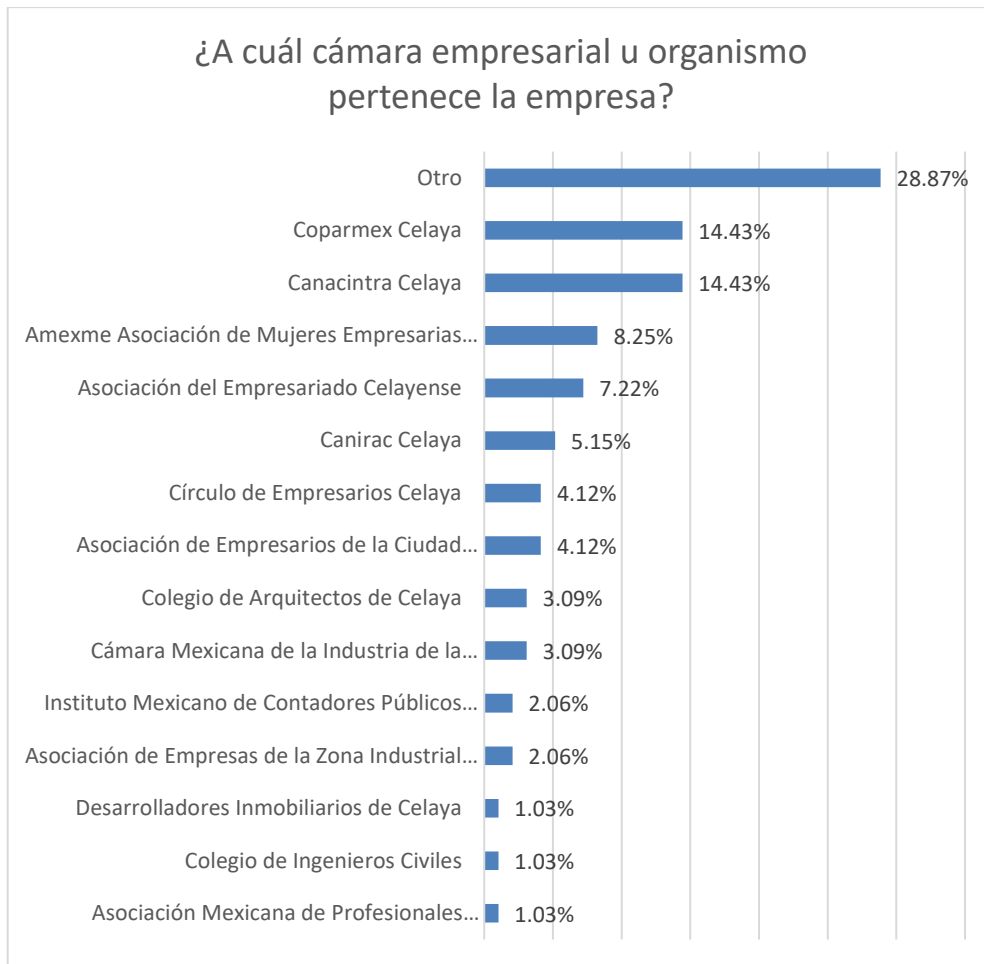
- Sí, ha sido comunicado formalmente a todos los niveles relevantes.
- Sí, ha sido comunicado solo a los directivos y potenciales sucesores.
- No, solo es conocido por un círculo muy reducido de personas.
- No, el plan no ha sido comunicado.

## Vinculación de las empresas

---

La empresa pertenece a alguna agrupación  
empresarial

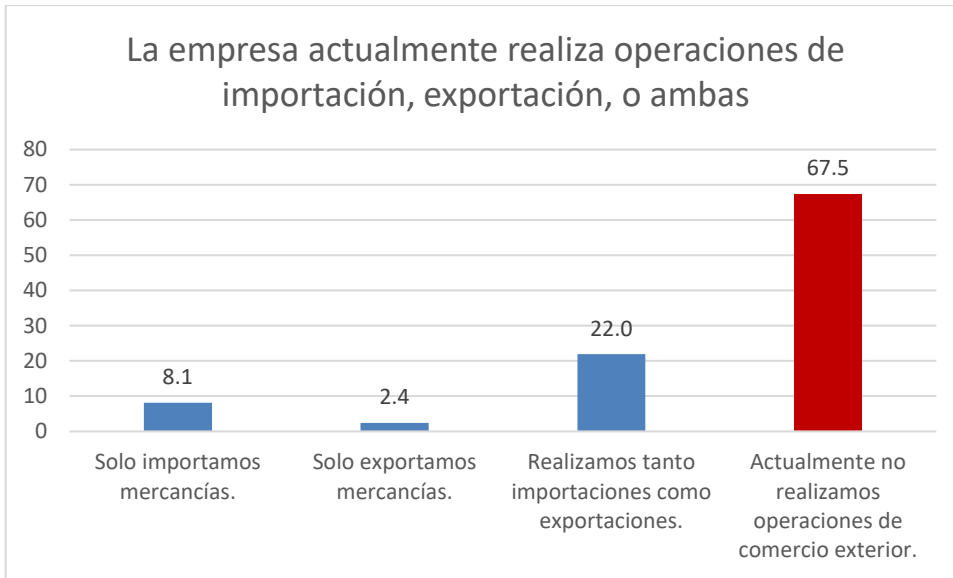




Quienes seleccionaron la opción “otro”, mencionaron: IMMEX Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación; 10,000 Mujeres por México; AERIBAC; AMMJE; Asociación Nacional de Productos Aromáticos; Cámara Española; Canacar; Canaco; CANAME Cámara Nacional de Manufacturas Eléctricas; CANIETI Guanajuato; CLUTIG; CISOSC Clúster de Innovación Social de las OSC en el Bajío; CLAUGTO; Club de Proveedores de la Industria; Consejo de Turismo de Celaya; IMCP; Unión Social Empresarial de México.

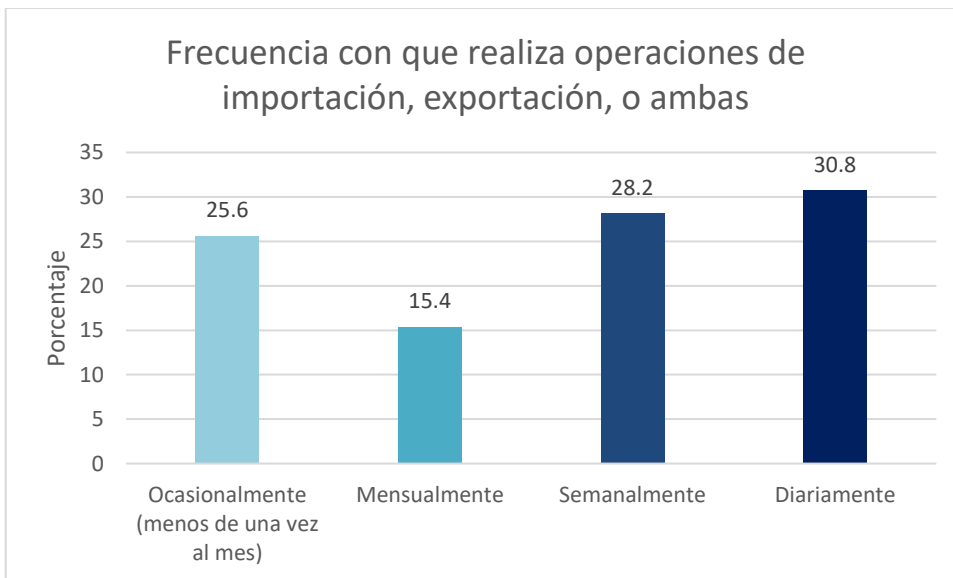
## Comercio internacional

---

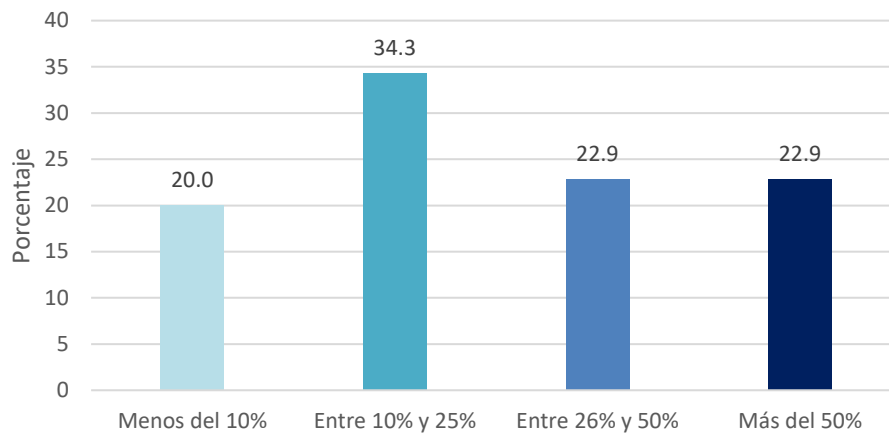


A continuación, se presentan los resultados de las empresas que sí importan, exportan o ambas.

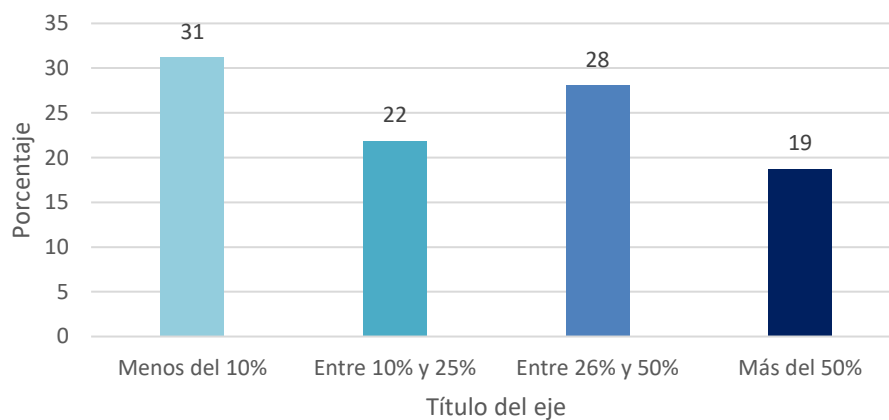
### Empresas con operaciones de importación, exportación o ambas



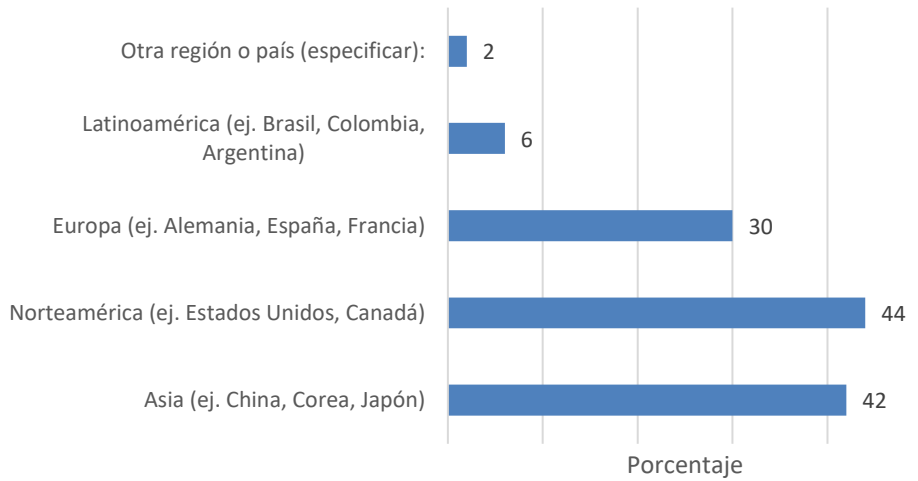
### Porcentaje del valor total de sus compras anuales corresponde a importaciones de mercancías



### Porcentaje del valor total de sus ventas anuales corresponde a exportaciones de mercancías

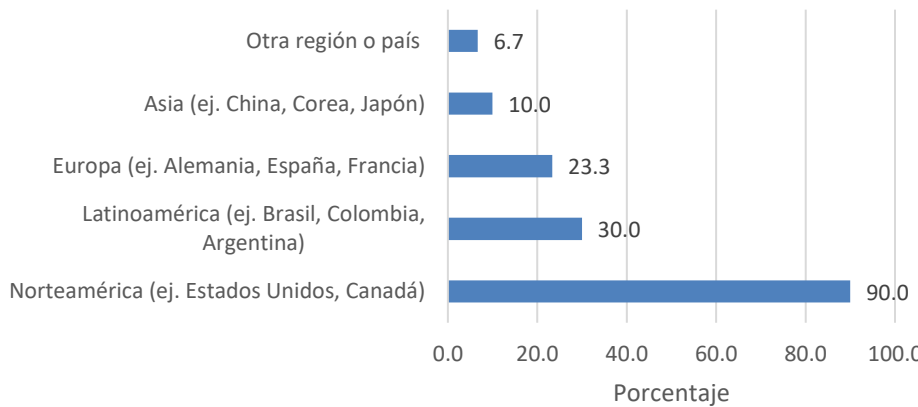


### Región o país principal provienen la mayoría de las mercancías que su empresa importa



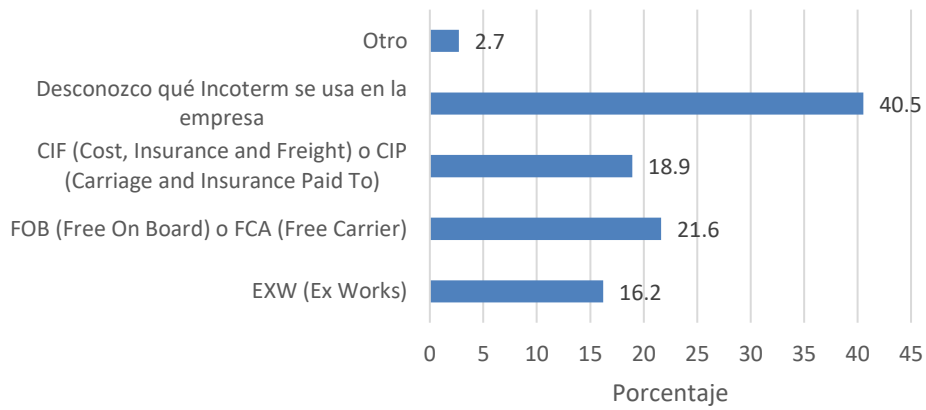
\* Multirrespuesta: posibilidad de seleccionar más de una opción.

### Región o país principal se destinan la mayoría de las mercancías que su empresa exporta

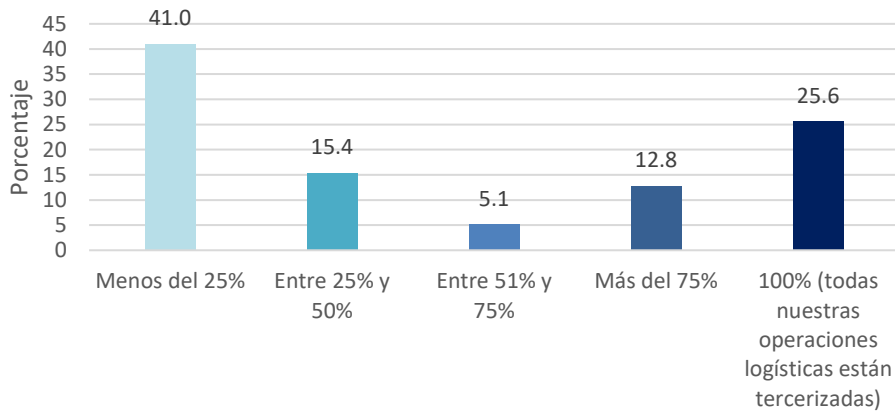


\* Multirrespuesta: posibilidad de seleccionar más de una opción.

### Incoterm® más frecuente en sus operaciones de comercio exterior

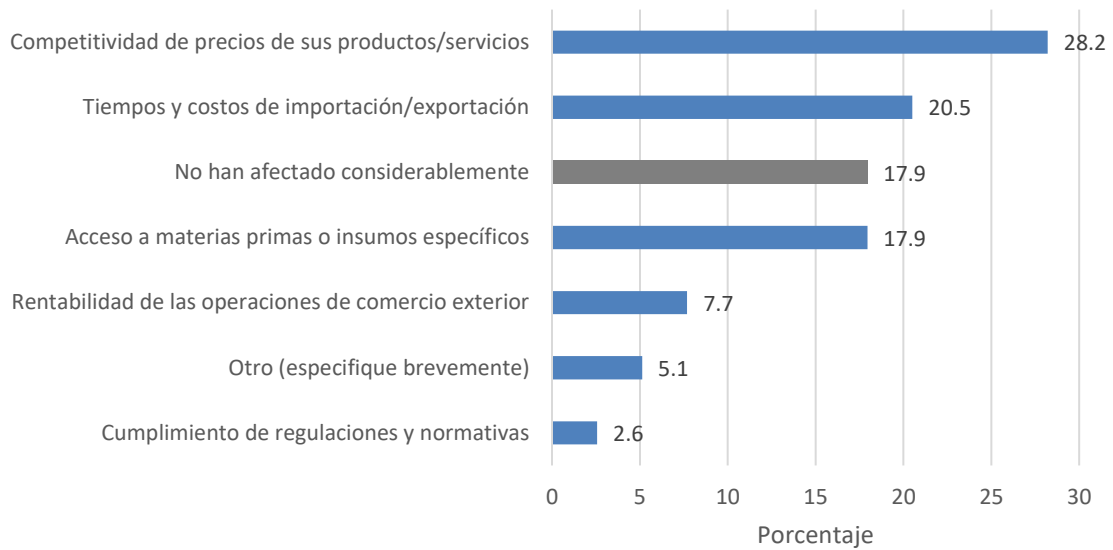


### Porcentaje de sus operaciones logísticas de comercio exterior (transporte internacional, almacenaje, etc.) manejado por terceros especializados



Impacto de los aranceles en todas las empresas

### Áreas de la empresa que han sido las más afectada por los aranceles o barreras no arancelarias en los últimos dos años



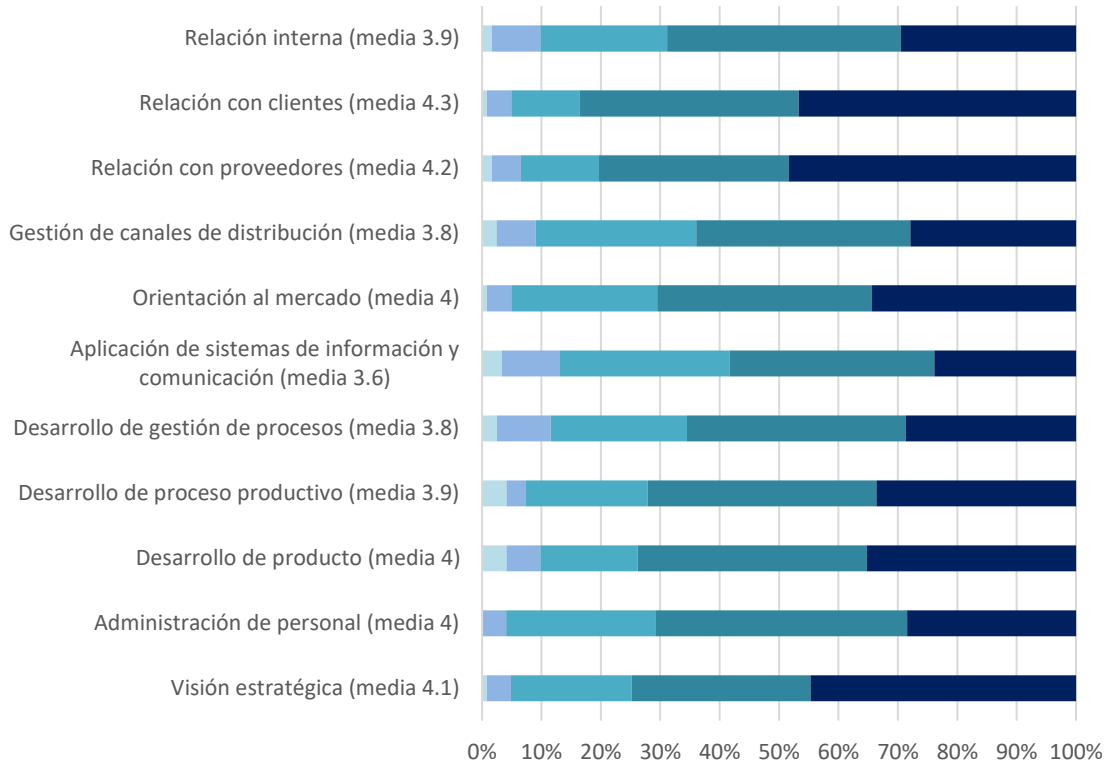


## Capacidades de la empresa

Se solicitó a las personas que respondieron la encuesta que autoevaluaran las capacidades directivas, de innovación, de comercialización y de integración de su empresa, en una escala del 1 al 5 donde 1 es la calificación más baja y 5 la más alta.

Las capacidades evaluadas más positivamente son Relación con clientes (media 4.3), Relación con proveedores (4.2) y Visión estratégica (media 4.1). Las capacidades autoevaluadas con menor calificación fueron Aplicación de sistemas de información y comunicación (media 3.6), Desarrollo de gestión de procesos (media 3.8) y Gestión de canales de distribución (media 3.8).

### Autoevaluación de capacidades de la empresa

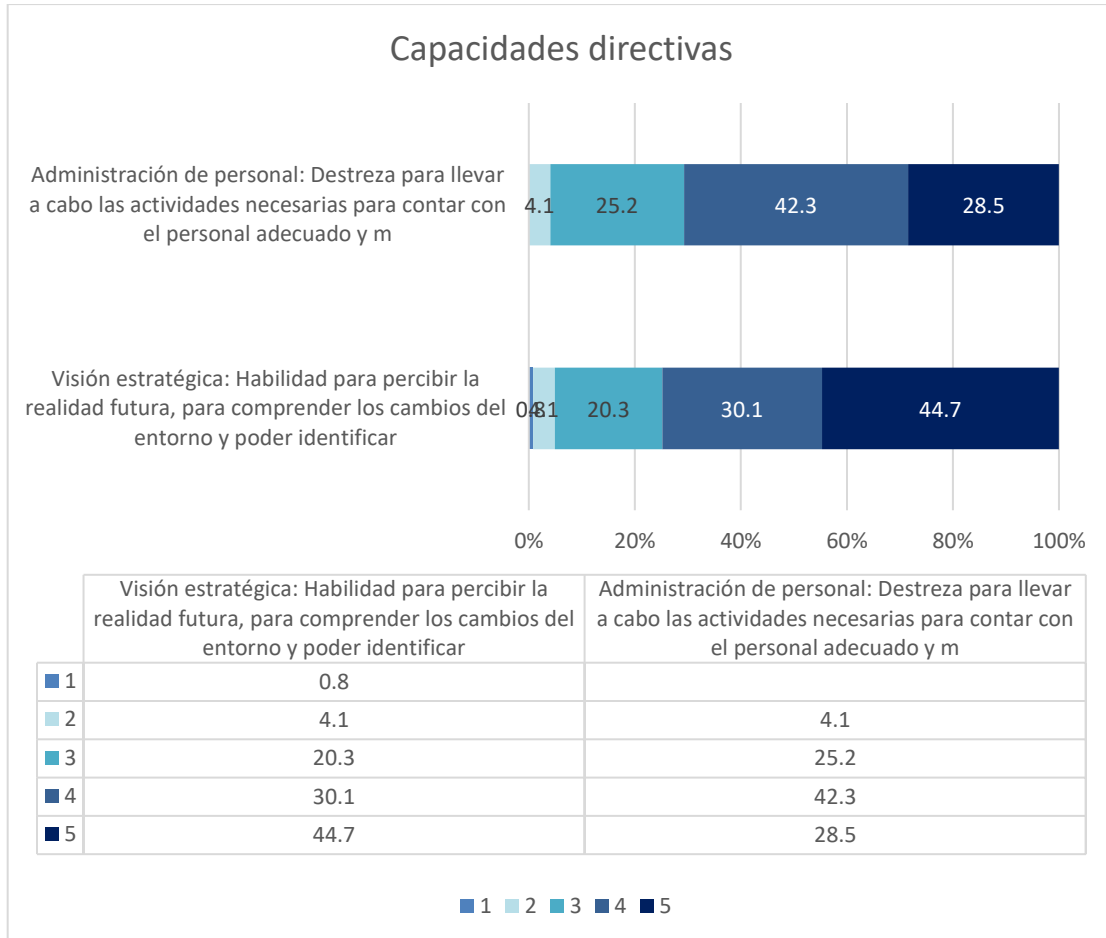


	Visión estratégica (media 4.1)	Administración de personal (media 4)	Desarrollo de producto (media 4)	Desarrollo de proceso productivo (media 3.9)	Desarrollo de gestión de procesos (media 3.8)	Aplicación de sistemas de información y comunicación (media 3.6)	Orientación al mercado (media 4)	Gestión de canales de distribución (media 3.8)	Relación con proveedores (media 4.2)	Relación con clientes (media 4.3)	Relación interna (media 3.9)
1	0.8		4.1	4.1	2.5	3.3	0.8	2.5	1.6	0.8	1.6
2	4.1	4.1	5.7	3.3	9	9.8	4.1	6.6	4.9	4.1	8.2
3	20.3	25.2	16.4	20.5	22.8	28.5	24.6	27.0	13.1	11.5	21.3
4	30.1	42.3	38.5	38.5	36.6	34.4	36.1	36.1	32.0	36.9	39.3
5	44.7	28.5	35.2	33.6	28.5	23.8	34.4	27.9	48.4	46.7	29.5

1 2 3 4 5

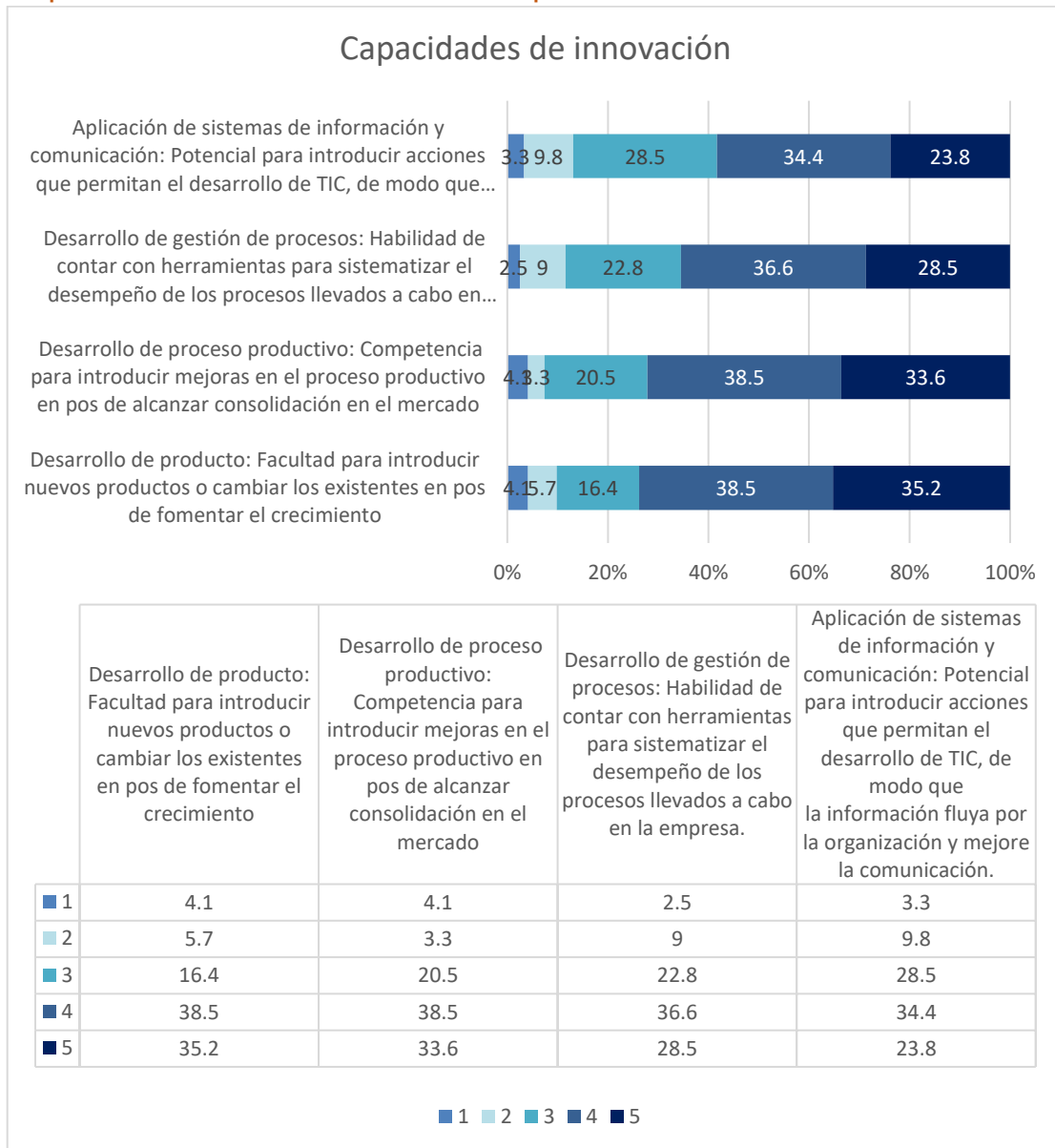
A continuación, se presentan los resultados globales y después por tipo de capacidad.

## Capacidades directivas de la empresa



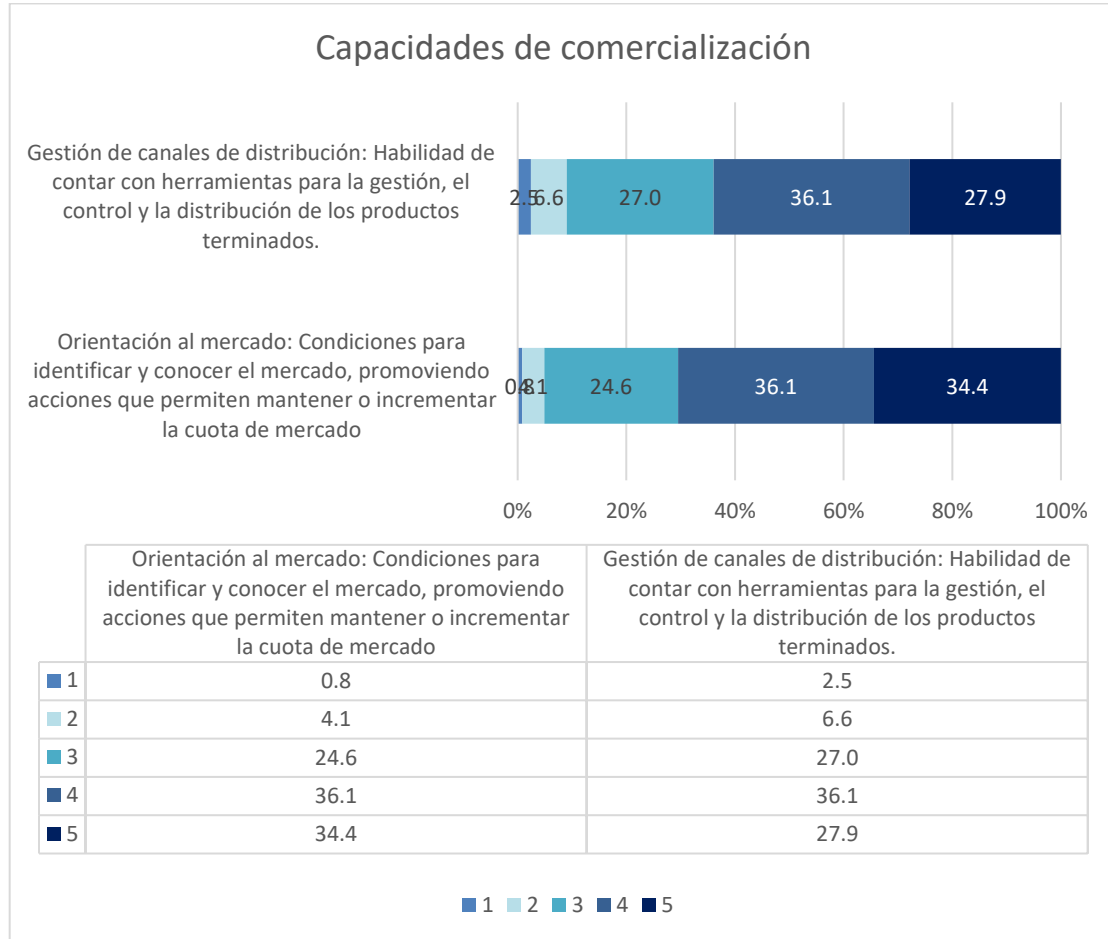
Las empresas autoevalúan positivamente sus Capacidades directivas: Administración de personal con una media de 3.95 una desviación estándar de 0.38; Visión estratégica con una media de 4.14 y desviación estándar de 0.93

## Capacidades de innovación de la empresa



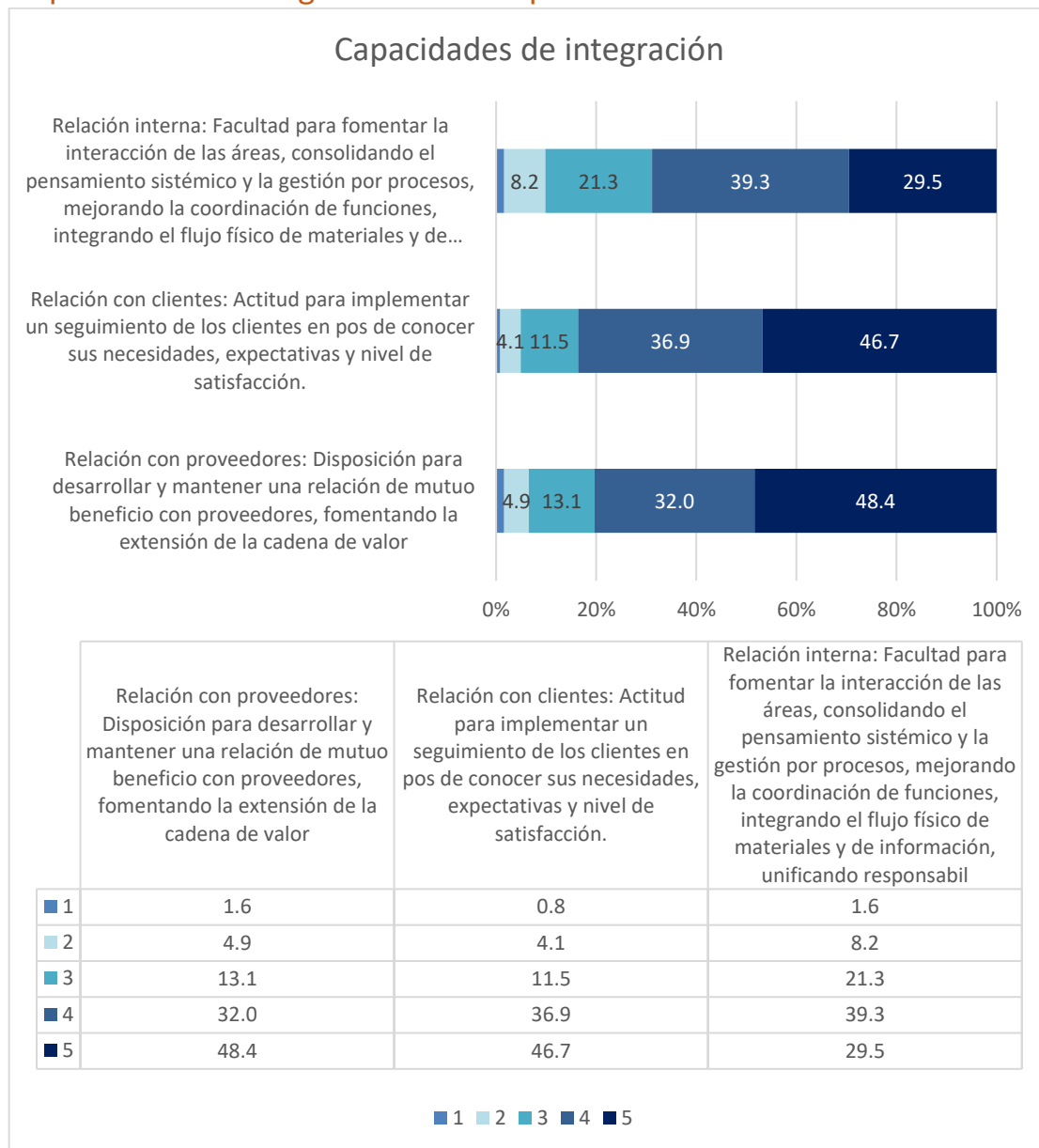
Al autoevaluarse en una escala del 1 al 5 donde 1 es la calificación más baja y 5 la más alta, las empresas se evaluaron sus capacidades de innovación por debajo de sus capacidades directivas. Desarrollo de producto con una media de 3.95 y desviación estándar de 1.06, Desarrollo de proceso productivo con una media de 3.94 y una desviación estándar de 1.02, en la capacidad de Desarrollo de gestión de procesos con una media de 3.8 y desviación estándar de 1.3, y finalmente la capacidad autoevaluada con puntuación más baja de todas las 11 capacidades: Aplicación de sistemas de información y comunicación una media de 3.6 y desviación estándar de 1.05

## Capacidades de comercialización de la empresa



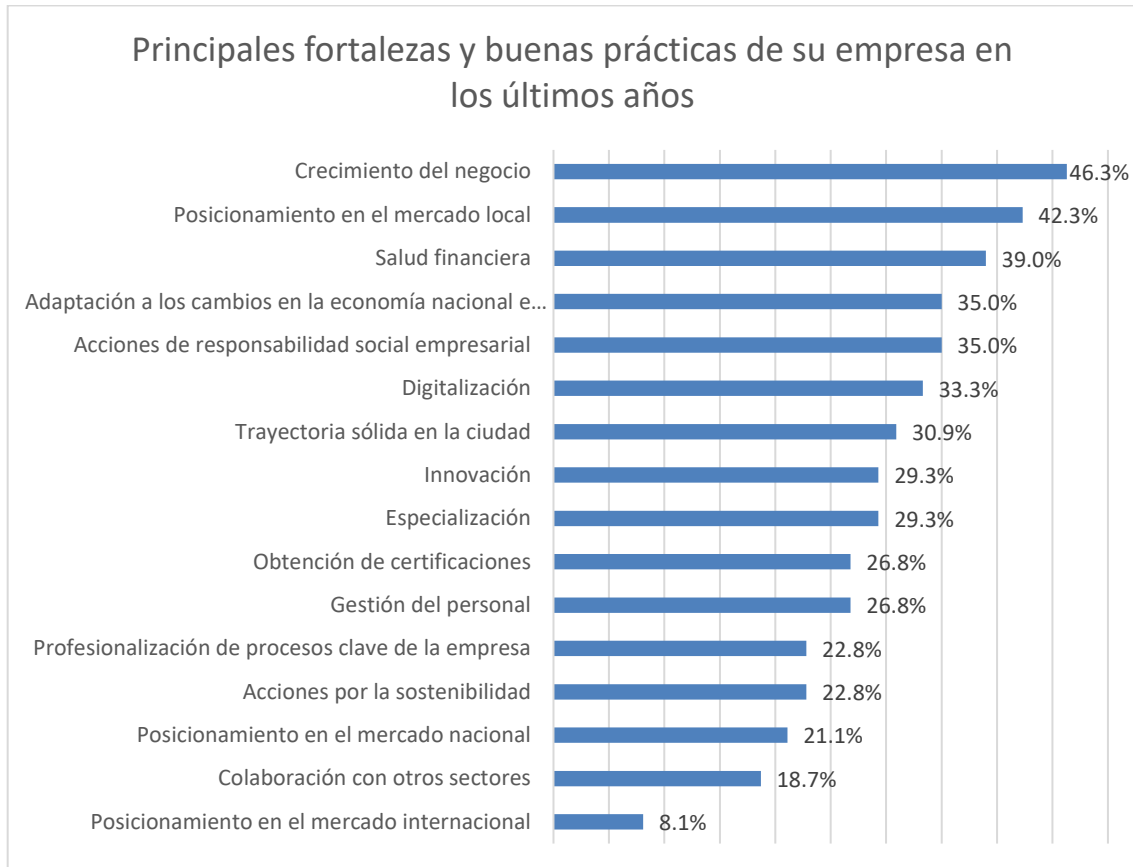
La capacidad Gestión de canales de distribución fue autoevaluada por las empresas con una calificación promedio de 3.8 y una desviación estándar de 1.01 así como Orientación al mercado con una media de 3.99 y una desviación estándar de 0.91

## Capacidades de integración de la empresa



Las empresas de la muestra autoevaluaron su capacidad de Relación con proveedores con un promedio de 4.2 y una desviación estándar de 0.96, Relación con clientes media de 4.25 con desviación estándar de 0.87 y Relación interna una media de 3.87 y desviación estándar 0.99. Siendo Relación con proveedores y Relación con clientes las dos capacidades mejor autoevaluadas de las 11 que consideró el diagnóstico.

## Buenas prácticas y fortalezas de las empresas



\* Multirrespuesta: posibilidad de seleccionar más de una opción.

Las fortalezas y buenas prácticas más mencionadas por las empresas de la muestra son Crecimiento del negocio (mencionada por la mitad de encuestados), Posicionamiento en el mercado local, Salud financiera, Adaptación a los cambios y Acciones de responsabilidad social.

Se les pidió a las empresas proporcionar un ejemplo de dichas buenas prácticas, a continuación se resumen las principales tendencias encontradas en los ejemplos proporcionados.

Buenas prácticas y fortalezas	Tendencias encontradas en los ejemplos proporcionados por las empresas
-------------------------------	--

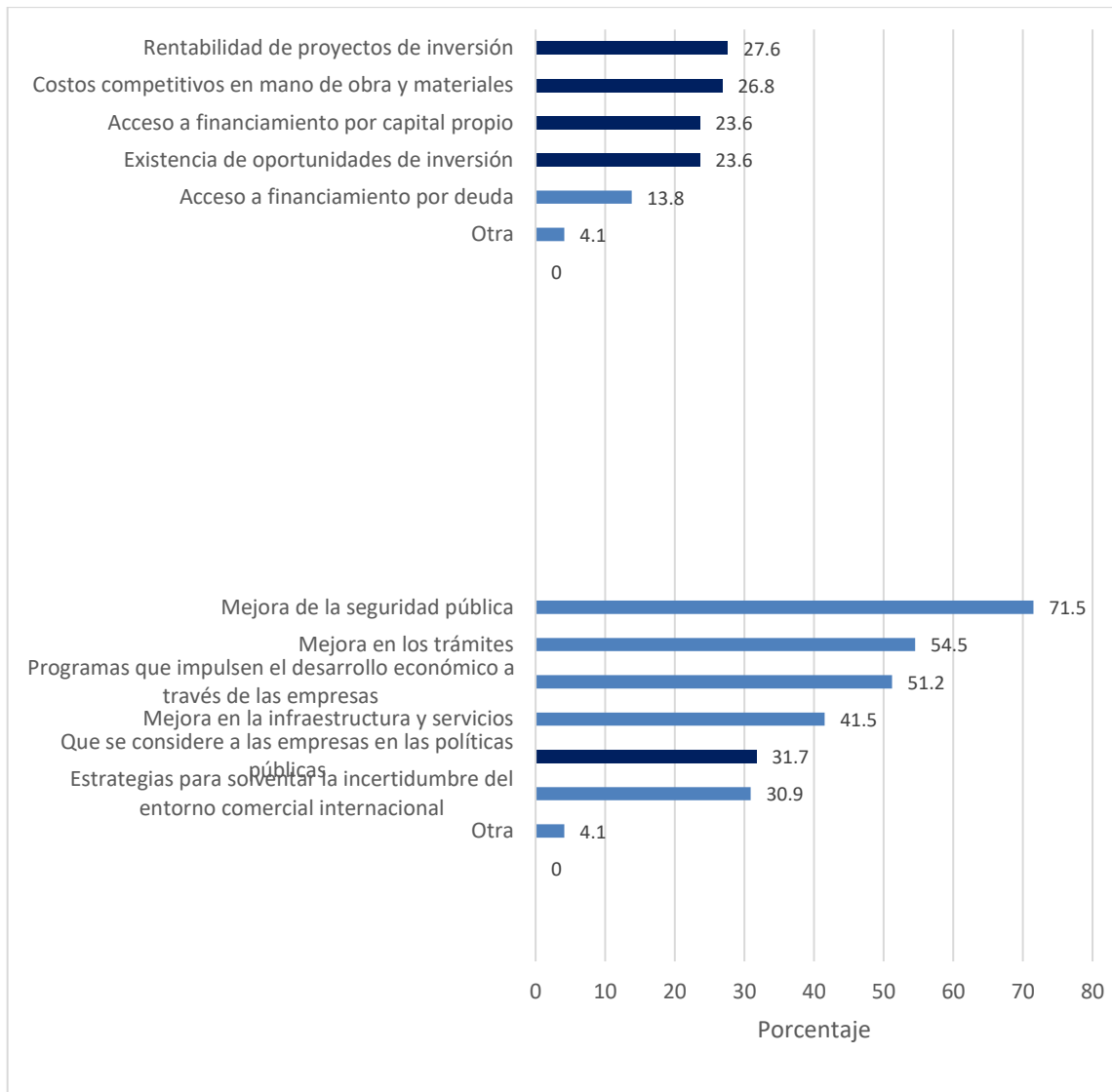
Crecimiento del negocio	Las tendencias de crecimiento se basan en el incremento de las ventas y en el reconocimiento local y nacional. Se observa un enfoque en la consolidación de la empresa para posicionarse como líder en su sector, incluso en periodos de tiempo cortos.
Salud financiera	La tendencia es un buen control de las finanzas para mantener los pasivos manejables y sobrevivir a crisis económicas sin recurrir a créditos. La toma de decisiones estratégicas se basa en la información financiera y en un análisis constante de la misma.
Adaptación a los cambios en la economía nacional e internacional	La tendencia principal es la diversificación de productos o servicios y la modificación del giro de negocio para responder a nuevas demandas. Se observa la capacidad de adaptación para enfrentar la competitividad y los vaivenes políticos, lo que les ha permitido mantener la permanencia en el mercado.
Acciones de Responsabilidad Social Empresarial	Las tendencias indican que las empresas realizan acciones altruistas directas, como donaciones a instituciones y apoyo a personas de bajos recursos con productos. También muestran una inclinación hacia el voluntariado corporativo y el apoyo a asociaciones civiles para el logro de sus objetivos.
Digitalización	Se encuentra una marcada tendencia a la implementación de herramientas digitales para beneficiar a todo el personal, clientes y proveedores, con el objetivo de disminuir el uso de papel y optimizar procesos. El uso de la tecnología se extiende a la descarga de documentos digitalizados, la implementación de softwares de visualización de productos y el uso de redes sociales.
Trayectoria sólida en la ciudad	La trayectoria se vincula directamente a la permanencia en el mercado a lo largo de los años y al reconocimiento en la ciudad. La imagen local y la especialización se identifican como factores clave que han mantenido a la empresa a lo largo del tiempo.
Innovación	La tendencia principal es la innovación continua en productos y servicios, así como la diversificación de mercados. Se busca estar a la vanguardia, mostrando al cliente nuevas formas de trabajo y adaptándose a los productos que surgen en el mercado para competir de la mejor manera.
Especialización	La especialización se manifiesta como una fortaleza para la trayectoria y la imagen de la empresa. La tendencia es la implementación de procesos para maquilar piezas a industrias especializadas o el enfoque en un ramo específico, como el restaurantero.
Obtención de certificaciones	Las empresas buscan la validación externa a través de la obtención de certificaciones y distintivos como la de Empresa

	Socialmente Responsable (ESR), ISO y GPTW, lo que refleja su apego a buenas prácticas e institucionalidad.
Gestión del personal	Las empresas tienden a invertir en la capacitación constante del personal en habilidades técnicas, sistemas de seguridad y excelencia en el trabajo. También se observa un enfoque en el desarrollo organizacional, que incluye el establecimiento de planes y metas para todo el equipo.
Profesionalización de procesos clave de la empresa	La tendencia es la adquisición de sistemas de control (como ERP SAP) para eficientar los procesos internos, como los inventarios. Se busca la estandarización y la mejora continua (Kaizen) en todos los procesos, así como la documentación de los mismos.
Acciones por la sostenibilidad	Las empresas están orientadas a cambios en el tema de energías limpias y la promoción de ecotecnologías, como la introducción de paneles solares. Otra tendencia es la reducción de emisiones contaminantes mediante la optimización de rutas y la renovación de transportes, así como el uso de prácticas como el reciclaje y la reutilización.
Posicionamiento en el mercado nacional	El posicionamiento a nivel nacional se refleja en la expansión de las ventas más allá del entorno local y en el reconocimiento a nivel estatal.
Colaboración con otros sectores	Las empresas muestran una tendencia a establecer y mantener relaciones comerciales a largo plazo con clientes y proveedores. También buscan colaborar con otros sectores, como asociaciones civiles, para promover sus actividades y dar a conocer sus proyectos.
Posicionamiento en el mercado internacional	No se encontraron tendencias para esta categoría en los ejemplos proporcionados.

## Necesidades de las empresas

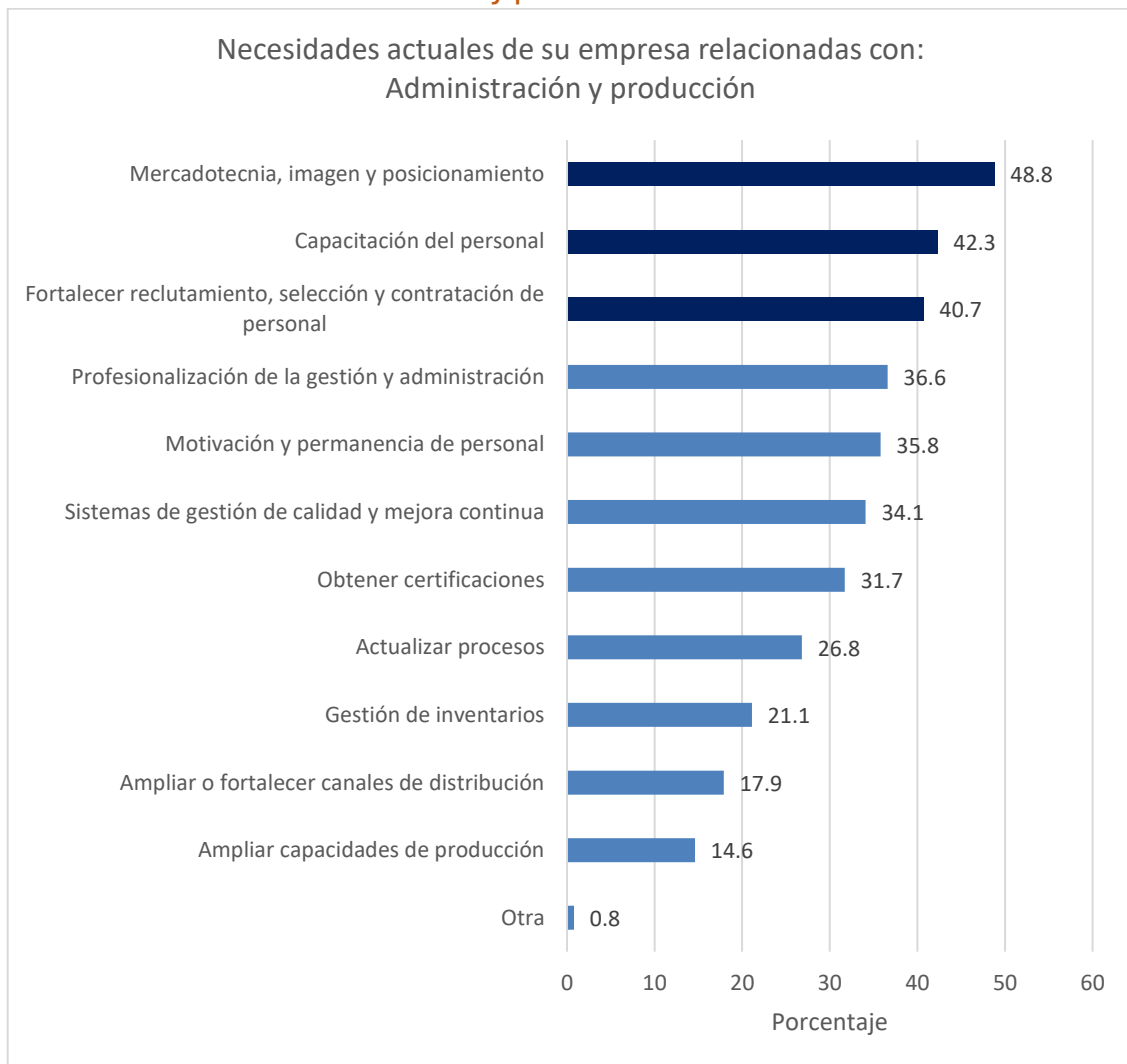
Se indagó cuáles son las principales necesidades de las empresas en diferentes rubros: necesidades de administración y producción, necesidades de tecnología, innovación e infraestructura, necesidades de finanzas y necesidades relacionadas con instancias gubernamentales. En cada rubro, las empresas podían seleccionar todas las necesidades que aplicaran a su empresa.

Con ello, se obtuvo el siguiente mapeo de las principales necesidades de las empresas de la muestra. Las cinco principales necesidades fueron las siguientes que mencionaron más de la mitad de las empresas: Mejora de la seguridad pública 71.5%, Mejora en los trámites 54.5%, Uso de tecnologías 54.5%, Programas que impulsen el desarrollo a través de las empresas 51.2% y Mercadotecnia, imagen y posicionamiento 48.8%.



A continuación, se presentan por rubro.

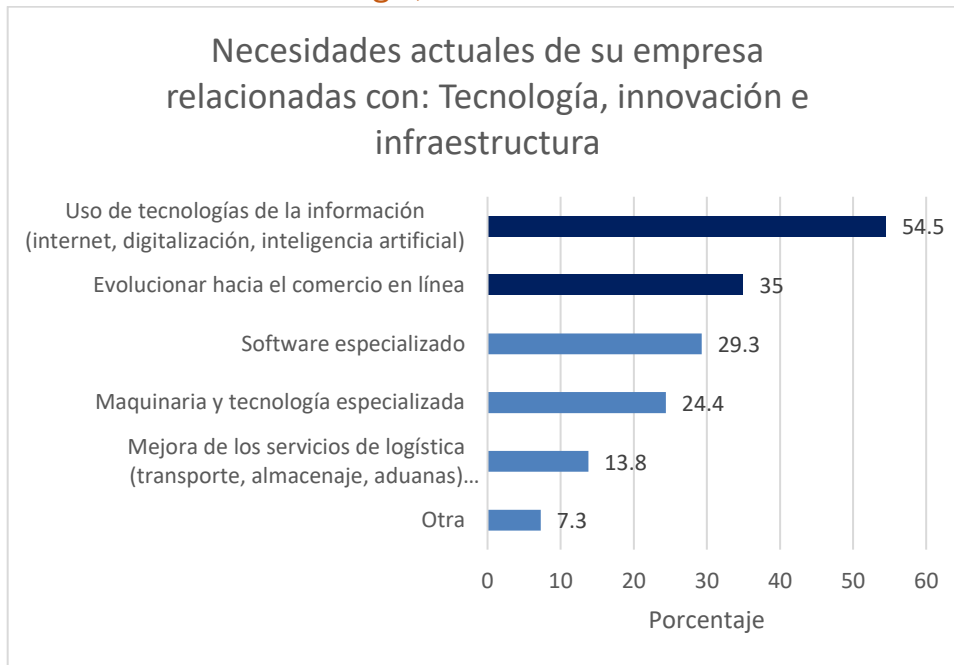
## Necesidades de administración y producción



\* Multirrespuesta: posibilidad de seleccionar más de una opción.

Al indagar sobre las necesidades de las empresas de la muestra relacionadas con Administración y producción, la mitad señaló la necesidad de Mercadotecnia, imagen y posicionamiento, seguida de Capacitación del personal, Fortalecer reclutamiento, selección y contratación de personal y Profesionalización de la gestión y administración.

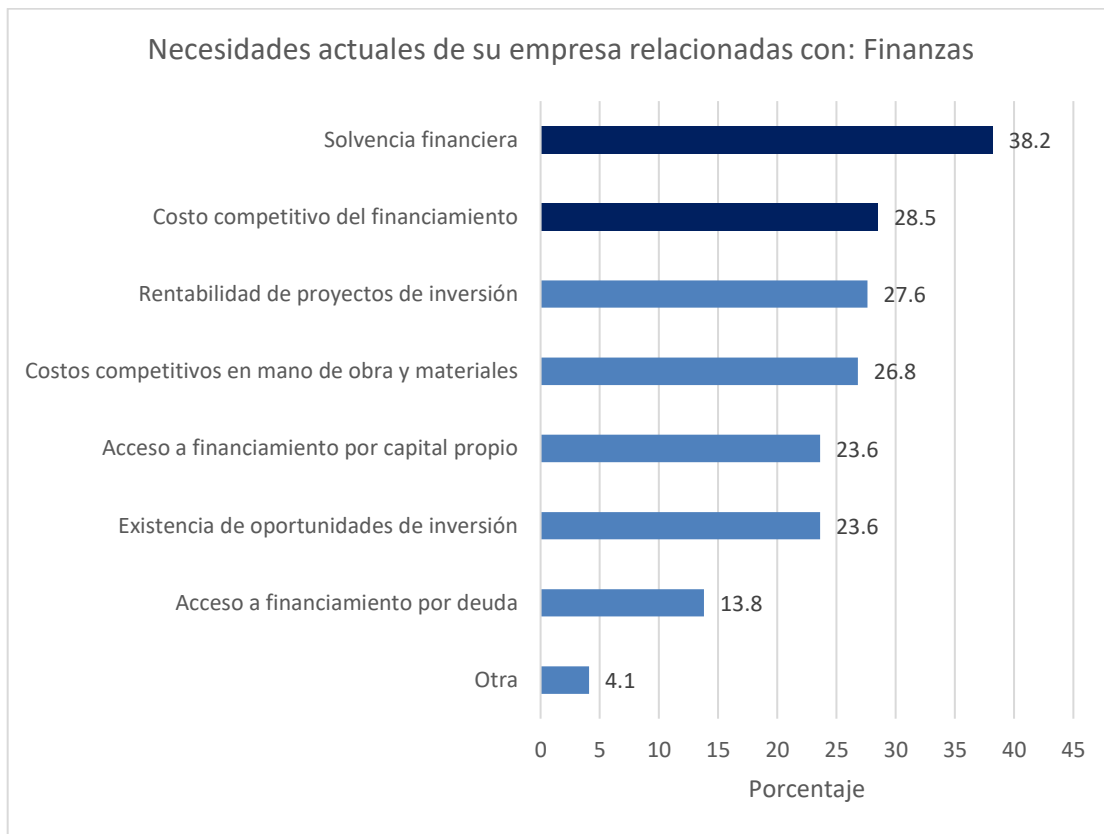
## Necesidades de tecnología, innovación e infraestructura



\* Multirrespuesta: posibilidad de seleccionar más de una opción.

Las principales necesidades relacionadas con Tecnología, innovación e infraestructura son Uso de tecnologías de la información (mencionada por más de la mitad de las empresas) y Evolucionar hacia el comercio en línea.

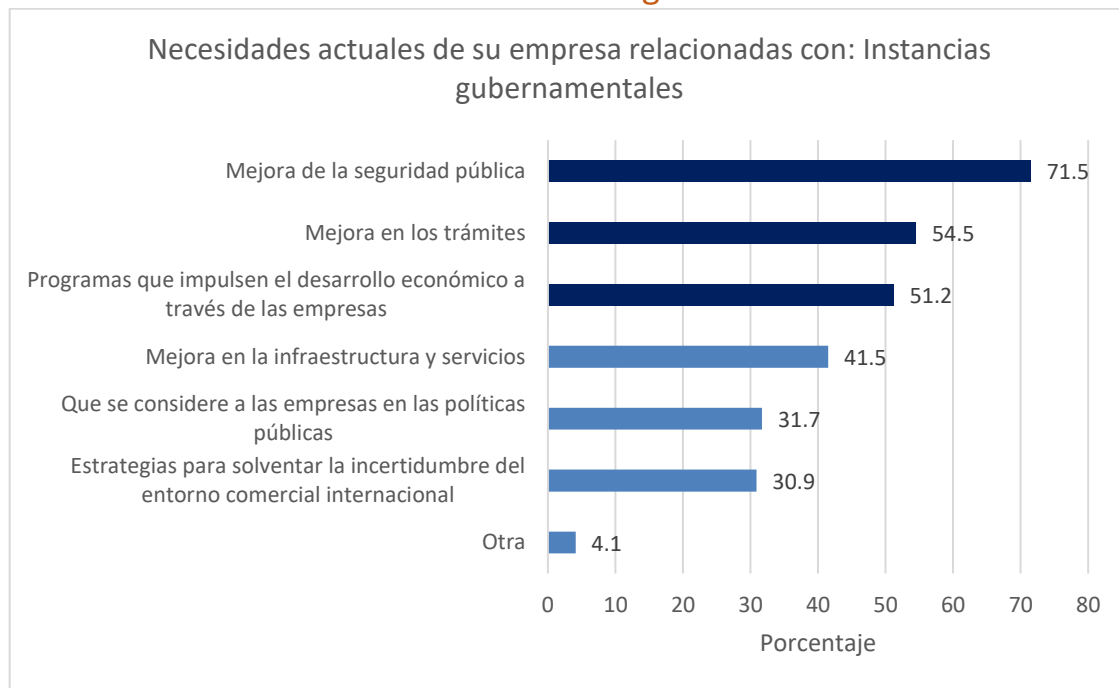
## Necesidades de finanzas



\* Multirrespuesta: posibilidad de seleccionar más de una opción.

Con relación a Finanzas, las principales necesidades mencionadas fueron la Solvencia financiera y el Costo competitivo del financiamiento. Aunque, en comparación con las necesidades relacionadas con otros temas, las financieras no tuvieron tantas menciones.

## Necesidades relacionadas con instancias gubernamentales



\* Multirrespuesta: posibilidad de seleccionar más de una opción.

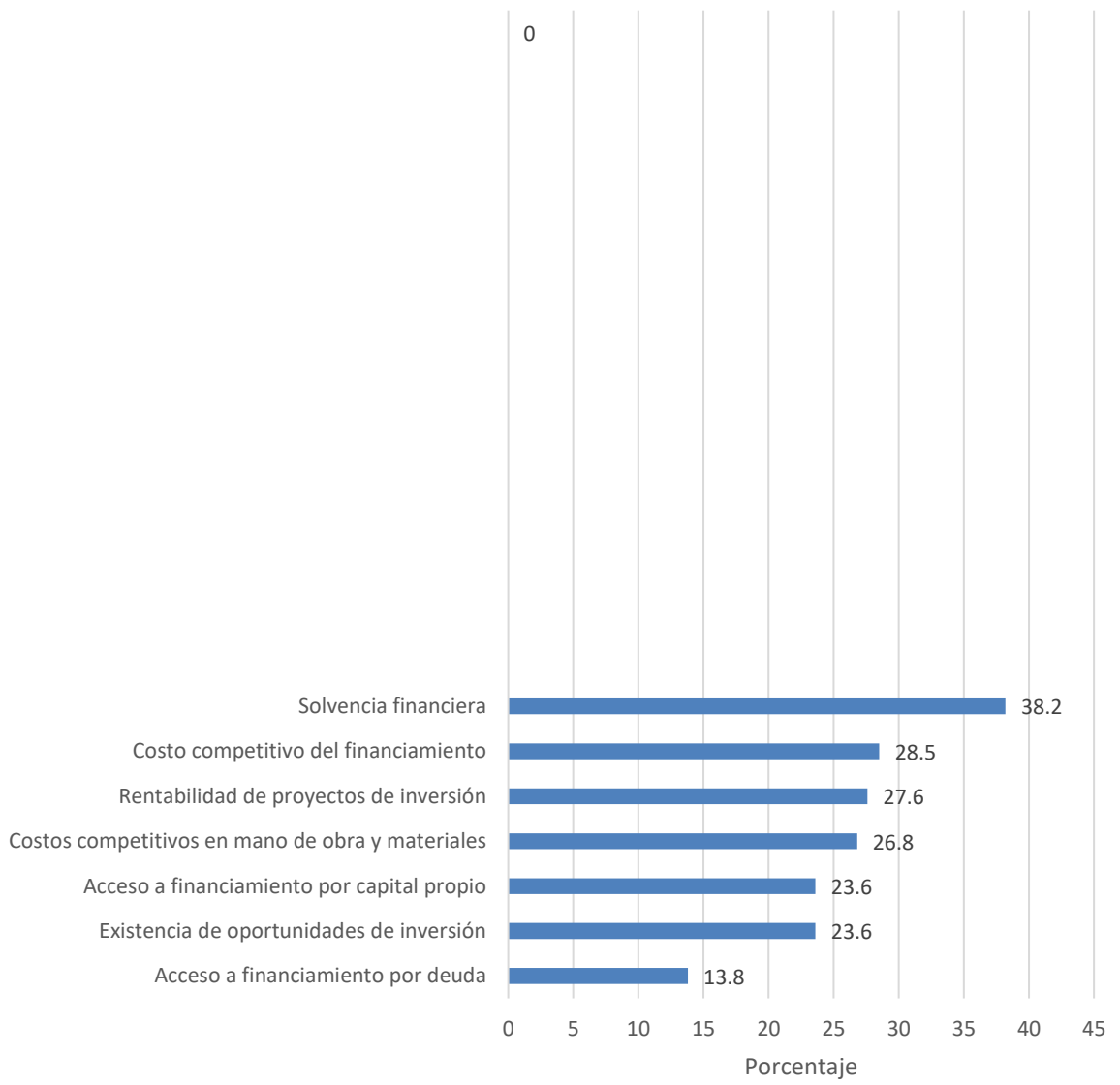
El último rubro que se consultó fueron las necesidades relacionadas con instancias gubernamentales. Estas fueron las más mencionadas, casi tres cuartas partes de las empresas mencionaron la necesidad de Mejora de la seguridad pública (71.5%), más de la mitad mencionó también la Mejora en los trámites y la necesidad de Programas que impulsen el desarrollo económico a través de las empresas.

## Perspectiva de la integración de Celaya a los nuevos proyectos logísticos

### Circunstancias externas afectan o dificultan la integración

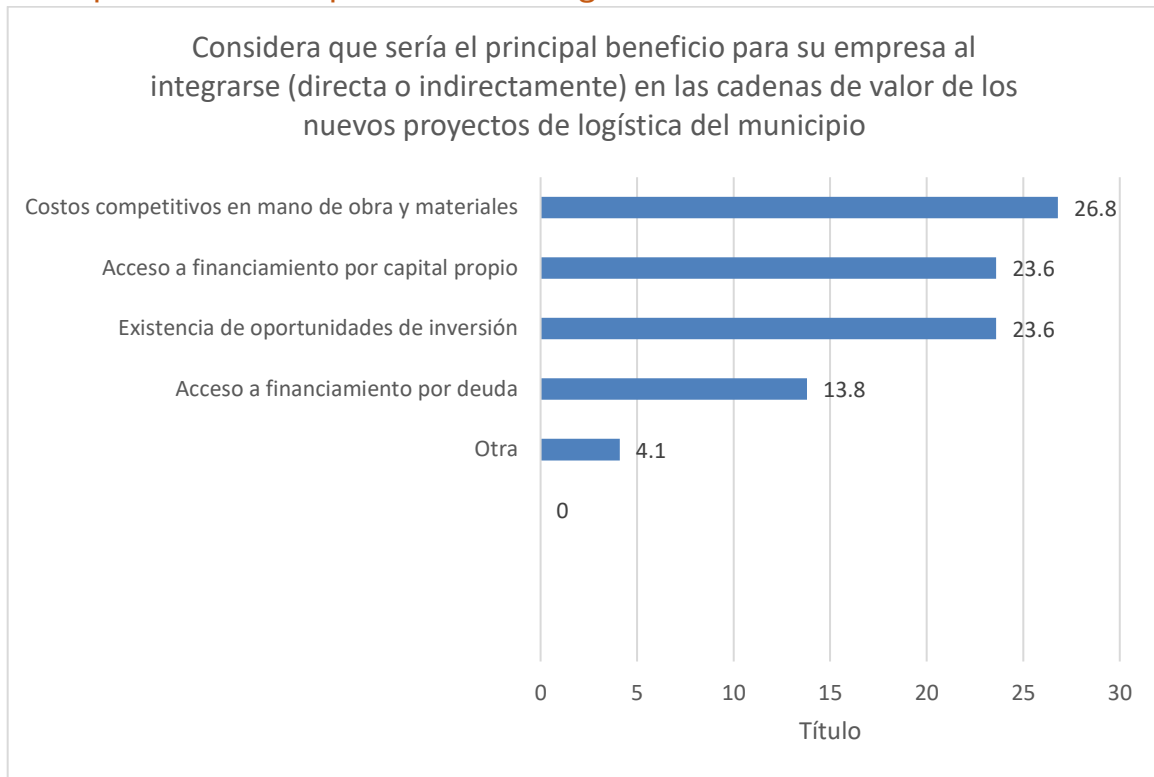
Las empresas perciben como principales riesgos y obstáculos para su empresa y que dificultan el aprovechamiento del próximo desarrollo logístico que tendrá Celaya a la Inestabilidad política o social (la mitad de los encuestados la mencionaron), Inseguridad en carreteras y rutas de distribución (48% mencionaron), Corrupción (46.3%), Amenaza, extorsión y/o cobro de piso (44.7%), Escasez de personal (44.7%).

Circunstancias externas afectan negativamente a su empresa o dificultan el aprovechamiento del próximo desarrollo logístico que tendrá Celaya



\* Multirrespuesta: posibilidad de seleccionar más de una opción.

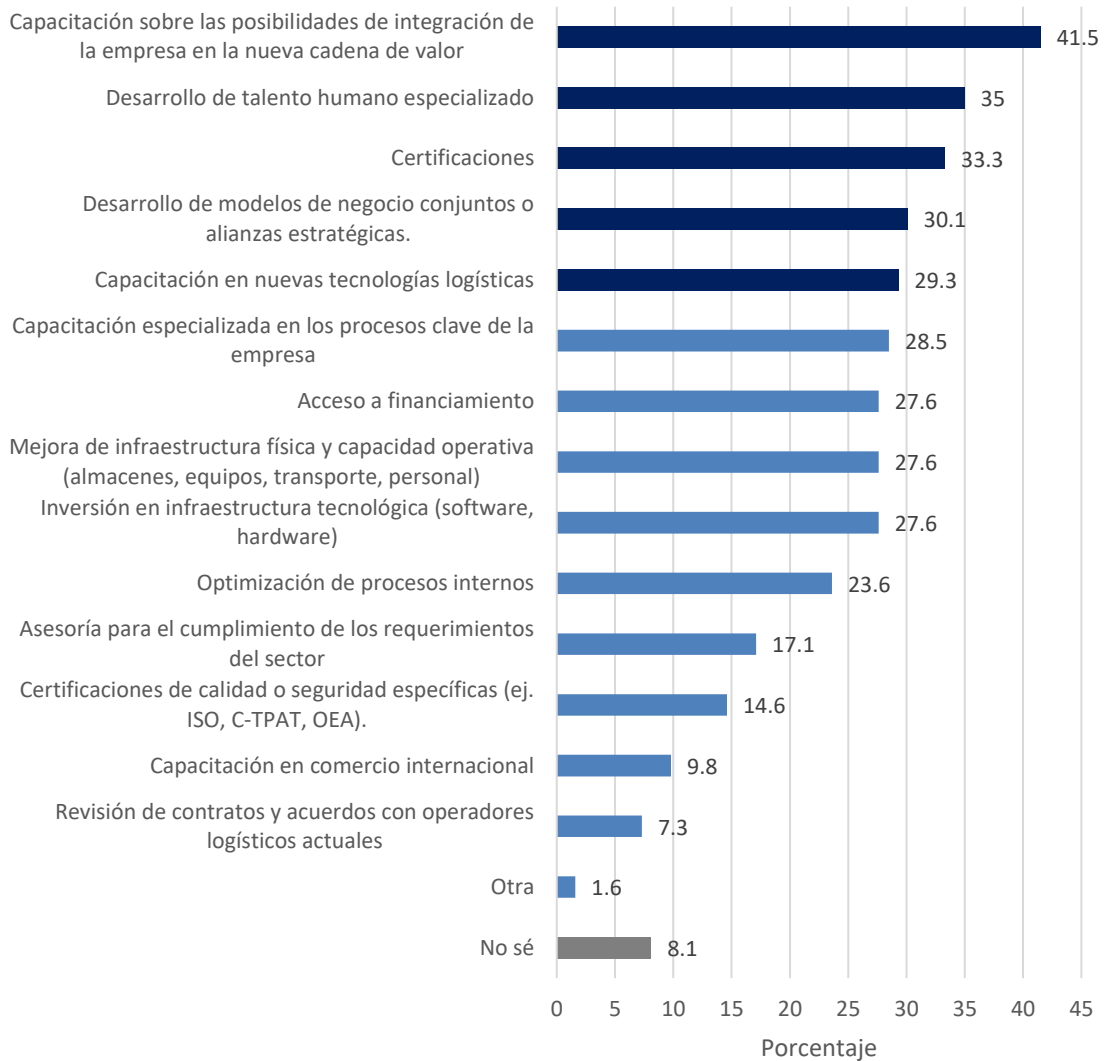
### Principal beneficio esperado de la integración



\* Multirrespuesta: posibilidad de seleccionar más de una opción.

### Necesidades prioritarias para facilitar la integración

### Necesidades prioritarias para facilitar la integración (directa o indirecta) de su empresa en nuevas cadenas de valor logísticas del municipio



\* Multirrespuesta: posibilidad de seleccionar más de una opción.



Celaya  
**MOTOR**  
DEL BAJIO



Celaya  
**MOTOR**  
DEL BAJIO

## CONCLUSIONES

---

Con base en los resultados presentados a detalle en el presente estudio, se proponen las siguientes consideraciones clave para las instancias gubernamentales y para el ecosistema empresarial.

### Instancias gubernamentales

- **Seguridad y estado de derecho:** Garantizar la seguridad en todos los ámbitos a las personas, las empresas y la comunidad para posibilitar y sostener el desarrollo de la región. Se cuenta con una ubicación geográfica estratégica, dinamismo económico, fuerza laboral joven y competitiva y planes de desarrollo económico en la región; las empresas y líderes empresariales reiteran para capitalizar estas ventajas competitivas, es indispensable fortalecer la seguridad pública y estado de derecho
- **Comunicación amplia y oportuna de los nuevos proyectos logísticos para la región:** Informar de manera detallada los planes de los proyectos logísticos y sus implicaciones para que las empresas se preparen para ampliar sus posibilidades de ser proveedoras, se diversifiquen de acuerdo a sus sectores y su potencial específico, se integren a las nuevas cadenas de valor y cumplan los requerimientos de las empresas que se establecerán. Las empresas expresan conocer en general los planes de futuro desarrollo, pero destacan la necesidad de obtener un conocimiento más amplio y específico para considerar en su planeación estratégica y prepararse.
- **Infraestructura y servicios:** Ofrecer la infraestructura (logística, tecnológica, energética) y los servicios públicos acordes a la ampliación de la demanda que habrá con el establecimiento de nuevas empresas. Así como eficientar trámites para fomentar la instalación, crecimiento y desarrollo de las empresas. Promover los programas de apoyo y beneficios fiscales para las empresas anunciados en la creación del polo de desarrollo.

### Ecosistema empresarial

- **Fortalecimiento de las empresas:** Se cuenta con amplia experiencia, trayectoria y arraigo de las empresas locales, así como buenas relaciones con clientes y proveedores, visión estratégica, liderazgo con valores, cumplimiento con normativa y calidad en los productos y servicios. Es importante impulsar y potenciar las capacidades actuales de las empresas, directivos, personal y organismos para su integración a los planes de desarrollo económico.
- **Capacitación, profesionalización y certificación de las empresas:** Preparar tanto al personal directivo como especializado y operativo en temas técnicos y especializados,



logísticos y de cultura organizacional. Profesionalizar la gestión y los procesos. Obtener certificaciones requeridas por las empresas que se establecerán y por clientes potenciales como aval de cumplimiento de estándares de calidad, sostenibilidad, responsabilidad empresarial, entre otros, en un mercado competitivo.

- **Vinculación:** Consolidar la articulación estratégica de los sectores empresarial, gubernamental, educativo y de la sociedad civil para robustecer las acciones de desarrollo de la región.