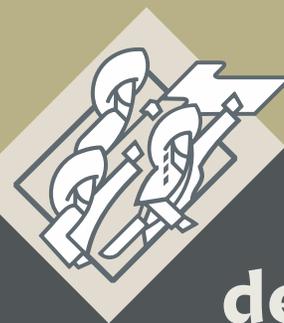


Programas Institucionales

Ciudad Modelo

Instrumentos Derivados del
Plan Estatal de Desarrollo 2019-2024



**Gobierno
de Puebla**

Hacer historia. Hacer futuro.



1

Programa Institucional
Ciudad Modelo

Hacer historia. Hacer futuro.

ÍNDICE

1.	Presentación	4
2.	Visión	6
3.	Marco Jurídico	8
4.	Regionalización	12
5.	Alineación al Plan Estatal de Desarrollo 2019-2024	15
6.	Contribución a la Visión Nacional	18
7.	Contribución a la Agenda 2030	20
8.	Temáticas del Programa	24
9.	Indicadores	28
10.	Anexos	30
	◆ Participación ciudadana	32
	◆ Diagnóstico	38





3

Programa Institucional
Ciudad Modelo

Hacer historia. Hacer futuro.

1. Presentación



El Gobierno de Puebla tiene el propósito de procurar el bienestar y la seguridad de todas y todos los poblanos. Hemos puesto en marcha un

modelo de gobierno que tiene como objetivo lograr una entidad más humana, segura, justa e incluyente. Un estado de mayores oportunidades y alternativas de desarrollo, a partir de un modelo que contribuya a hacer realidad la Cuarta Transformación de la República en nuestra entidad, así como garantizar una gobernabilidad democrática basada en el diálogo, la honestidad y la buena fe.

A finales del año pasado, se presentó el Plan Estatal de Desarrollo 2019-2024, conformado por cuatro Ejes de Gobierno y un Eje Especial: Seguridad Pública, Justicia y Estado de Derecho; Recuperación del Campo Poblano; Desarrollo Económico para Todas y Todos; Disminución de las Desigualdades y Gobierno Democrático, Innovador y Transparente.

Este Plan, producto de consultas ciudadanas y demandas sociales, integra los ejes planteados

en el Plan Nacional de Desarrollo, así como los objetivos de la Agenda 2030, a través de los ejes temáticos en torno a los cuales se articulan de manera integral todas las políticas gubernamentales.

El Programa Institucional del Organismo Público Descentralizado Denominado Ciudad Modelo es sólido en su planeación, absolutamente viable en su ejecución, de alto valor social y en la determinación de sus objetivos y metas, participaron activamente diversos sectores de la sociedad.

Reafirmamos el compromiso de nuestra administración, de realizar un gobierno cercano a

la gente, honesto y eficiente. Trabajaremos de manera coordinada y transparente para cumplir con el propósito que por mandato popular se nos ha otorgado. Nuestro objetivo es procurar el bienestar de nuestra población y que Puebla, nuestro estado, se convierta en un polo de desarrollo, bienestar, paz y progreso del país.

Miguel Barbosa Huerta
GOBERNADOR CONSTITUCIONAL DEL
ESTADO DE PUEBLA



2.

VISIÓN

6

Programa Institucional
Ciudad Modelo

Hacer historia. Hacer futuro.

2. VISIÓN

Ser un polo de desarrollo conocido como Ciudad Modelo, fomentando la atracción de inversiones para la generación de empleos y encadenamientos productivos para el desarrollo integral y regional.

Misión

Consolidar y administrar el Polígono de Ciudad Modelo, con el objeto de coadyuvar en el desarrollo económico de la región y del estado, mediante la promoción, uso y aprovechamiento de su infraestructura, así como asegurar que se otorguen servicios eficientes y de vanguardia orientados a lograr un desarrollo sustentable.

Valores

1. Confidencialidad
2. Entorno cultural y ecológico
3. Igualdad
4. Integridad
5. Interés público
6. Liderazgo
7. Respeto
8. Transparencia



3.

MARCO JURÍDICO

8

Programa Institucional
Ciudad Modelo

Hacer historia. Hacer futuro.

3. MARCO JURÍDICO

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

La Carta Magna establece en su numeral 25 que al Estado le corresponde la rectoría del desarrollo nacional, de manera que garantice su integralidad y sustentabilidad, con el fin de fortalecer la Soberanía de la Nación así como su régimen democrático, todo ello sustentado a través de la competitividad, el fomento del crecimiento económico, el empleo, una más justa distribución del ingreso y la riqueza, que a su vez permitan el pleno ejercicio de libertad y dignidad que protege dicho instrumento.

Asimismo, señala que los planes de desarrollo realizados por los 3 niveles de Gobierno deberán velar por la estabilidad de las finanzas públicas, de manera que contribuyan a generar condiciones favorables respecto crecimiento económico y al empleo.

El artículo 26 establece que el Estado organizará un sistema de planeación democrática que a su vez refleje solidez, dinamismo, competitividad, permanencia y equidad al crecimiento de la economía. De igual forma señala que la planeación será democrática y deliberativa, respaldada en mecanismos de participación que permitan recabar las aspiraciones y demandas de la sociedad para incorporarlas al plan y los programas de desarrollo.

Ley General de Contabilidad Gubernamental

El numeral 54 de dicha ley establece que la información presupuestaria y programática que forme parte de la cuenta pública deberá relacionarse, con los objetivos y prioridades de la planeación del desarrollo, asimismo señala que se deberán utilizar indicadores que permitan determinar el cumplimiento de las metas y objetivos de cada uno de los

programas, así como vincular los mismos con la planeación del desarrollo.

Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios

El artículo 5 de la ley determina que, además de otros criterios, las iniciativas de las Leyes de Ingresos y los proyectos de Presupuestos de Egresos de las Entidades Federativas deberán ser congruentes con los planes estatales de desarrollo y los programas derivados de los mismos.

Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Puebla

De acuerdo a lo establecido en el artículo 107 de la Constitución local, en el estado de Puebla se organizará un Sistema de Planeación del Desarrollo, que será democrático y que se integrará con los planes y programas de desarrollo de carácter estatal, regional, municipal y especial.

Aunado a ello, alude la recolección de las demandas ciudadanas, a través de los mecanismos

establecidos en las leyes correspondientes, así como la participación de los particulares y del sector social para considerarla en los planes y programas de desarrollo.

Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Puebla

Dentro de la Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Puebla vigente, se establece en el artículo 9 las atribuciones de los Titulares de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal el dar cumplimiento a los Documentos Rectores y a los Derivados del Plan Estatal de Desarrollo, participar en su elaboración, así como atender sus respectivos objetivos, estrategias, metas, líneas de acción e indicadores que se consideren.

Asimismo, de acuerdo con el artículo 17 de dicha ley, el Sistema Estatal de Planeación Democrática, se diseñará y ejecutará con base en los principios de igualdad; igualdad sustantiva; interés superior de la niñez; libre determinación y autonomía; participación social; perspectiva de género; preservación y el perfeccionamiento del régimen democrático,

republicano, federal y representativo de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; pro persona; diversidad; sostenibilidad; sustentabilidad; transparencia y acceso a la información; apertura; y transversalidad.

En su numeral 32, se encuentran definidos los conceptos de los Documentos derivados del Plan Estatal de Desarrollo; por otro lado, en el numeral 35 se encuentran establecidas las consideraciones a cumplir de dichos documentos, tales como su alineación, cumplimiento, estructura, mecanismos, responsables, coordinación interinstitucional, entre otros.

Finalmente, el artículo 37 define la estructura que deberán contener los Documentos derivados del Plan Estatal de Desarrollo, en la que se consideran como elementos mínimos los ejes, temáticas, objetivos, estrategias, líneas de acción, indicadores y metas.

Decreto del Honorable Congreso del Estado, por el que crea el Organismo Público Descentralizado denominado "Ciudad Modelo"

El organismo tendrá a su cargo la consolidación y administración del Polígono de Ciudad Modelo con el objeto de coadyuvar en el desarrollo económico de la región y del estado mediante la promoción, uso y aprovechamiento de la infraestructura y los espacios inmobiliarios que le pertenezcan.

La ejecución de las acciones y la prestación de los servicios necesarios para su conservación, mantenimiento y desarrollo, en términos de las disposiciones legales aplicables y de los acuerdos o convenios que se suscriban para el efecto, con respeto irrestricto a la autonomía municipal.



4.

REGIONALIZACIÓN



4. REGIONALIZACIÓN

El Plan Estatal de Desarrollo divide a todo el territorio poblano en 32 regiones. La regionalización está sustentada por las condiciones de conectividad, encadenamientos productivos y de valor, así como el establecimiento de proyectos viables para el abatimiento de la pobreza y la reducción de los índices de marginación.

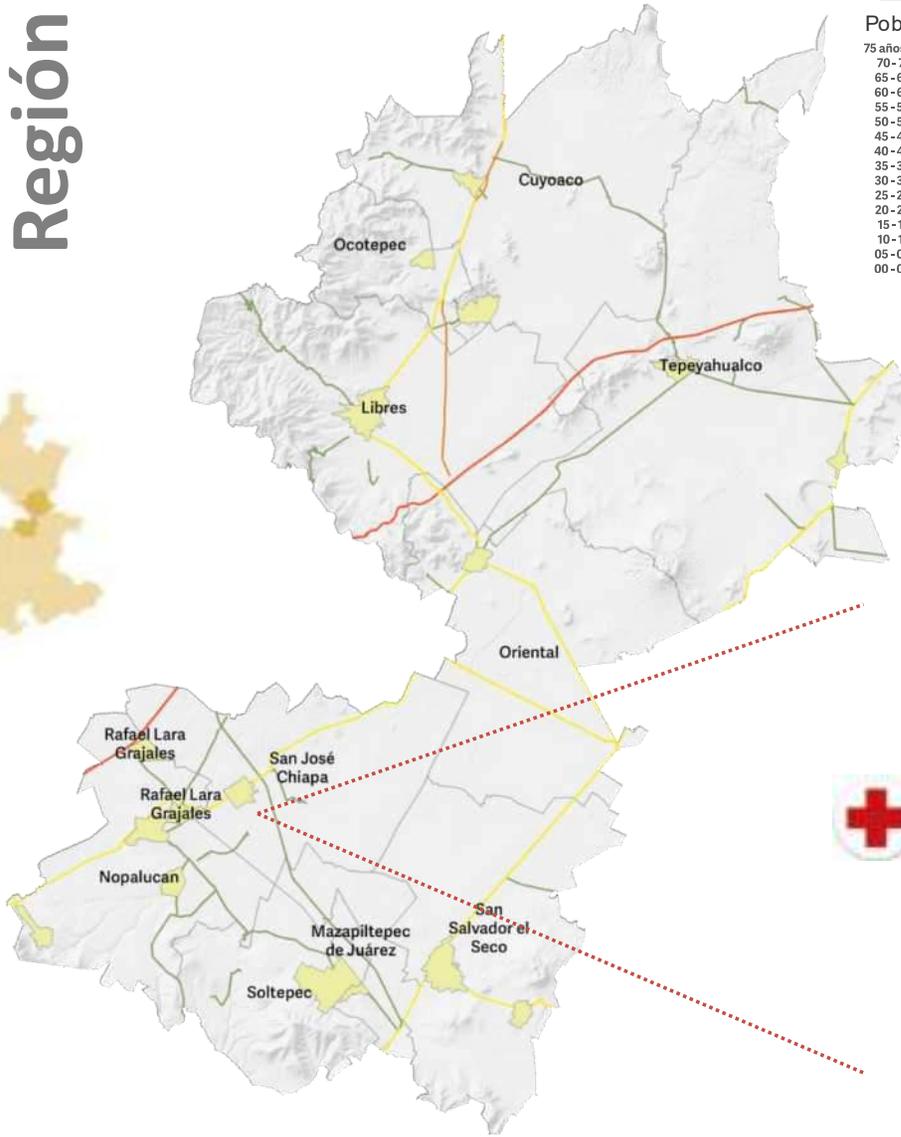
La parte esencial de la regionalización que se plantea, es que genere impacto en la población del estado mediante políticas públicas concretas, medibles y evaluables a través de resultados, haciendo coincidir la conectividad, la vocación productiva y la infraestructura disponible.

El Polígono de Ciudad Modelo se encuentra dentro de los municipios de San José Chiapa y Nopalucan. Por consecuencia, Ciudad Modelo forma parte de la Región Estatal 8 (Véase Esquema siguiente).

El Programa Institucional de Ciudad Modelo a través de sus líneas de acción comprende la oportunidad de alcanzar el equilibrio regional impulsando acciones para promover el desarrollo económico con un enfoque de género, identidad e interseccionalidad no solo de Ciudad Modelo sino también de toda la región.



Libres Región 8



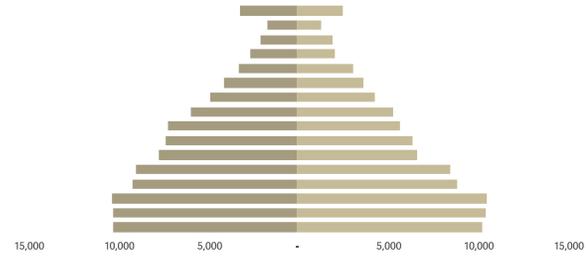
Localidades Urbanas Límite Municipal Red Carretera: Federal de Cuota Federal Libre Estatal Libre



Población: 188,408

- 75 años y más
- 70 - 74 años
- 65 - 69 años
- 60 - 64 años
- 55 - 59 años
- 50 - 54 años
- 45 - 49 años
- 40 - 44 años
- 35 - 39 años
- 30 - 34 años
- 25 - 29 años
- 20 - 24 años
- 15 - 19 años
- 10 - 14 años
- 05 - 09 años
- 00 - 04 años

51.67% 48.33%



Población indígena 2.07%



Población Urbana
99,012



Población Rural
77,069



Población Indígena
3,909



Superficie Territorial
2,059.73



Nota: Los datos corresponden al área dentro del Polígono de Ciudad Modelo. Fuente: CIEGER, Fichas municipales, Anuario Estadístico y Geográfico 2018.

5.

ALINEACIÓN AL PLAN ESTATAL DE DESARROLLO 2019-2024

15

Programa Institucional
Ciudad Modelo

Hacer historia. Hacer futuro.



5. ALINEACIÓN AL PLAN ESTATAL DE DESARROLLO 2019-2024

Ciudad Modelo tiene como prioridad consolidar y administrar el Polígono de Ciudad Modelo, con el objeto de coadyuvar en el desarrollo económico de la región y del estado, mediante la promoción, uso y aprovechamiento de su infraestructura, así como asegurar que se logre el bienestar de las personas que confluyen en el Polígono, creando un espacio urbano que cuente con servicios de calidad de vanguardia orientados a lograr un desarrollo sustentable.

El Organismo Público Descentralizado denominado “Ciudad Modelo” está sectorizado a la Secretaría de Economía del Gobierno del Estado de Puebla. A través de la alineación al Plan Estatal de Desarrollo vigente, plasmamos una visión alineada a los objetivos, estrategias y líneas de acción, esto con la intención de orientar esfuerzos al instrumentar acciones específicas y coordinadas para consolidar el desarrollo social y económico. “Ciudad Modelo” es una zona concebida para establecer condiciones de infraestructura adecuada de vivienda y servicios, que permitan la atracción de empresas y fomentar la inversión.

Alineación al Plan Estatal de Desarrollo 2019-2024

Eje 3 DESARROLLO ECONÓMICO PARA TODAS Y TODOS



- Estrategia 1
- 2 Líneas de *Acción*

Estrategia Transversal Infraestructura Eje 3

- Estrategia Transversal
Infraestructura
- 1 *Línea de Acción*

Estrategia Transversal Cuidado Ambiental y Atención al Cambio Climático Eje 3

- Estrategia Transversal Cuidado
Ambiental y Atención al Cambio
Climático
- 1 *Línea de Acción*



6.

**CONTRIBUCIÓN
A LA VISIÓN
NACIONAL**

18

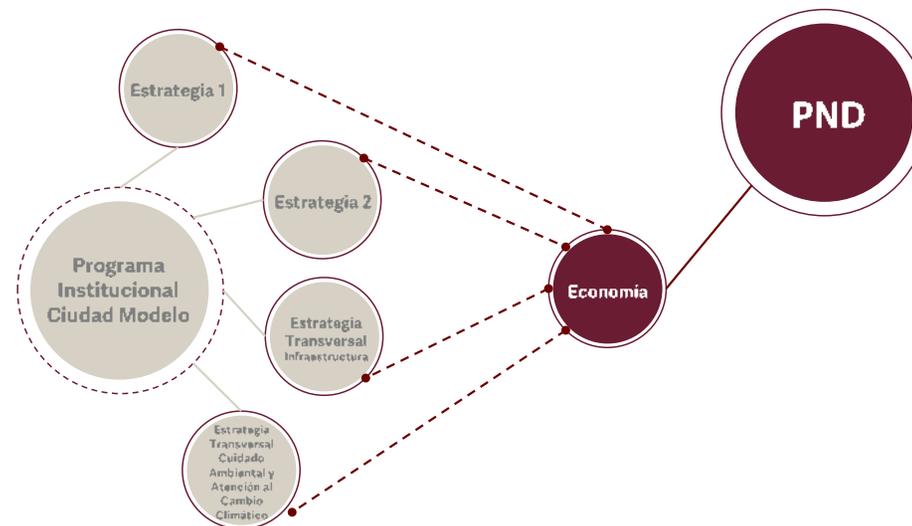
Programa Institucional
Ciudad Modelo

Hacer historia. Hacer futuro.

6. CONTRIBUCIÓN A LA VISIÓN NACIONAL

El Programa Institucional de Ciudad Modelo contribuye al eje general de “Desarrollo económico” del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 que tiene como objetivo incrementar la productividad y promover un uso eficiente y responsable de los recursos para contribuir a un crecimiento económico equilibrado que garantice un desarrollo igualitario, incluyente, sostenible y a lo largo de todo el territorio (Véase Esquema siguiente).

Alineación a la Visión Nacional



7.

CONTRIBUCIÓN A LA AGENDA 2030

20

Programa Institucional
Ciudad Modelo

Hacer historia. Hacer futuro.



OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



7. CONTRIBUCIÓN A LA AGENDA 2030

En la integración del Programa Institucional del Organismo Público Descentralizado denominado “**Ciudad Modelo**” toma en cuenta como uno de sus elementos esenciales la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 aprobada en septiembre de 2015 por la Asamblea General de las Naciones Unidas, ya que como lo establece en la resolución 70/1 de la Asamblea General de las Naciones Unidas “**Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible**”, es un enfoque que comparte el Organismo, estableciendo así una visión transformadora hacia la sostenibilidad económica, social y ambiental, fortaleciendo así la arquitectura del Programa Institucional.

En específico en las líneas de acción del Polígono de Ciudad Modelo se alinea a diferentes objetivos de la Agenda 2030 como el Objetivo 4 “Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos”, Objetivo 6 “Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos”, Objetivo 7 “Garantizar el acceso a una energía asequible, fiable, sostenible y moderna para todos”, Objetivo 8 “Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos”, Objetivo 9 “Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación, Objetivo 10 “Reducir la desigualdad en los países y entre ellos, Objetivo 11 “Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros,

resilientes y sostenibles”, Objetivo 12 “Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles”, Objetivo 13 “Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos, Objetivo 15 “Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad”.

De esta manera, el Programa Institucional de Ciudad Modelo muestra el compromiso por sumarse al esfuerzo global para combatir a la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos.

Alineación a la Agenda 2030

Objetivo 1



1 Objetivo

4 Estrategias

11 Líneas de Acción



Contribución a 28 metas

Desarrollo económico

8.

TEMÁTICA: Desarrollo Económico

24

Programa Institucional
Ciudad Modelo

Hacer historia. Hacer futuro.



Objetivo:

Impulsar el desarrollo económico sostenible en todas las regiones del Estado, con un enfoque de género, identidad e interseccionalidad.

8. Desarrollo Económico

Una parte fundamental del desarrollo económico, es la atracción de inversiones, derivado de ello permite incrementar los activos, insumos y productos en las unidades económicas, lo que detona su capacidad productiva.

La inversión está compuesta por la formación bruta de capital fijo y la variación de existencias, que, en conjunto permiten identificar las variaciones de capital fijo y de productos y bienes.

En este sentido, según el Censo Económico de 2014 publicado por el INEGI, Puebla alcanzó en 2013, 18 mil 11 millones de pesos de los cuales 16 mil 489 se derivaron de la formación bruta de capital fijo y mil 522 millones de pesos correspondieron a la variación de existencias. El monto de la inversión total significó ocupar el lugar 10 en el comparativo nacional, al igual

que en la formación bruta de capital fijo, y la posición 3 en lo que corresponde a la variación de existencias.

Esto quiere decir que la entidad tiene potencial nacional para explotar su capacidad productiva, a través del incentivo de inversión.

1.1 ESTRATEGIA 1

Fortalecer los mecanismos de atracción de inversión en el estado.

1.1.1. Línea de acción



Fomentar la atracción de inversión mediante el uso y aprovechamiento de la infraestructura y los espacios inmobiliarios.

1.1.2. Línea de acción



Fortalecer la infraestructura física para el aprovechamiento económico.

1.1.3. Línea de acción



Establecer estrategias integrales de desarrollo regional con un enfoque de derechos humanos y equidad.

1.1.4. Línea de acción



Vincular con instituciones de educación superior para la generación de conocimiento y provisión de mano de obra.

1.1.5. Línea de acción



Vincular con aliados corporativos para la promoción de la región.

1.1.6. Línea de acción



Desarrollar alianzas interregionales que permitan un desarrollo integral de la actividad industrial.

1.2 ESTRATEGIA 2

Diversificar y fortalecer los sectores estratégicos y emergentes en las regiones del estado a través de ecosistemas de innovación.

1.2.1. Línea de acción



Promocionar ventajas competitivas de Ciudad Modelo.

1.2.2 Línea de acción



Identificar vocaciones para el sector industrial.

1.2.3 Línea de acción



Fortalecer la administración para la conservación y mantenimiento de los servicios.

1.3 ESTRATEGIA TRANSVERSAL DE INFRAESTRUCTURA

Mejorar los sistemas de transporte e infraestructura carretera y productiva que fomenten el desarrollo económico con un enfoque sostenible.

1.3.1 Línea de acción



Gestionar la ampliación de la conectividad a través de caminos y/o vialidades que mejoren el acceso a rutas

comerciales y de servicios en y entre los municipios de la región.

1.4 ESTRATEGIA TRANSVERSAL DE CUIDADO AMBIENTAL Y ATENCIÓN AL CAMBIO CLIMÁTICO

Impulsar esquemas ambientalmente sostenibles en las actividades económicas.

1.4.1 Línea de acción



Coadyuvar en el desarrollo de mecanismos de planeación territorial que propicien el desarrollo económico sostenible y sustentable.



9.

INDICADORES

9. INDICADORES



Nombre del Indicador: 1.1 Promoción del polígono de Ciudad Modelo.

Descripción: Son las acciones de promoción del polígono, que es el área destinada de Ciudad Modelo.

Fuente: Ciudad Modelo.

Periodicidad: Anual.

Unidad de medida: Número de acciones.

Línea base: 0 **Meta 2024:** 3



Nombre del Indicador: 1.2 Número de servicios y/o infraestructura disponible en el polígono de Ciudad Modelo.

Descripción: Habilitar nueva infraestructura o servicios disponibles en Ciudad Modelo.

Fuente: Ciudad Modelo.

Periodicidad: Anual. Datos acumulados por año.

Unidad de medida: Servicio y/o infraestructura

Línea base: 0 **Meta 2024:** 4



10.
ANEXOS





31

Programa Institucional
Ciudad Modelo

Hacer historia. Hacer futuro.



10.1 PARTICIPACIÓN CIUDADANA

10.1 PARTICIPACIÓN CIUDADANA

Actualmente, es necesario incluir la participación ciudadana dentro de las acciones realizadas por las entidades gubernamentales; por ello y en cumplimiento a lo establecido en la Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Puebla, el Programa Institucional de Ciudad Modelo para la recopilación e integración de información y datos necesarios para el denominado "Diagnóstico", se utilizó la aplicación de cuestionarios a cámaras y consejos empresariales, representantes de clústeres e industriales que tienen sus empresas asentadas en el territorio estatal y que tienen interés en el desarrollo regional que se busca en la zona de influencia del proyecto para la Identificación de Cadenas Productivas para el Sector Industrial que permitieron conocer las perspectivas respecto al entorno económico y su pensamiento sobre Ciudad Modelo.

La utilización de esta técnica, enfocándose en los sectores empresarial e industrial como población de estudio, permite obtener más información de forma directa, ya que se posibilitó involucrar más unidades para responder el cuestionario, lo que significó obtener información desde diferentes puntos de vista, enriqueciendo los resultados para ser incluidos en el diagnóstico.

El empleo de un formato estandarizado para las preguntas también permite obtener datos confiables; asimismo, el haberlos distribuido de forma separada aseguró respuestas individualizadas, situación que consideramos nos arrojó información sin sesgo por sector o por gremio, lo que en su momento podría significar tener únicamente una visión en conjunto o estandarizada de los participantes.

A través de este mecanismo de participación se recabaron 20 cuestionarios, las empresas que contestaron fueron (Véase Tabla 1):

Tabla 1. Empresas de la participación ciudadana.

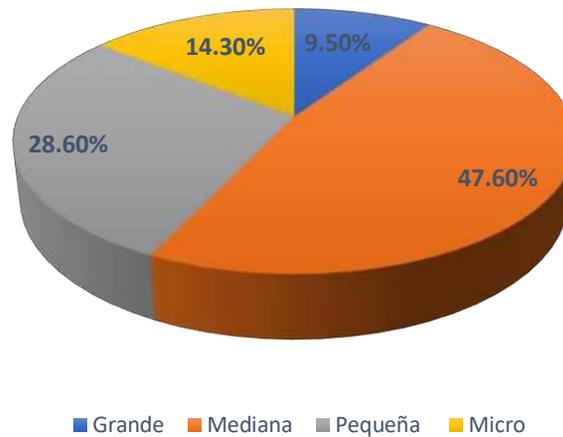
#	Empresa
1	Construcciones Quiroz
2	DA7OS Empower Data Applications & Online Services
3	Alpha Industry Puebla
4	Bentex
5	Cacahuates Sánchez
6	Cineamérica
7	Finsa
8	Fundación de Fierro y Acero Gumadi
9	Grupo Integral Alonso
10	Industrias SEA

#	Empresa
11	Kreston BSG
12	Productos Alimentarios La Morena
13	Lacto Productos de Oriente
14	Marlasca de México
15	W Networks de México
16	Palme
17	Postres Finos
18	SAAL Technologies
19	Constructora Quintana de Puebla
20	Clúster Automotriz Zona Centro

Fuente: Ciudad Modelo. Laboración propia.

Los principales temas abordados dentro del cuestionario fueron: perspectivas económicas; perspectivas de la industria; planes de inversión; posición de Ciudad Modelo en la estrategia de la zona industrial; y cadenas productivas. Dicho cuestionario fue contestado por empresas de diversos tamaños (Véase gráfico 1).

Gráfico 1. Tamaño de empresas participación ciudadana.



Fuente: Ciudad Modelo. Laboración propia.

Como resultado del análisis, se percibió pesimismo respecto al entorno nacional para el crecimiento de las empresas en los próximos años, también se observa un entorno local de Puebla como malo para los negocios, pero no tanto en comparación con la situación nacional.

Las empresas proponen que la política gubernamental impulse a las industrias, facilitando el ambiente de negocios, le sigue en importancia coordinar alianzas público-privadas para promover la industria y en tercer lugar fue impulsar la atracción de inversiones. Las características que menos relevantes para la Política Industrial fueron, promover la capacitación en el trabajo y desregular la economía local y municipal.

Con respecto a las acciones del Gobierno Estatal para invertir en mover plantas a Ciudad Modelo o poner nuevas, para la mayoría de las empresas el establecimiento de incentivos (fiscales o no fiscales), motivaría la decisión de invertir. La inversión pública también influiría positivamente en la decisión, aunque su incidencia tiene un menor impacto. La prioridad para las empresas es la reducción de impuestos al predial y a la nómina, y menores costos de los permisos. Finalmente estarían los financiamientos y créditos fiscales. Ninguna de las empresas señaló el otorgamiento de apoyos económicos directos, subsidios u otorgamiento de inmuebles. En el caso de la inversión pública se destacó el contar con vías de comunicación terrestre y férreas, servicios básicos (como electricidad), y proyectos de coinversión pública-privada. Mas del 80% de las empresas manifestaron la necesidad de contar con la infraestructura e instalaciones necesarias, así como con servicios, espacios físicos de almacenamiento y sistemas logísticos modernos.

En cuanto a las circunstancias o acciones para asentarse en la zona industrial en Puebla/Ciudad Modelo, si bien el otorgamiento de estímulos fiscales y no fiscales, y el contar con la infraestructura e instalaciones necesarias, son elementos que podrían inclinar la balanza para invertir o trasladarse a Ciudad Modelo, un tercio de las empresas opina que no les favorece esa ubicación, no es de interés o no está planeada como posibilidad (Véase Gráfico 2). Además, menos del 25% de la cadena industrial de la mayoría de las empresas radica en Puebla, situación que también puede considerarse en un desincentivo para trasladarse a esta zona.

Gráfico 2. Circunstancias o acciones para instalarse en Ciudad Modelo.



Fuente: Ciudad Modelo. Elaboración propia.

A través de los cuestionarios se contribuye a las iniciativas que puedan conducir el trabajo en el periodo 2019 – 2024, con respuestas que representan la visión del sector empresarial. Por último, es relevante recalcar que la participación ciudadana es fundamental para implementar una estrategia de desarrollo para Ciudad Modelo.



10.2 DIAGNÓSTICO

38

Programa Institucional
Ciudad Modelo

Hacer historia. Hacer futuro.

10.2 DIAGNÓSTICO

La denominada Ciudad Modelo surge como una necesidad para acompañar la instalación de la planta armadora alemana de automóviles Audi que requirió, conforme a sus directrices corporativas globales, que la ubicación de su planta estuviese próxima a asentamientos urbanos adecuados y sustentables, con el fin de brindar la calidad de vida requerida para el personal que trabajara en la planta. En ese sentido, surgió la necesidad de impulsar una nueva zona con las condiciones necesarias para generar un desarrollo regional incluyente en torno a la referida planta armadora. Lo anterior sin omitir el potencial de beneficios derivados de la posible atracción de otras actividades a la zona, con clara vocación productiva en el estado de Puebla, como lo son la industria alimentaria, textil, de prendas de vestir, de productos plásticos y sus respectivas cadenas de suministro.

La zona está concebida para establecer condiciones de infraestructura adecuada de vivienda y servicios,

que permitan la atracción de empresas y la creación de empleos. La región de influencia susceptible de beneficiarse por Ciudad Modelo como polo del desarrollo industrial y de servicios, para un crecimiento urbano y sustentable comprende los municipios de Mazapiltepec de Juárez, Nopalucan, Rafael Lara Grajales, San José Chiapa y Soltepec. La zona puede aportar al desarrollo social de la región, dando el impulso necesario a la descentralización focalizada en las localidades próximas al polígono, con la finalidad de lograr la consolidación y difusión del desarrollo económico en los centros de población –que no fue propiciado en las anteriores administraciones del gobierno local–. Además, puede aportar a la inclusión social y al mejoramiento del nivel y la calidad de vida de estos municipios de manera directa, en la medida en que se integren rápidamente las poblaciones próximas al área urbana de Ciudad Modelo. La infraestructura existente, las áreas educativas, de servicios y de esparcimiento

constituyen hoy en día un mecanismo fácilmente aprovechable para lograrlo. El polígono definido para Ciudad Modelo está ubicado en el territorio de los municipios de San José Chiapa y Nopalucan. Sin

Características del proyecto

Planeación inicial

Para plasmar la planeación de Ciudad Modelo se estableció un Plan Maestro que sirviera como eje central, con el fin de generar un espacio habitacional que resuelva la demanda de vivienda esperada por la empresa industrial automotriz de Audi. Este polo habitacional impulsaría el desarrollo social, económico y cultural en la región, para mejorar la situación actual de los centros de población existentes en el territorio del estado. La Ciudad Modelo se planteó como un espacio urbano sustentable, económicamente competitivo y socialmente integral, que asegure la calidad de vida de sus habitantes.

Imagen 1. Etapas Ciudad Modelo.

embargo, el polígono permite consolidar un núcleo urbano con las poblaciones cercanas a esos municipios.



Fuente: Plan Maestro de Ciudad Modelo.

Ciudad Modelo, de acuerdo con las consideraciones del Plan Maestro, se desarrollaría en 3 etapas (Véase imagen 1) en términos de espacios habilitados, viviendas y población: la Etapa 1, se enfoca en las áreas más cercanas a la Planta Audi, mientras que las etapas subsecuentes, se proyectan en los espacios

Planeación Urbana

Ciudad Modelo cuenta ya con la planeación regional y urbana requerida. Como punto de arranque para la operación de la Ciudad, por parte del Gobierno del Estado de Puebla, se realizaron los análisis de la región y, con ello, se diseñaron en el año 2015, los Programas: Subregional de Desarrollo Urbano y Regional de Ordenamiento Ecológico. Dichos

Plan maestro

La empresa IDOM integró un Plan Maestro que sirviera como eje central para el desarrollo de Ciudad Modelo, cuyos objetivos fueron:

1. **Ciudad del Empleo Pleno.** – La Ciudad Modelo será un espacio económicamente competitivo y de

más próximos al núcleo de la Ciudad de Rafael Lara Grajales. Al sur de estas viviendas se prevé una zona industrial vinculada a la actividad que genere la planta automotriz y, de ser el caso, de otras industrias con vocación productiva local.

programas fueron elaborados en colaboración por la Secretaría de desarrollo Rural, Sustentabilidad y Ordenamiento Territorial e IDOM Ingeniería; gracias a ello se dieron las bases para responder a la demanda de servicios y vivienda de la nueva población que habitará en Ciudad Modelo.

oportunidades, que asegure el empleo del total de la población económicamente activa esperada en la ciudad. La nueva industria automotriz de Audi será un detonador económico en la región, que generará una nueva vocación industrial en el área inmediata a la ciudad. Este impulso económico generará una amplia oferta de empleo, la cual se estima en 69,000 empleos directos, indirectos y sistémicos para 2030,

que garantizará la ocupación de la población de la Ciudad Modelo.

2. Ciudad Caminable. - La zonificación de la ciudad hace que el 75% de las viviendas esté a menos de 4 minutos a pie de los equipamientos locales de uso cotidiano y de las zonas con locales comerciales. Las rutas de transporte público están diseñadas para pasar a menos de 4 minutos del 98% de las viviendas de la ciudad y para conectar directamente con las instalaciones escolares de carácter general y las zonas industriales de trabajo. Todo ello permite concebir una ciudad en que se pueda vivir con gran confort, sin tener que recurrir a un vehículo privado, y donde es posible caminar sin utilizar el transporte público. Se estima que menos del 25% de los desplazamientos se realizarán con vehículo privado.

3. Ciudad Segura y Habitable. - Los espacios libres están conformados por áreas habitadas, visibles y conectadas, para evitar la generación de bolsas inaccesibles o de territorios no visitables propicios a sufrir actos vandálicos. El sistema de andadores y corredores verdes, la diversidad de usos en la trama urbana y la alta densidad habitacional generan flujos peatonales suficientes para garantizar espacios

públicos habitados y vigilados, y así evitar espacios inseguros. La generación de espacios libres visibles desde las viviendas y desde el equipamiento urbano permite también una vigilancia constante dentro de estos espacios abiertos.

4. Ciudad del Conocimiento y de las Oportunidades. - La localización de dos universidades, la instalación del CONACYT y de un centro escolar ampliará la oferta de enseñanza a nivel regional, para mejorar el nivel cultural, social y educativo de la población asentada actualmente en esta región. Ello garantiza una enseñanza de calidad para la población demandante futura.

Programa subregional de desarrollo urbano

El Programa comprende los municipios de Mazapiltepec de Juárez, Nopalucan, Rafael Lara Grajales, San José Chiapa y Soltepec. Tiene como objeto establecer el ordenamiento territorial sustentable del área inmediata a la nueva planta armadora automotriz Audi y sienta las bases para el desarrollo regional, al ordenar el territorio, propiciar el impulso de la economía local y crear una

infraestructura social sólida. Los objetivos específicos del Programa son:

- ◆ Fortalecer la subregión como pieza clave de la articulación territorial del estado de Puebla por su ubicación estratégica y elevada accesibilidad.
- ◆ Salvaguardar la convivencia entre la implantación de la nueva planta automotriz y la preservación de la actividad agrícola.
- ◆ Identificar las necesidades de suelo urbano, equipamiento y servicios con base en el desarrollo subregional esperado.
- ◆ Conservar el medio natural potenciando aquellas zonas con especial interés ecológico.

La subregión se ubica en la zona central del estado de Puebla, limita al norte con en el estado de Tlaxcala, al este con los municipios de Oriental y San Salvador El Seco, al sur con General Felipe Ángeles y Acatzingo, y por último, al oeste con los municipios de Tepeaca y Acajete.

Demanda Habitacional

La planta automotriz de Audi estima incrementar su producción de vehículos anuales para alcanzar paulatinamente su plena capacidad productiva. Esto supone que generará progresivamente puestos de trabajo en la zona (directos, indirectos y sistémicos), llegando a 69,000 empleos en el año 2030, lo que supondría una población cercana a los 100 mil habitantes en Ciudad Modelo (Véase Tabla 2 y 3).

El Plan Maestro realizado por la empresa IDOM, consideró que la demanda de trabajo que generaría la Planta Audi estaría compuesta por las siguientes fuentes de empleo:

- I. **Directos:** los contratados por Audi para su planta automotriz.
- II. **Indirectos:** los que generarían las empresas proveedoras de Tier 1 o “Just in Time” (JIT) de la Planta Audi y los que generen las empresas que se instalen en el parque industrial FINSA II.
- III. **Construcción:** los generados por las edificaciones en proceso y para ampliación de la planta de Audi y de la propia ciudad.
- IV. **Sistémicos:** los que generan todos los anteriores por sus diversas demandas vitales y

familiares: alimentación, desplazamiento, educación, sanidad, vestuario, comercio, entre otros.

- V. **Regionales:** los empleos generados por los equipamientos regionales que se piensan implantar y que no son propiamente sistémicos, ya que dan servicios a una región y no sólo a los nuevos empleados llegados por Planta Audi.



Tabla 2. Número de viviendas y habitantes desglosado por etapas.

Concepto	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Total
	2015-2017	2018-2022	2023-2030	
Viviendas	5'029 viviendas	15'450 viviendas	5'720 viviendas	26'199 viviendas
Población	19'613 habitantes	60'255 habitantes	22'308 habitantes	102'176 habitantes

Fuente: Plan Maestro. Elaboración: IDOM Ingeniería.

Tabla 3. Proyección de empleos generados por la nueva planta Audi.

Proyecciones	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	2030
Total	19'534	35'641	14'223	69'397
Empleos Audi	3'850	3'000	-	6'850
Indirectos JIT+FINSA	5'000	8'000	-	13'000
Construcción ciudad	294	1'192	645	2'850
Construcción planta	5'000	- 5'000	-	-
Empleos de los equipos regionales	820	820	820	2'460
Sistémicos	4'173	26'247	11'700	42'121
Subtotal	19'137	34'979	13'165	67'281
Vocación natural	397	661	1'058	2'116

Fuente: Plan Maestro. Elaboración IDOM Ingeniería.

Reserva territorial

Conforme al Plan Maestro de Ciudad Modelo se previeron 3 etapas para ir cubriendo la demanda de espacios habitacionales. Además, se consideró una superficie de 350 hectáreas para uso industrial (Véase Tabla 4). Esta previsión posiciona a Ciudad Modelo como el espacio más grande para el desarrollo industrial del estado y de la región para los próximos 10 años.

Tabla 4. Uso y destinos de suelos.

Usos y destinos de suelos	Superficie 1 (Hectáreas)
Total	869
Uso habitacional	519
Uso industrial	350

Fuente: Plan Maestro. Elaboración IDOM Ingeniería.

En ese sentido, a partir de 2017 el Gobierno del Estado de Puebla, encomendó al OPD "Ciudad Modelo", la adquisición de los predios para el establecimiento de una zona industrial y brindar eficientemente todos los servicios.

¹ A la fecha el Banco Estatal de Tierra ha transferido al OPD Ciudad Modelo 62 parcelas equivalente a una superficie aproximada de 200 hectáreas.

Ubicación estratégica

Ciudad Modelo se encuentra en el corredor logístico Veracruz – Puebla. Este eje es el de mayor impacto para la región debido a su posición geográfica intermedia y la buena conectividad carretera y ferroviaria entre los 2 nodos. El 75% de la carga de mercancía del puerto de Veracruz pasa por el corredor y sus principales destinos finales son la Ciudad de México (56%), el Estado de México (12%) y Puebla (7%). Adicionalmente, la región se encuentra en conexión con: Corredor Logístico Pacífico-Puebla, Corredor Logístico Tuxpan-Puebla, Corredor Logístico Querétaro-Puebla, Corredor Logístico Pacífico-Puebla, Corredor Logístico EUA-Puebla.

Además, Ciudad Modelo tiene cercanía con la zona metropolitana de Puebla-Tlaxcala que, con más de 3 millones de personas, es la cuarta zona metropolitana más populosa de México y con un crecimiento poblacional muy dinámico que de acuerdo con cifras del INEGI, creció al 7.8% entre 2010 y 2015.

Ciudad Modelo se encuentra a 64 kilómetros del centro de la capital del Estado y a tan solo 30 kilómetros de otro polo de desarrollo como lo es la Industria Militar.



Imagen 2. Ubicación Ciudad Modelo.

Fuente: Ciudad Modelo. Elaboración Propia.

Infraestructura y servicios

Se estimó que, en su fase de madurez, Ciudad Modelo brindará servicios a una población de 102,176 habitantes. A la fecha, cuenta con los servicios públicos necesarios para su funcionamiento con servicios educativos, de salud, de seguridad pública, agua potable y energía eléctrica, entre otros. De acuerdo con lo planteado en la primera etapa del Plan Maestro se cuenta con una cobertura y funcionamiento al 100% de los servicios públicos.

Ciudad Modelo cuenta con un Centro de Salud y Servicios Ampliados (CESSA), Clínica del Instituto Mexicano del Seguro Social, Vivienda, el Parque Metropolitano, el Parque del Deporte, el Parque Lineal, así como la Plaza Cívica, los cuales cuentan con instalaciones de primer nivel para el esparcimiento y la convivencia de las familias. Se cuenta también con un Centro de Convenciones, servicio de Hospedaje y un Centro Comercial en desarrollo.

Demanda estimada de energía eléctrica: en la primera etapa del Plan Maestro se proyectó una demanda de energía eléctrica 32,305.25 Kva., acorde

con el crecimiento proyectado de Ciudad Modelo. De acuerdo con información proporcionada por la CFE el consumo real a la fecha es de 1,507 Kva.; sin embargo, lo que se tiene contratado (oficio resolutivo de todos los servicios actuales) es de más de 4,000 Kva. Cabe señalar que la Marina Armada de México cuenta con una instalación que tiene 750 Kva contratados, lo que eleva la cantidad de Kva contratados (4000 Kva).

Residuos sólidos: el servicio de recolección de Residuos Sólidos Urbanos (RSU) en el área de influencia de Ciudad Modelo se estableció de manera formal a partir del mes de noviembre de 2018 derivado de la gestión realizada por la OPD con los Municipios de Rafael Lara Grajales y de San José Chiapa. El servicio de RSU fue interrumpido por parte del municipio de Rafael Lara Grajales, lo cual fue resuelto por el organismo de Ciudad Modelo con sus recursos.

Transporte: la ruta de transporte público en la zona inicia en el zócalo de Rafael Lara Grajales, de dicho punto se dirige hacia San José Chiapa, después a la planta de Audi y Ciudad Modelo, realizando un recorrido por el interior de la ciudad. Los problemas

principales que existen son la poca frecuencia de los recorridos (cada 30 minutos aproximadamente), la necesidad de ampliar la ruta hacia otros destinos y contar con una ruta oficial autorizada por la Subsecretaría de Movilidad y Transportes, ya que la actual es tolerada. Debido a que la ciudad está en constante crecimiento poblacional, será necesario realizar la conexión de la ruta para que se tenga acceso hacia el Parque Industrial FINSA II y también a comunidades aledañas como son: Nopalucan de la Granja, San José Ozumba, Santa Ixtiyucan y Soltepec.

Transporte foráneo: existe el servicio que brinda la empresa VIA, con corridas que salen de la Ciudad de Puebla, una de ellas sale de la CAPU con paradas intermedias a partir de las 7:00 a.m. cada 60 minutos, y otra con servicio directo que sale a las 6:00 a.m. de avenida San Claudio frente a la Escuela de Cultura Física en Ciudad Universitaria y con destino al Campus BUAP en Ciudad Modelo. Se ha identificado la necesidad de iniciar corridas directas entre Ciudad Modelo y Ciudad de México.

Abastecimiento de Agua Potable e Infraestructura de abastecimiento: Ciudad Modelo cuenta con su propia planta potabilizadora. El agua que recibe la

planta se obtiene de dos fuentes de abasto subterránea, que es almacenada en una cisterna de siete millones de litros. El agua es bombeada desde este punto a las instalaciones de la planta potabilizadora para iniciar los procesos de depuración, el cual consiste en la eliminación de sólidos y materia orgánica que pueda contener el agua, así como de sabor, color y olor. Para este último paso se supervisa el contenido de minerales como calcio, magnesio y silicio. La planta tiene una capacidad operativa de 25 litros por segundo. La población por beneficiar se estima en 22 mil habitantes en la primera etapa de Ciudad Modelo. Esta abastece agua de calidad y equipamiento e instalaciones para servicio doméstico (unidades habitacionales), y servicios públicos y comerciales como son: escuelas (Universidad Tecnológica Bilingüe Sustentable), central camionera, campus de la BUAP, centros comerciales, hospitales, Centro Integral de Servicios e instalaciones de la Secretaría de Marina.

Tratamiento de aguas residuales: la planta de tratamiento de aguas residuales de Ciudad Modelo fue diseñada para recibir las aguas de drenaje sanitario de las instalaciones dentro de este polígono que comprende: edificios habitacionales e inmuebles

públicos como: escuelas, central camionera, campus de la BUAP, centros comerciales, hospitales, CIS e instalaciones de la Secretaría de Marina. El agua tratada se reutiliza en áreas verdes, recarga del lago recreativo y camellones. Se cuenta con personal técnico especializado en la operación de la planta y se mantiene monitoreo permanente de los procesos para garantizar la calidad de agua tratada mediante la realización de análisis apegados a la normatividad ambiental con un laboratorio acreditado ante la Entidad Mexicana de Acreditación.

Educación: se cuenta con infraestructura en todos los niveles ya que se tiene con un Centro Escolar y 2 Instituciones de Educación Superior Universidad Tecnológica Bilingüe Sustentable (UTBIS) y Campus Regional Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP). El Centro escolar permite la formación

a nivel inicial, básica, media, media superior y superior, así como amplios espacios e innovadores recursos físicos y tecnológicos. El éxito del centro escolar es indiscutible, el cupo de todos los niveles ya está cubierto. Se debe continuar con la expansión de la infraestructura educativa para poder atraer más familias a la zona. Este éxito se debe, indiscutiblemente a la atracción de Ciudad Modelo de la población aledaña en los municipios vecinos, lo cual muestra su enorme potencial de impulsar la cohesión social y la integración urbana de las poblaciones circunvecinas, abonando a la inclusión y al desarrollo integral de la zona. Ciudad Modelo es un corredor de infraestructura educativa de excelencia que ofrece oportunidades de formación básica y desarrollo profesional para la población en esta región del estado de Puebla.

Identificación de problemáticas

Situación actual

A la fecha de realización de este estudio, la situación actual respecto a los objetivos cuantitativos del Plan Maestro de Ciudad Modelo es deficiente.

En materia de Vivienda se cuenta con:

- I. Departamentos construidos: 597
- II. Departamentos vendidos: 202
- III. Departamentos habitados: 96
- IV. Habitantes: 310

En este momento, la Secretaría de la Marina Armada de México (SEMAR) tiene en construcción 60 departamentos, con un avance del 70% en su

obra, teniendo programada su conclusión para el mes de mayo de 2020; por lo que a mediados de año se podrían incrementar aproximadamente a 200 habitantes más en Ciudad Modelo.

A nivel educativo se puede encontrar formación a nivel inicial, básica, media, media superior y superior, así como amplios espacios e innovadores recursos físicos y tecnológicos. Los planteles son: el Centro Escolar Dr. y Gral. Rafael Moreno Valle, la Universidad Tecnológica Bilingüe Internacional y Sustentable (UTBIS); así como un Campus Regional de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP).

Esquema 1. Instituciones de Educación en Ciudad Modelo.



Fuente: Ciudad Modelo. Elaboración propia.

Las áreas de esparcimiento también son importantes; por eso, se cuenta con el Parque Metropolitano, el Parque del Deporte y el Parque lineal, así como la Plaza Cívica, los cuales tienen áreas de ágora, lago artificial, pistas ciclistas, peatonales y andadores, canchas deportivas, juegos infantiles, cafeterías, estacionamientos y baños públicos.

La salud es el eje fundamental en la vida de las personas, por ello se tiene el Centro de Salud y Servicios Ampliados (CESSA), y una Unidad Clínica Familiar del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS). El CESSA atiende aproximadamente a 200 personas mensualmente en medicina preventiva y el IMSS a 600 personas, teniendo en cuenta medicina familiar, nutrición y medicina preventiva.

Los servicios públicos con los que se cuenta son: vialidades, agua potable, drenaje, alcantarillado, tratamiento y disposición de aguas residuales, residuos sólidos, alumbrado público, seguridad y vigilancia; así como atención a través del Centro Integral de Servicios (CIS).

En el Centro Integral de Servicios (CIS) dan servicio 6 entidades gubernamentales (Secretaría de

Planeación y Finanzas, Secretaría de Movilidad y Transporte, Secretaría de Trabajo y Previsión Social, Sistema Estatal para el Desarrollo Integral de la Familia, Comisión Estatal de Agua y Saneamiento y Ciudad Modelo) que atiende en promedio a 700 personas mensualmente y todavía cuenta con 8 espacios más para establecer oficinas o atención. Los servicios que se brindan son los siguientes:

Esquema 2. Servicios disponibles en el CIS San José Chiapa.

Secretaría de Movilidad y Transporte		Desarrollo Integral de La Familia (DIF)	
1	Licencia de Chofer Particular, Automovilista y Motociclista	1	Asesoría jurídica
2	Licencia de Transporte Mercantil y Publico Mercantil	2	Información crédito a la palabra
		3	Asistencia y Rehabilitación para personas discapacitadas
Sucursal (BANAMEX)		Comisión Estatal de Agua y Saneamiento	
1	Módulo de Recaudación de Impuestos y otros Servicios Bancarios	1	Servicio e información de agua
CIUDAD MODELO		Secretaría de Trabajo y Previsión Social	
1	Atención ciudadana, información y monitoreo del polígono	1	Bolsa de trabajo, vinculación laboral (servicio gratuito)

Secretaría de Planeación y Finanzas	
1	Alta de vehículos para personas discapactadas
2	Alta de vehículos y baja por robo o siniestro
3	Cambio de propietario
4	Reposición de placas por robo o extravío
5	Alta de remolque y motocicletas
6	Canje de tarjeta de circulación y reposición
7	Pago de tenencia o control vehicular
8	Alta de RFC y aumento de obligaciones
9	Cambio de domicilio fiscal
10	Declaración de RIF y asalariados y generación de contraseñas
11	Pago de infracciones impuestas por vialidad del estado

Fuente: Ciudad Modelo. Elaboración propia.

Por último, en referencia a la infraestructura comercial el Centro de Convenciones, y un hotel están en funcionamiento. Además, se encuentra en proceso de construcción un Centro Comercial, y se encuentran listos para brindar servicios el Mercado y la Central de Autobuses. Estos serán un activador económico y social de la Ciudad.

Comparando los datos aquí descritos con el Plan Maestro que se elaboró durante la planeación de Ciudad Modelo se puede observar una desviación de lo programado (véase Tabla 5):

Tabla 5. Comparación situación actual con Plan Maestro.

Objetivos del Plan Maestro	Concepto	Plan Maestro Primera Etapa 2015-2018	Situación Actual	Porcentaje de avance	Diferencia
Ciudad segura y habitable	Vivienda	5,029	597	11.87%	-4,432
Ciudad de pleno empleo	Audi y parque industrial	19,137	5,800 (Estimado)	30.31%	-13,337
Ciudad caminable	Población en la ciudad	19,613	380	1.94%	-19,233
Ciudad del conocimiento y de oportunidades	Educación	6,496	2038	31.37%	-4,458

Fuente: Ciudad Modelo. Elaboración propia.

No obstante, el polígono y sus servicios se yerguen a plenitud para reconocer que los esfuerzos realizados y por realizar valen la pena. Las razones que han impedido cumplir con estos objetivos son múltiples y diversas. Razones políticas, económicas y sociales han influido. Las políticas se deben primero, a que la corta duración de la administración de 2017-2018 impidió darle la prioridad requerida a este proyecto, lo cual generó incertidumbre para inversionistas, empleados y

familias, que facilitarán su planeación de largo plazo para tomar decisiones de invertir o de tomar créditos, respectivamente. Aunado a ello, se suma mayor incertidumbre por los eventos trágicos a la entrada de la administración electa originalmente, que trajeron consigo una gubernatura interina de muy corto plazo. Ello también alargó el período de incertidumbre para Ciudad Modelo y su futuro.

La nueva administración política del estado de Puebla tendrá el reto, pero sobre todo la oportunidad de relanzar el proyecto de Ciudad Modelo y prever las necesidades de inversión, organización y desarrollo para poder consolidar la zona para beneficio de toda la región y de toda la entidad federativa. Una de las razones sociales que han impedido un mayor empuje de la zona de Ciudad Modelo se explica por la falta de inclusión de las poblaciones aledañas. La falta de inversiones en dos tramos de caminos para que sean pavimentados ha limitado la confluencia y la detonación de muchos de los procesos sociales de integración.

Perspectivas de la economía mundial

Los escenarios se han alterado sustancialmente en los últimos 2 años motivados por los conflictos comerciales entre Estados Unidos de América y China, el deterioro macroeconómico de Argentina y Turquía, las afectaciones a la industria automotriz en Alemania, la astringencia crediticia de China, así como los ajustes de las políticas monetarias de las economías avanzadas más grandes que han

debilitado la expansión mundial. Además, la pérdida de la confianza de las empresas y la agudización de la incertidumbre en torno al rumbo que tomarán diversas economías en sus políticas está moderando el crecimiento mundial, por la desaceleración del comercio y la actividad manufacturera.

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en sus perspectivas económicas, el crecimiento ha tocado techo y se intensifican los riesgos. La economía mundial está perdiendo ímpetu por la rapidez con la que se han deteriorado las expectativas globales. Los riesgos políticos y geopolíticos aumentan la incertidumbre de los agentes económicos. La estrategia comercial de los Estados Unidos de América para deducir su déficit en cuenta corriente está provocando la imposición de aranceles al comercio, disminuyendo la velocidad de su crecimiento, lo cual podría tener afectaciones a las cadenas de valor de las industrias globales y al empleo.

Las perspectivas para los países desarrollados no son halagüeñas por la considerable incertidumbre a corto plazo y, particularmente, por las tasas de crecimiento esperadas para estas economías, que parecen tender hacia un potencial modesto a largo plazo. En las economías desarrolladas la población sigue envejeciendo y la productividad no logra repuntar, lo cual impide alcanzar tasas elevadas de crecimiento.

El crecimiento mundial en 2019 también se ve frenado por el grupo de Economías de Mercados Emergentes y en Desarrollo (EMED), donde se prevé una leve disminución a 4.4% en 2019 (de 4.5% en 2018). En las EMED, el crecimiento se prevé que se estabilice en torno a 5%, aunque con diferencias entre los países, en función de su orientación productiva, donde productores netos de materias primas serán afectados por la moderación de los precios internacionales.

Perspectivas de la economía nacional

México es la quinceava economía más grande del mundo y la quinta dentro de las economías emergentes. En los últimos años su tasa de crecimiento anual, aunque positiva, no ha

permitido alcanzar su crecimiento potencial de largo plazo. A partir de 2015 observa una desaceleración que se pronuncia en el año 2019.

El crecimiento económico de México, aunque resistente a los shocks externos, ha sido relativamente débil en comparación con algunos de los grandes mercados emergentes. Aunado a ello, para este 2020 el Fondo Monetario Internacional recortó a 1% proyección del PIB de México en 2020 debido a la continua debilidad de la inversión.

No obstante, la estructura productiva de la economía es diversa y ha alcanzado un alto nivel de apertura comercial a los mercados, en particular con fuertes lazos comerciales y financieros con los Estados Unidos de América y Canadá, a través de acuerdos internacionales celebrados por México como el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), que se ha actualizado y renegociado, para modificar sus alcances. Este nuevo acuerdo se denomina T-MEC y espera ser ratificado por Canadá.

La economía mexicana continúa enfrentando riesgos para el crecimiento que, de concretarse,

serían adversos. Los riesgos internos y externos para la actividad económica han generado incertidumbre afectando las expectativas a la baja. Entre los riesgos a la baja sobresalen:

- ◆ Incertidumbre sobre conflictos comerciales, mayores medidas proteccionistas a nivel mundial que impactarán al crecimiento, la inversión y el comercio global, así como a los mercados financieros internacionales, en detrimento de la actividad económica en México.
- ◆ Posible volatilidad en los mercados financieros internacionales provenientes de factores:
 - a) fricciones comerciales globales, que limiten la toma de riesgos;
 - b) presiones inflacionarias y ajustes de los bancos centrales en sus políticas monetarias;
 - c) efectos de contagio de otras economías emergentes; o
 - d) riesgos geopolíticos en medio oriente o Asia que pudieran impactar las fuentes de financiamiento.

- ◆ Retraso en la ratificación e implementación del T-MEC que afecte la inversión.
- ◆ Mayor deterioro en la calificación crediticia de Pemex u otras empresas productivas del Estado

Sector industrial

Diagnóstico del sector industrial en Puebla

La economía poblana en los últimos años ha mostrado un crecimiento diferenciado frente al nacional, creció 6.4% en 2017 y 2.5% en 2018, y su participación respecto al país se mantiene entre el 3.2% y 3.4% respectivamente.

La participación de las actividades primarias, secundarias y terciarias en el valor de la producción de Puebla es del 4.1%, 35.2% y 60.7% respectivamente. En los últimos años, las actividades secundarias de la entidad mantuvieron un crecimiento mayor que las primarias y terciarias,

lo cual confirma a la industria de Puebla como uno de los principales motores de la producción total de su economía.

Las manufacturas representan las actividades más importantes del sector industrial de Puebla y su economía. Estas representaron el 74% del PIB industrial (actividades secundarias) y el 26% del PIB de la economía estatal en 2017. Según datos de 2017, cinco actividades representaron el 93.8% del

PIB manufacturero y 69.4% del PIB del sector industrial (Véase Tabla 6).

Tabla 6. Industrias manufactureras de Puebla.

Código SCIAN	Subsector: descripción ajustada	Participación en el PIB estatal 2017	Participación en el PIB secundario 2017	Participación en el PIB manufacturero 2017
Principales actividades		24.4%	69.4%	93.8%
333 - 336	Maquinaria y equipo, principalmente para la industria automotriz	14.8%	42.1%	57.0%
Código SCIAN	Subsector: descripción ajustada	Participación en el PIB estatal 2017	Participación en el PIB secundario 2017	Participación en el PIB manufacturero 2017

311	Industria alimentaria	4.7%	13.4%	18.0%
313 - 316	Textiles y prendas de vestir	1.9%	5.5%	7.4%
331 - 332	Industria metálica básica y sus productos	1.6%	4.5%	6.1%
324 - 326	Industrias del plástico, hule, química y del petróleo y carbón	1.4%	3.9%	5.2%
Industria manufacturera		26%	74%	100%
312, 321, 322, 323, 327, 337 y 338	Las demás industrias manufactureras	1.6%	4.6%	6.2%

Fuente: Impulso al Desarrollo Regional e Industrial, Polaris Group.

La fabricación de maquinaria y equipo, donde predomina la industria automotriz (plantas VW y Audi), es la actividad estrella y tractora por excelencia de la manufactura en la entidad. No obstante, es una rama vulnerable a los riesgos externos y del sector automotriz global.

La producción alimentaria representa la segunda actividad en importancia destacando por su participación del 18% del PIB de la industria manufacturera estatal. Las actividades manufactureras que podrían estar disputando entre la tercera y la quinta posición en importancia se encuentran la producción de textiles y prendas de

vestir, de productos plásticos y de hule, y de la industria metálica básica y sus productos. Por su influencia motora, la industria manufacturera y sus 5 principales actividades se consideran estratégicas para el crecimiento de la economía poblana.

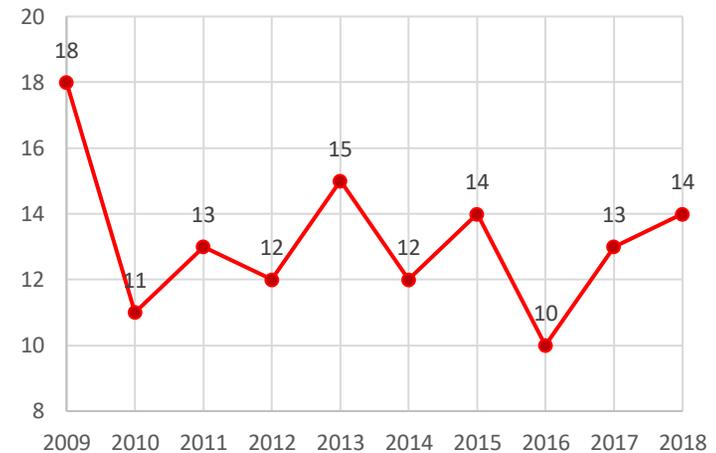
Situación de la Inversión Extranjera Directa (IED)

El sector automotriz colaboró con el 12% de la IED recibida en el país, con 60,677 millones de dólares en

el lapso de los años 2000-2017². En Puebla, los flujos de IED han sido dinámicos en los últimos años, con un máximo de 1,449 millones de dólares en 2013, que se explica en su mayor parte por la construcción e instalación de la planta de Audi en San José Chiapa.

Desde 2010, Puebla está dentro de mitad de las entidades federativas que más IED reciben en México (véase gráfico 3). En 2018, la entidad ocupó la posición 14 del país en captación de IED. Puebla ha sido considerado como un destino atractivo para los capitales extranjeros, en los últimos 10 años se han derramado recursos equivalentes en promedio al 3% de la IED nacional. Parte del incremento en la IED recibida en Puebla a partir del 2012 se debió a la llegada de la planta de AUDI.

Gráfico 3. Posición de Puebla a nivel nacional entre los estados en la recepción de IED



Fuente: Impulso al Desarrollo Regional e Industrial, Polaris Group.

² Inversión Extranjera Directa en México y en el Mundo. Carpeta de Información Estadística; DGIE.

Sector industrial de exportación

La tendencia de crecimiento de las exportaciones mexicanas ha sido notable en los últimos años, con una mayor tasa de crecimiento en las manufacturas automotrices. Los Estados Unidos de América son el mercado más importante de las manufacturas y, en consecuencia, de los vehículos.

En materia de exportaciones, el sector automotriz es la industria más importante y de mayor relevancia para México, superando incluso al sector petrolero. Al observar los principales flujos de divisas del país, se destaca que el superávit de exportación de la industria automotriz es muy dinámico, ya que en 2017 la balanza comercial automotriz generó un superávit de 70 mil 766 millones de dólares.

Según cifras del INEGI ³, el valor de las exportaciones de Puebla en el 2018 alcanzó un monto de 16 mil 574 millones de dólares, lo que representó el 4.3% a nivel nacional, con lo cual

Puebla ocupó el 11º lugar como entidad exportadora. El sector exportador más dinámico fue la fabricación de equipo de transporte por un monto de 14 mil 188 millones de dólares, que representa el 85.6% del total de las exportaciones en ese periodo.

La oferta exportable manufacturera poblana está diversificada en cinco grandes grupos de productos que son: Fabricación de equipo de transporte; Industria alimentaria; Industria del plástico y del hule; Fabricación de prendas de vestir; y Fabricación de textiles, excepto prendas de vestir (Véase Tabla 7). Los productos de estos cinco subsectores representaron en 2018 el 96% de la oferta exportable de la entidad.

³ INEGI: Exportaciones anuales de mercancías por subsector de actividad SCIAN de Puebla.

Tabla 7. Exportaciones manufactureras de Puebla.

Oferta exportable de Puebla		2018 (miles de dólares)	%	% acumulado
#	Total	16,573,901.00	100%	-
1	336 Fabricación de equipo de transporte	14,188,161.00	85.6%	85.6%
2	311 Industria alimentaria	715,913.00	4.3%	89.9%
3	326 Industria del plástico y del hule	410,310.00	2.5%	92.4%
4	315 Fabricación de prendas de vestir	383,140.00	2.3%	94.7%
5	314 Fabricación de textiles, excepto prendas de vestir	221,660.00	1.3%	96%
Las demás industrias manufactureras		654,717.00	4.0%	100%

Fuente: Fuente: Impulso al Desarrollo Regional e Industrial, Polaris Group.

Identificación de cadenas productivas para el sector industrial

Del análisis del sector industrial de Puebla se desprenden los siguientes hallazgos clave para la identificación de las cadenas productivas más relevantes para el desarrollo regional de Ciudad Modelo y su zona de influencia:

- Por lo que toca al sector automotriz, destaca la presencia de empresas tractoras

internacionales en la entidad, que implica una fuerte cadena de proveeduría de alto valor agregado con posibilidades de expansión y desarrollo de infraestructura; sin embargo, es necesario profundizar en la identificación, participación y diversificación de la proveeduría local, particularmente de las Pymes.

- La industria agroalimentaria es la segunda actividad manufacturera más importante en el estado y cuenta con ventajas

comparativas de proveeduría de insumos debido a las características de clima y suelo. Es necesario identificar el nivel de integración en la cadena de proveeduría local entre los productores agropecuarios y las empresas tractoras.

- En el caso del sector textil, se conoce que la planta productiva establecida en el estado de Puebla participa de manera importante en el mercado nacional y cuenta con un tejido empresarial con experiencia exportadora, aunque no participa en nichos de mercado de alto valor agregado, como es la fabricación de fibras inteligentes o la alta confección, diseño y moda, que pudieran darle un impulso importante a la industria en el mercado internacional y una mayor participación a la proveeduría local, lo que permitiría impulsar su competitividad y detener su tendencia de destrucción de valor.

El estado de Puebla presenta condiciones y áreas de oportunidad que pueden ser aprovechadas para reorientar una estrategia integral de desarrollo regional del polígono territorial de Ciudad Modelo,

aprovechando la infraestructura existente y las ventajas competitivas de los sectores productivos identificados como prioritarios para el desarrollo de estado.

De los sectores económicos estratégicos el automotriz es sin duda emblemático. Este comprende a las plantas ensambladoras o industria terminal y al sector de autopartes, identificándose en la cadena de valor a las empresas armadoras y a los proveedores de primer, segundo y tercer nivel conocidos comúnmente con TIER 1, 2 y 3. En particular, el sector automotriz, tanto en México como en otras naciones manufactureras es un pilar estratégico en la economía, genera empleos a gran escala y recaudaciones fiscales derivadas de las operaciones comerciales de la industria, provee capacitación al personal, y potencia el desarrollo de proveedores locales con la consiguiente modernización tecnológica relacionada. En la actualidad, el sector automotriz en México es de gran impacto y reconocimiento mundial al estar ubicado como uno de los diez principales países productores de automóviles, camiones, partes y componentes del mundo. Adicionalmente, Puebla

es reconocido por su participación en el segmento de fabricación de automóviles ligeros alemanes, por las armadoras de Volkswagen y Audi que se ubican en el área de influencia objeto de este análisis.

Cadenas productivas de la Industria Automotriz

El sector automotriz y de autopartes en México ha sido impulsado por la presencia productiva de las principales 11 empresas armadoras de vehículos (ligeros y pesados) en el mundo, tales como: Audi, General Motors, Ford, Chrysler-Fiat, Volkswagen, Nissan, Honda, BMW, Toyota, KIA, Mazda, Volvo y Mercedes-Benz. En el área de vehículos comerciales, México cuenta con la presencia productiva de compañías como: Daimler, Kenworth, Hino, Isuzu, Mercedes-Benz, Volvo, Man, entre otras.

La Industria Automotriz potencia y dinamiza el crecimiento y desarrollo económico de México. En 2018 México produjo 3,908,139 vehículos ligeros. Alrededor de 82% de la producción de vehículos de México se exporta, mientras que 18% restante se

destina al mercado mexicano. La industria automotriz en México representa uno de los grandes éxitos de industrialización en América Latina, ya que sobre la base de inversión extranjera directa (IED) se ha logrado transformar una industria enfocada al mercado nacional, en una plataforma de exportación muy competitiva, aunque dirigida preponderantemente al mercado norteamericano. El desafío actual para México es maximizar la productividad, competitividad y acceso a nuevos mercados.

El desarrollo de proveeduría nacional en el sector es una de las áreas de oportunidad más relevantes para potenciar los beneficios que permiten detonar mayor crecimiento y desarrollo económico en el país y la región. Se debe evolucionar para que la industria automotriz mexicana se transforme en un centro de manufactura avanzada con cadenas de suministro robustas a nivel de la proveeduría nacional y local. Lo anterior implica impulsar una política industrial tanto en el ámbito del gobierno federal como en el local.

Uno de los mecanismos para identificar a las empresas que potencialmente están vinculadas

con cada sector productivo, es a través del Sistema de Cuentas Nacionales de México (SCNM), particularmente, a través de la Matriz Insumo-Producto (MIP) y de los Censos Económicos publicados por el INEGI. De conformidad con el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte SCIAN, la rama de actividad que identifica al

sector automotriz es: 3360 Fabricación de equipo de transporte y partes para vehículos automotores.

Por lo que toca a las principales ramas de actividad económica que proporcionan insumos para la rama 3360 Fabricación de Equipo de transporte, de acuerdo a la MIP se tienen, por orden de importancia, las siguientes:

Tabla 8. Principales insumos para la actividad de equipo de transporte.

	Código SCIAN	Rama económica
1	336	Fabricación de equipo de transporte (autopartes)
2	331	Industrias metálicas básicas
3	561	Servicios de apoyo a los negocios
4	326	Industria del plástico y del hule
5	332	Fabricación de productos metálicos
6	484	Autotransporte de carga
7	431	Comercio al por mayor de abarrotes, alimentos, bebidas, hielo y tabaco
8	461	Comercio al por menor de abarrotes, alimentos, bebidas, hielo y tabaco
9	327	Fabricación de productos a base de minerales no metálicos
10	541	Servicios profesionales, científicos y técnicos
11	221	Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica

12	313	Fabricación de insumos textiles y acabado de textiles
13	325	Industria química
14	517	Telecomunicaciones
	Código SCIAN	Rama económica
15	811	Servicios de reparación y mantenimiento
16	333	Fabricación de maquinaria y equipo
17	522	Instituciones de intermediación crediticia y financiera no bursátil
18	524	Compañías de fianzas, seguros y pensiones
19	324	Fabricación de productos derivados del petróleo y del carbón
20	533	Servicios de alquiler de marcas registradas, patentes y franquicias
21	321	Industria de la madera
22	322	Industria del papel
23	488	Servicios relacionados con el transporte
24	335	Fabricación de accesorios, aparatos eléctricos y equipo de generación de energía eléctrica

Fuente: Impulso al Desarrollo Regional e Industrial, Polaris Group.

Cadenas productivas de la Industria Automotriz para Puebla

La planta Volkswagen, ubicada en Cuautlancingo, Puebla, es una de las empresas más importantes en el sector automotriz en México, en el año 2018 contabilizó una producción de 435,373 vehículos,

equivalentes al 11.14% del total nacional. Por su parte, el inicio de operaciones en el año 2016 de la planta de Audi en Puebla marcó una pauta para el sector automotriz estatal. En el 2018 la empresa produjo 173,098 unidades, equivalentes al 4.43% del total producido en el país. Con ello, el consorcio

alemán VW alcanzó una producción anual de 608,471 vehículos en el 2018.

Además, en 2022 la planta de VW pretende incrementar la fabricación de vehículos para alcanzar 590 mil unidades, lo cual significa el 28% más respecto a 2017. A lo anterior se suma la importante inversión anunciada en julio de 2019 por parte del grupo automotriz, respecto de la nueva inversión para producir la SUV más demandada por el mercado de los Estados Unidos. Por su parte, hay que recordar que la planta de Audi fue construida con la finalidad de alcanzar hasta un máximo de 5 líneas de producción de vehículos en el segmento premium, de las cuales sólo una opera actualmente. Estos planes de expansión de ambas plantas son buenas noticias para el impulso de la región, pues podrán implicar el desarrollo de más negocios para la proveeduría local. En este sentido, la armadora Audi seguirá siendo la empresa ancla para impulsar el desarrollo de Ciudad Modelo.

Con información del INEGI, se identifican el conjunto de empresas locales proveedoras de bienes y servicios vinculadas a la fabricación de equipo de transporte, que pueden asociarse a las

cadenas de proveeduría local competitiva para las empresas tractoras.

Tomando en cuenta la información del SCIAN por rama económica y al hacer el cruce entre el DENUE 2019 para Puebla y los Coeficientes Técnicos de la Matriz Insumo-Producto, se identifican 1,617 Unidades Económicas (empresas) que principalmente pudieran estar relacionadas con el Sector de la Industria Automotriz, de las cuales 1,491 son PYMES y 126 grandes empresas.

Principales retos y desafíos

Riesgos

Los escenarios económicos globales se han deteriorado motivadas principalmente por los conflictos comerciales entre Estados Unidos de América y China y el detrimento macroeconómico de mercados emergentes como Argentina y Turquía. El comercio mundial se ha desacelerado fuertemente en las economías industrializadas y en China; la contracción del comercio y la actividad

manufacturera son malas noticias, pero mantendrán tasas positivas de crecimiento.

A nivel nacional, el crecimiento económico se mantiene soportado por los sectores de alto nivel de integración con el sector manufacturero de los Estados Unidos de América. México tiene un alto nivel de exposición a la industria automotriz, que representa alrededor del 3.5% del PIB, segundo después de Alemania (4.5%) entre las economías grandes. Esto significa que cualquier desaceleración en esa industria tendría consecuencias graves en la economía mexicana.

Recientemente algunas calificadoras como JP Morgan han incrementado el riesgo país, lo que dificultará la atracción de inversiones en el corto plazo.

La competencia del sector automotriz nacional es amplia (12 estados cuentan con plantas armadoras). Aunque la inversión extranjera en fabricación de transporte ha seguido creciendo en el país, sólo Nuevo León, Coahuila, Guanajuato, Querétaro y San Luis Potosí, muestran crecimiento.

Áreas de oportunidad

Estados Unidos de América nuestro principal socio comercial, seguirá demandando importaciones manufactureras de la industria automotriz y de la industria de alimentos y bebidas. Además, la guerra comercial que tiene con China abre la puerta a oportunidades en el sector textil, para atraer IED.

La inminente ratificación del T-MEC ofrece retos y perspectivas para fortalecer el contenido regional de la industria automotriz y mejorar sus salarios. Independientemente del T-MEC, México forma parte de un mercado consolidado y maduro en Norteamérica para la industria automotriz.

Oportunidades para Puebla:

- Volkswagen Group ha perdido terreno a nivel global por las fallas en sistemas de emisiones y violaciones a las regulaciones en Europa y Estados Unidos de América. No obstante, está en camino de impulsar una producción a gran escala de vehículos eléctricos.

- La inversión de Volkswagen en Puebla por 2 mil 500 millones de dólares, anunciada a mediados del año 2019, para sustituir la producción del Beetle por las SUV, más demandada en los Estados Unidos de América, es una valiosa oportunidad para que se amplíe la participación de la proveeduría local.
- Invertir en investigación y desarrollo para incorporar los cambios tecnológicos requeridos por los consumidores, favorecerá mantener una fuerte participación en la industria automotriz.
- La armadora de VW está programando un crecimiento de 28% en fabricación de unidades para los próximos años; para soportarlo, se deben atraer inversiones y proveedores a través del fortalecimiento del agrupamiento industrial automotriz (clúster).

Ciudad Modelo es hoy un proyecto real con potencial de desarrollo que cuenta con:

- Planeación urbana adecuada que garantiza un desarrollo armónico, inclusivo y sustentable.

- Ubicación estratégica para garantizar su acceso a los mercados internacionales y domésticos, de proveedores y consumidores.
- Reserva territorial que permite una planeación de largo plazo en la zona.
- Infraestructura y servicios para alentar nuevas inversiones de las industrias relevantes.
- Infraestructura educativa para mantener una posición competitiva con capital humano suficiente para las nuevas plantas industriales.
- Parque industrial para detener la presión del sector sobre la mancha urbana de la zona metropolitana de Puebla y sus efectos negativos sobre la población.
- Zonas urbanas que facilitan el impulso de los servicios.
- Planta ancla que favorecerá una acelerada atracción de inversiones a la zona.

Ciudad Modelo tiene el potencial de ser herramienta de una política de desarrollo económico sustentable en lo ambiental y en lo

social, si se impulsan las acciones de inclusión educativa, de salud y de servicios públicos. Ciudad Modelo debe aprovechar sus potencialidades para la atracción de inversiones, lo que permitirá generar empleos bien remunerados para la población de la región y de Puebla.

Conclusiones

Con lo antes expuesto se puede concluir que Ciudad Modelo, con base al Decreto del Honorable

Congreso del Estado, por el que reforma y deroga diversas disposiciones de su similar por el que creó el Organismo Público Descentralizado denominado Ciudad Modelo del 27 de noviembre del 2019, tiene el potencial de ser herramienta de una política de desarrollo económico sustentable en lo ambiental y en lo social, si se impulsan las acciones de inclusión educativa, de salud y de servicios. Ciudad Modelo debe aprovechar sus potencialidades para la atracción de inversiones, lo que permitirá generar empleos para la población de la región y de Puebla.

Tabla 9. Objetivos.

Objetivos para el proyecto	
<p>Elaborar una estrategia integral tomando en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La infraestructura existente • La consolidación de áreas territoriales suficientes • El potencial de ampliación de servicios • La integración e inclusión de las poblaciones aledañas • La planeación urbana ya realizada • La identificación de las cadenas de proveeduría industriales • La integración de las cadenas productivas en la región 	<p>Con la finalidad de lograr:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atracción de inversiones • Incentivos para impulsar emprendimientos productivos • Impulsar el desarrollo de clústeres industriales • Identificar los requerimientos de los proveedores para instalarse en Ciudad Modelo • Incentivos para atraer proveedores de bienes y servicios

Fuente: Ciudad Modelo. Elaboración propia.

Estrategias de política pública para detonar el desarrollo regional y el potencial de servicios de "Ciudad Modelo".

A lo largo del diagnóstico se ha puesto de manifiesto que Puebla es hoy una plataforma de exportación de productos industriales

manufactureros, que éstos son, en su mayor parte, vehículos de la industria automotriz, provenientes de dos plantas ancla, asociados a uno de los consorcios internacionales más sólidos del mundo: Volkswagen Group. Este consorcio de origen alemán estableció dos de sus marcas (VW y Audi)

en la región, para formar “de facto” un clúster automotriz alemán en Puebla. Esta rama de actividad es, sin lugar a duda, la mayor generadora de valor para el crecimiento del estado, la mayor aportante a las exportaciones y la promotora de generación de las cadenas de proveeduría local, así como de empleo bien remunerado.

En los próximos años, la industria automotriz enfrentará cambios tecnológicos de gran magnitud que transformarán la estructura productiva y de proveeduría para afrontar los crecientes retos globales de desarrollo, innovación y sustentabilidad. Por estas razones se establecerán estrategias de desarrollo regionales que permita reimpulsar el proyecto de Ciudad Modelo como vehículo para detonar la competitividad y productividad de la industria local, reconociendo las capacidades técnicas y los servicios con que cuenta, las inversiones que se han realizado y el potencial que hoy ya existe en el polígono, con reservas territoriales invaluable y una posición geográfica privilegiada. Habida cuenta de que Ciudad Modelo surgió como consecuencia y como requerimiento de la instalación de la armadora Audi en la zona, su vocación está enfocada

ineludiblemente al sector automotriz de forma principal, sin perjuicio de que pueda atraer otro tipo de inversiones.

Las condiciones de Ciudad Modelo permiten también mirar a otras industrias, que se analizaron en el diagnóstico, agroindustria, textil y de la confección, que hoy generan valor, para diversificar y fortalecer la planta productiva de la entidad. Asimismo, presentan características particulares que las ubican con un gran potencial para fortalecer sus cadenas de proveeduría. Ambas son importantes proveedoras del mercado local y en la coyuntura global tanto de la guerra comercial como del T-MEC con Norteamérica, tiene una ventana de oportunidad importante para impulsar sus exportaciones. Por estas razones se ha seleccionado proponer una estrategia de impulso para detonar el desarrollo regional y el potencial de servicios de Ciudad Modelo bajo un enfoque promotor de inversiones y exportaciones, anclado en modelos innovadores y tecnologías sustentables para el futuro.

La participación del gobierno del estado es fundamental para lograr las intervenciones que maximicen el potencial de Ciudad Modelo y magnifiquen el impulso de la región. Además de que den instrucción a que siga con lo planteado en el Plan Maestro, se deben adoptar e implementar las mejores prácticas descritas para el desarrollo, así como fortalecer el papel del gobierno, de conformidad con los roles para resolver y atenuar fallas de mercado y fallas regulatorias que impiden un sano desempeño del sector empresarial y que favorecen e impulsan complementariedades y economías de escala y de alcance. Lo anterior, sin perjuicio de que el gobierno local refuerce su papel de apoyo a la competitividad de estas industrias buscando coadyuvar en el logro de las mejores prácticas establecidas, así como de las acciones e intervenciones gubernamentales identificadas para resolver las fallas de mercado y las fallas regulatorias que puedan frenar el propósito de detonar el desarrollo regional y el potencial de servicios de Ciudad Modelo, de acuerdo a las capacidades técnicas establecidas y la infraestructura puesta en sitio.

En una consulta con las empresas interesadas en la posibilidad de invertir y operar en los polígonos de usos industrial aledaños a Ciudad Modelo se identificó que la disponibilidad de mano de obra y de agua son dos factores cruciales que hacen más atractiva su ubicación geográfica sobre otras regiones del país como las del Bajío y del Noreste del país donde empiezan a enfrentar costos crecientes por una escasez relativa del factor humano; por lo que, esta ventaja se podría retomar para atraer inversionistas a la región.