

HERMOSILLO CON FUTURO: CÓMO PODEMOS ACCELERAR SU CRECIMIENTO

AGENDA HACIA LA DIVERSIFICACIÓN,
LA INNOVACIÓN Y UNA MEJOR
CALIDAD DE VIDA



El presente documento es un resumen elaborado por Hermosillo ¿Cómo Vamos?, basado en la investigación realizada por el Growth Lab de la Universidad de Harvard denominada "Crecimiento a través de la Diversificación en Hermosillo".

Equipo de investigación del Growth Lab:

Ricardo Hausmann (director), Andrés Fortunato (gerente de investigación), Douglas Barrios, Tim O'Brien, Sebastian Bustos, Guillermo Arcay, Lucas Lamby, Jesús Daboin Pacheco, Taimur Shah y Robert Pell.

El contenido, hallazgos y datos principales provienen del estudio original, mientras que la adaptación, edición y contextualización para el público local fueron realizados por Hermosillo ¿Cómo Vamos?



Para más información sobre el estudio original:

<https://growthlab.hks.harvard.edu/policy-research/economic-growth-strategies-hermosillo>

Para más información sobre Hermosillo ¿Cómo Vamos?:

www.hermosillocomovamos.org

Diseño y edición: Téhwa Comunicación Sostenible

Para citar este documento, recomendamos lo siguiente (formato APA):

Hermosillo ¿Cómo Vamos? (2025). Hermosillo con futuro: cómo podemos acelerar su crecimiento. Agenda hacia la diversificación, la innovación y una mejor calidad de vida. Hermosillo, México: Observatorio para la Competitividad y el Desarrollo de Sonora A.C.

Este trabajo está protegido bajo la licencia Creative Commons (CC). Usted es libre de utilizar de manera parcial o total el contenido de esta publicación para fines no lucrativos o educativos, siempre y cuando otorgue el reconocimiento al autor de la obra y lo comparta bajo la misma licencia en caso de transformar o modificar esta obra para crear una obra derivada. Queda estrictamente prohibida la modificación de los datos aquí presentados, como también la venta o comercialización de esta publicación. Para más información sobre los términos y condiciones de la licencia consultar la siguiente liga:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



Las fuentes externas de información utilizadas en este documento son datos públicos accesibles para toda la ciudadanía a través de los diversos sistemas de transparencia y acceso a la información.

Fecha de publicación: Octubre de 2025

ÍNDICE

1.	PRÓLOGO	6
	Hermosillo con futuro: cómo podemos acelerar su crecimiento	
	<i>Agenda hacia la diversificación, la innovación y una mejor calidad de vida</i>	
2.	CIENCIA AL SERVICIO DEL CRECIMIENTO EN EL GROWTH LAB	8
	1. El Growth Lab y su misión en el mundo	9
	2. La forma de trabajar del Growth Lab	9
	3. Ricardo Hausmann y su trayectoria internacional	10
	4. Innovaciones que cambiaron la forma de entender el desarrollo	10
3.	INTRODUCCIÓN	12
	Comprendiendo el punto de partida de Hermosillo	
	■ El contexto general: creciendo más lento que otras ciudades	14
	■ Una economía demasiado concentrada	15
	■ Inversión extranjera y costo de vida	16
	■ Factores locales que frenan el desarrollo	17
	■ El diagnóstico en síntesis: un futuro en riesgo si no actuamos	17
4.	RESTRICCIONES O CUELLOS DE BOTELLA DE HERMOSILLO	18
	■ Agua	19
	■ Vivienda	20
	■ Transporte público	21
5.	OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO: ¿QUÉ TIENE QUE SUCEDER?	22
	A) Panorama global y regional	
	■ Una ciudad con potencial en movimiento	23
	■ Nearshoring: cuando las cadenas globales miran a México	24
	■ Transición energética. Del sol de Sonora al futuro sostenible	25
	B) Sectores con mayor proyección	
	■ Manufactura avanzada, para ir más allá del automóvil	26
	■ Industria verde: el futuro de las energías limpias	26
	■ Servicios de alto valor con talento que exporta conocimiento	27
	■ Servicios digitales en expansión	27
	■ Innovación y emprendimiento local	28

■ Cooperación con Arizona y la región	28
■ Formación de talento especializado	28
C) Ruta para el crecimiento de Hermosillo	29
6. AGENDA DE ACCIONES: ¿CÓMO HAY QUE HACERLO?	32
A) Resolver las restricciones críticas	
■ Agua. Asegurar el recurso más vital	33
■ Vivienda. Crecer sin expulsar a la gente	34
■ Transporte. Movernos de forma eficiente y segura	35
B) Capacidades estratégicas	
■ Promoción coordinada de inversiones	36
■ Colaboración público - privada	37
■ Ecosistema de innovación y universidades	38
■ Parques industriales verdes	38
■ Servicios digitales y economía del conocimiento	39
C) Actores clave	
■ Gobierno federal, participación clave	40
■ Gobierno estatal y su papel estratégico	41
■ Gobierno municipal: lo urbano importa	41
■ Empresas, universidades, sociedad civil y ciudadanía	42
D) Ruta crítica y metas	
■ Ruta crítica	43
■ Metas y horizontes de acción	44
■ Visión de largo plazo	44
■ Riesgos de no actuar	44
7. CONCLUSIONES – UNA AGENDA COMPARTIDA PARA HERMOSILLO	45
■ Recapitulación de hallazgos	46
■ Agenda ciudadana. Lo que cada persona puede hacer	47
■ Agenda empresarial: el papel del sector privado	47
■ Agenda institucional de gobiernos y universidades	47
■ Visión de largo plazo	47

1. PRÓLOGO

Hermosillo siempre ha sido una ciudad de talento y esfuerzo. Sus personas, empresas y universidades cuentan la historia de un lugar que ha sabido levantarse con creatividad y trabajo colectivo. Sin embargo, el presente nos pide más: aprender de lo que tenemos, mirar con visión clara y atrevernos a imaginar un futuro distinto.

Vivimos en un mundo que cambia aceleradamente. Las cadenas globales de valor se reacomodan, la transición energética avanza y la competencia entre ciudades se intensifica. Seguir con lo mismo -el *business as usual*- ya no traerá los resultados que esperamos. Al contrario: arriesga a Hermosillo a quedarse atrás mientras otras ciudades aprovechan las nuevas oportunidades.

Con este desafío en mente, el **Growth Lab de la Universidad de Harvard** elaboró la investigación "*Crecimiento a través de la Diversificación en Hermosillo*". Sus hallazgos muestran con claridad qué oportunidades hemos dejado pasar y cuáles están frente a nosotros. La fuerza de este estudio está en que ofrece ciencia, evidencia y datos sólidos. Ahora corresponde a la sociedad y a los gobiernos convertirlos en realidad.

Este resumen ciudadano parte de una convicción sencilla: **el desarrollo económico es un medio para alcanzar una mejor calidad de vida**. La pregunta que guía estas páginas es directa: ¿cómo lograr que Hermosillo diversifique su economía y acelere su desarrollo? Aquí encontrará respuestas claras, ejemplos y propuestas que van desde las grandes decisiones de inversión hasta lo que cada persona puede aportar desde su comunidad.

Más que un reporte técnico, este documento es una **agenda ciudadana**. Una invitación a creer que Hermosillo tiene futuro, siempre y cuando sepamos adaptarnos al nuevo entorno, aprovechar la innovación y colocar el bienestar de todas y todos en el centro de cada decisión.

2.

**CIENCIA
AL SERVICIO
DEL CRECIMIENTO
EN EL *GROWTH LAB***



1. El *Growth Lab* y su misión en el mundo

El *Growth Lab*, con sede en la Universidad de Harvard, es uno de los centros más influyentes en el estudio del crecimiento y desarrollo económico. Su misión es simple pero ambiciosa: descubrir cómo crecen las economías y aplicar esa evidencia en políticas públicas reales. Su fuerza está en combinar ciencia, datos y colaboración con gobiernos.

- Centro de investigación en *Harvard Kennedy School*.
- Investiga cómo lograr crecimiento inclusivo y sostenible.
- Desarrolla metodologías como *economic complexity*, *Product Space* y *growth diagnostics*.
- Aplica evidencia en proyectos concretos con países, regiones y ciudades.

9

2. La forma de trabajar del *Growth Lab*

El *Growth Lab* no se limita a la teoría. Reúne economistas, politólogos y expertos de múltiples disciplinas para diseñar estrategias de diversificación y crecimiento. Su enfoque es práctico: identificar restricciones que frenan a una ciudad, mostrar qué sectores tienen potencial y acompañar a los gobiernos para poner manos a la obra.

- Equipo interdisciplinario de investigadores.
- Diagnósticos de crecimiento aplicados a contextos locales.
- Identificación de restricciones o “cuellos de botella”.
- Estrategias de diversificación sectorial y atracción de inversión.

3. Ricardo Hausmann y su trayectoria internacional



Ricardo Hausmann

Ricardo Hausmann, economista venezolano, fundó y dirige el *Growth Lab* desde 2006.

Profesor en *Harvard Kennedy School*, es una de las voces más reconocidas en economía del desarrollo. Su trayectoria combina la experiencia académica con el servicio público, lo que le permite conectar la investigación con soluciones concretas para gobiernos y comunidades en todo el mundo.

- Fundador y director del *Growth Lab* desde 2006.
- Ex Ministro de Planificación de Venezuela.
- Ex economista jefe del Banco Interamericano de Desarrollo.
- Profesor de Economía Política Internacional en *Harvard Kennedy School*.

4. Innovaciones que cambiaron la forma de entender el desarrollo

Hausmann es conocido por introducir conceptos que transformaron la forma de analizar el desarrollo. Ideas como *economic complexity*, *growth diagnostics* o *Product Space* hoy son referentes internacionales. Su influencia no se limita a la academia: ha asesorado a casi 30 países en cómo diversificar su economía y generar más empleos de calidad.

- Conceptos clave: *economic complexity*, *Product Space*, *growth diagnostics*.
- Más de 50 proyectos de investigación aplicada.
- Trabajo con gobiernos de casi 30 países.
- Reconocido como innovador en políticas de desarrollo.



El trabajo del *Growth Lab* nos da las herramientas para mirar a Hermosillo con nuevos ojos. Ahora toca aplicarlas en casa: entender dónde estamos, por qué hemos crecido más lento que otras ciudades y cuáles son los factores que frenan nuestro desarrollo.

3.

INTRODUCCIÓN

Comprendiendo el punto de partida de Hermosillo

Este documento es un resumen ejecutivo de la investigación denominada "[Crecimiento a través de la Diversificación en Hermosillo*](#)", elaborada por el *Growth Lab* de la Universidad de Harvard en 2024. El estudio ofrece una mirada científica sobre por qué Hermosillo ha crecido más lentamente que otras ciudades en México y qué necesita cambiar para acelerar su desarrollo económico.

Las ciudades, explica la investigación, son sobre todo mercados laborales donde las y los trabajadores encuentran oportunidades productivas y las empresas hallan talento para crecer. También son espacios de innovación: lugares donde circulan ideas, donde emprendedoras y emprendedores encuentran socios, y donde la sociedad organizada aporta soluciones. Una ciudad se fortalece cuando logra cumplir estas funciones de manera eficiente.

El desarrollo económico depende de qué tan bien las ciudades conectan personas con empleos y fomentan el intercambio de ideas. Cuando esto falla -porque no hay suficientes empresas, o porque el costo de vivir y trasladarse es muy alto- el motor urbano se desacelera. Es lo que ocurre cuando falta infraestructura confiable, cuando la vivienda resulta inaccesible o cuando el transporte público es deficiente.

* <https://growthlab.hks.harvard.edu/policy-research/economic-growth-strategies-hermosillo> www.hermosillocomovamos.org

Ruta del crecimiento económico y diversificación productiva en Hermosillo



El diagnóstico del *Growth Lab* muestra que Hermosillo cuenta con ventajas comparativas claras -como buena conectividad terrestre, electricidad disponible y capital humano calificado-. Pero también enfrenta tres cuellos de botella críticos que amenazan su competitividad: el agua, la vivienda y el transporte público. Estos problemas elevan los costos de vida y reducen la capacidad de la ciudad para atraer inversión y retener talento.

Frente a ciudades como Querétaro o Saltillo, que diversificaron su estructura productiva y aprovecharon nuevas oportunidades, Hermosillo se ha quedado rezagada. No se trata de falta de talento o de vocación industrial, sino de condiciones locales que han limitado el potencial de crecimiento.

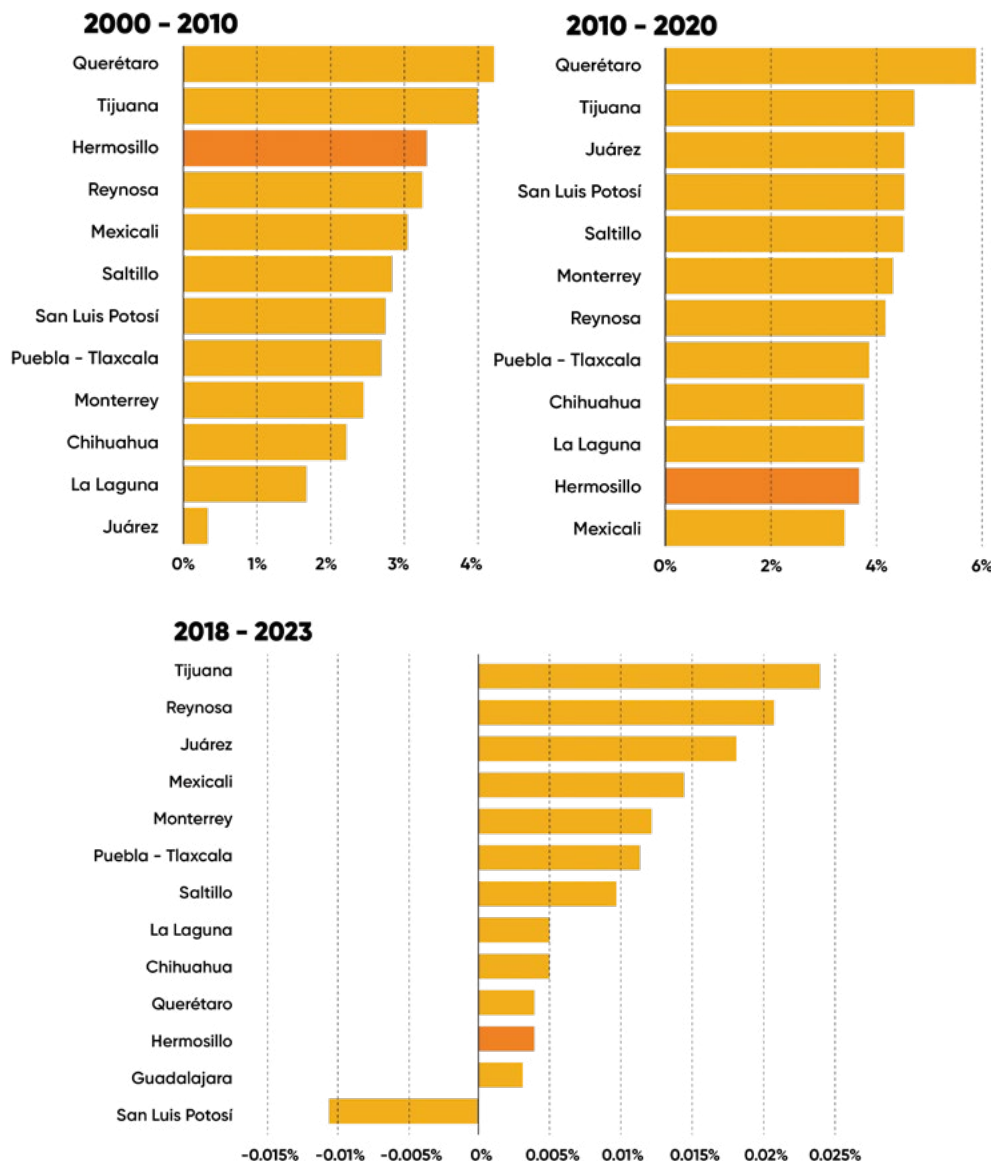
El reto, nos dice el *Growth Lab*, es doble: resolver las amenazas que frenan hoy el desarrollo y activar al mismo tiempo las oportunidades que permitirán dar el salto hacia una economía más diversa, innovadora y generadora de bienestar para todas las personas.

Contexto general. Creciendo más lento que otras ciudades

Hermosillo no ha crecido al ritmo de otras ciudades medianas y grandes en México. Aunque cuenta con una base productiva relevante, su dinamismo económico es menor que el observado en polos industriales como Querétaro o Saltillo. Esto explica por qué la ciudad ha tenido dificultades para generar empleos suficientes y bien remunerados.

Crecimiento del empleo en Hermosillo vs. ciudades comparativas

Tasa de crecimiento promedio anual del empleo.



Crecimiento rezagado frente a ciudades comparables.



Menor dinamismo en inversión y diversificación.



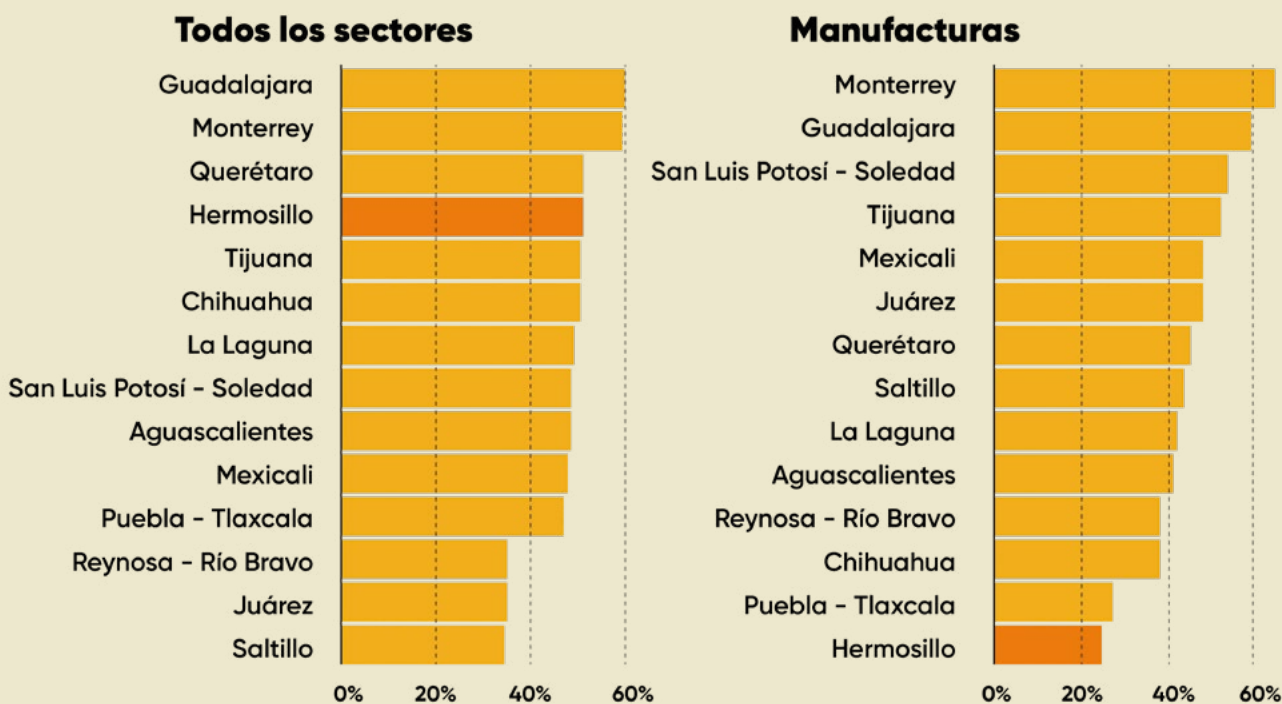
Oportunidad de replantear el modelo económico.

Una economía demasiado concentrada

La estructura productiva de Hermosillo depende en exceso de un solo sector: la industria automotriz, encuentra la investigación "[Crecimiento a través de la Diversificación en Hermosillo](#)". Esa concentración lo hace vulnerable, porque cualquier crisis en ese mercado repercute de inmediato en la ciudad. La falta de diversificación reduce la resiliencia y limita la capacidad de crear empleos en nuevas áreas.

El reto es claro: Hermosillo debe diversificar su economía para competir con las ciudades líderes.

Industrias (porcentaje del total en México), 2020



Nota: La diversidad es medida como la proporción del número de industrias en la clasificación.



Dependencia del clúster automotriz.



Escasa incorporación de sectores emergentes.



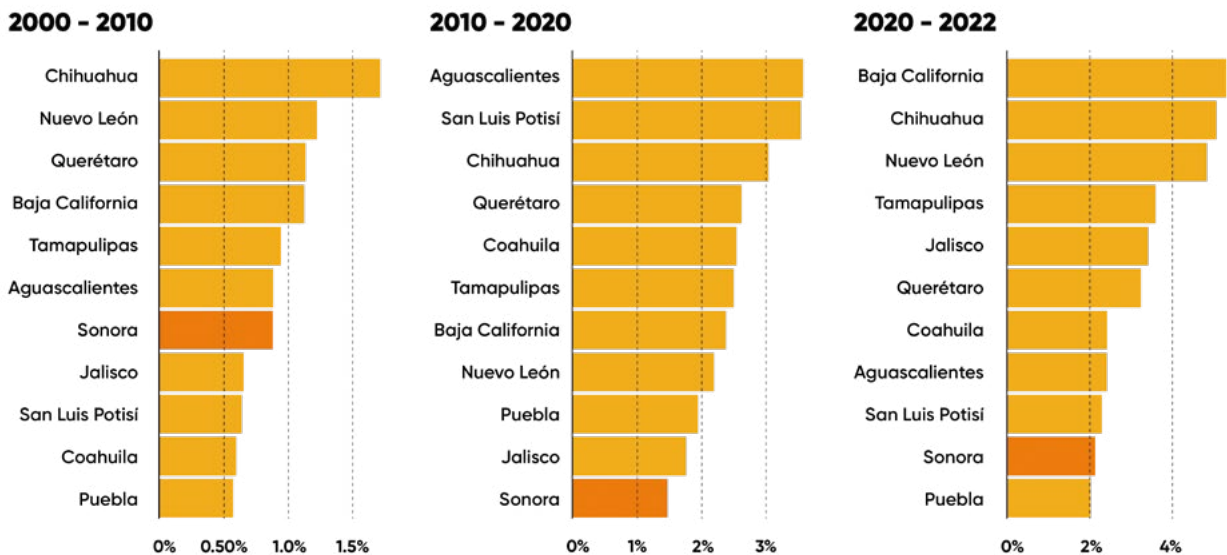
Vulnerabilidad ante choques externos.

Inversión extranjera y costo de vida

El análisis del *Growth Lab* muestra que Hermosillo ha perdido terreno en atracción de Inversión Extranjera Directa (IED). Mientras tanto, su costo de vida se ha elevado: vivienda cara, transporte deficiente y salarios que, aunque altos en comparación nacional, no alcanzan para compensar estos gastos. Este desequilibrio erosiona la competitividad de la ciudad.

Inversión extranjera directa en Sonora vs. entidades comparativas (% del PIB)

IED como porcentaje del Producto Interno Bruto



Menor captación de inversión extranjera frente a otras regiones.



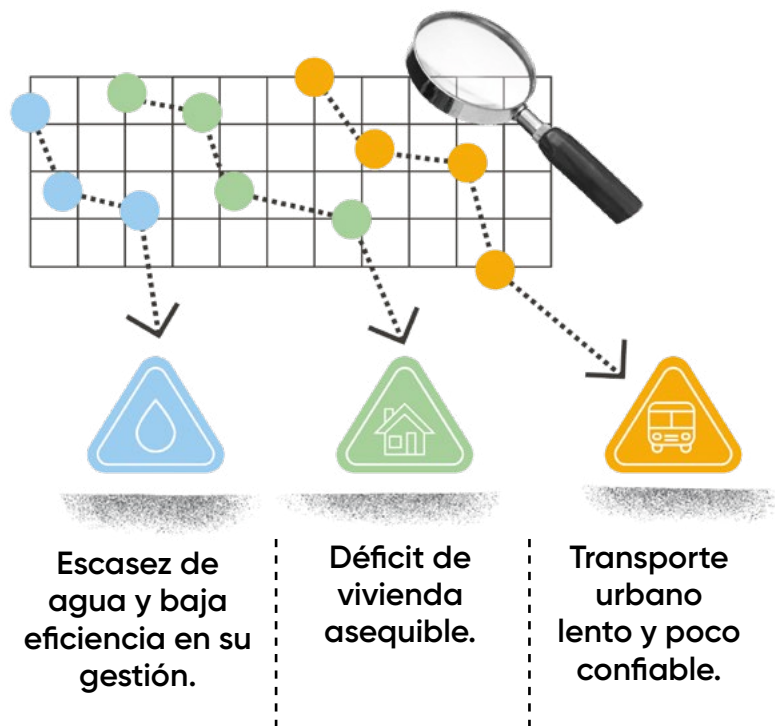
Concentración en pocos sectores reduce atractivo para nuevas inversiones.



Falta de diversificación limita generación sostenida de empleos.

Factores locales que frenan el desarrollo

Más allá de la estructura económica, Hermosillo también enfrenta restricciones locales que afectan la vida cotidiana y la competitividad. La falta de agua suficiente, la limitada oferta de vivienda y un transporte público deficiente son barreras que elevan costos, reducen oportunidades y frenan el atractivo de la ciudad.



Futuro en riesgo si no actuamos

Hermosillo tiene fortalezas importantes -ubicación estratégica, capital humano y una base manufacturera consolidada-. Pero su falta de diversificación y sus restricciones locales amenazan su desarrollo económico. Si mantiene la inercia, seguirá rezagándose frente a ciudades más dinámicas. El futuro depende de actuar hoy para transformar su rumbo.



Fortalezas reconocidas, pero subutilizadas.



Restricciones críticas que limitan la competitividad.



El futuro exige decisiones inmediatas.

Radiografía de Hermosillo: fortalezas vs. rezagos



4.

RESTRICCIONES O CUELLOS DE BOTELLA DE HERMOSILLO

El estudio "[Crecimiento a través de la Diversificación en Hermosillo](#)", elaborado por el *Growth Lab* de la Universidad de Harvard, identifica tres restricciones críticas que limitan la competitividad de la ciudad: el agua, la vivienda y el transporte público. Estos cuellos de botella elevan los costos de vida, reducen la calidad de vida de la población y ponen en riesgo la capacidad de Hermosillo para atraer y retener inversiones y talento.

Agua

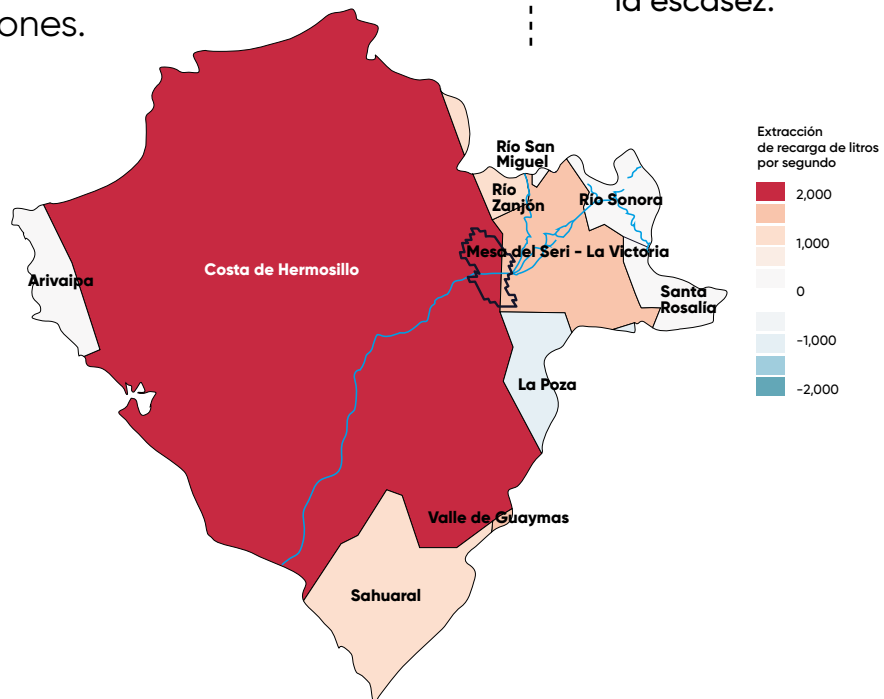
Hermosillo consume más de lo que sus acuíferos pueden reponer y la extracción subterránea ya supera con creces la recarga natural. Esta condición vuelve frágil la base del crecimiento urbano e industrial.

El *Growth Lab* señala que este cuello de botella funciona como un “impuesto oculto” sobre la competitividad. Empresas y familias enfrentan costos crecientes -en tarifas, infraestructura propia o incertidumbre del suministro- que reducen la capacidad de la ciudad para atraer talento y capital productivo.

La percepción de riesgo hídrico erosiona la confianza de inversionistas que comparan a Hermosillo con otras ciudades donde el servicio es más confiable. La baja eficiencia en la gestión agrava el problema: persisten fugas, altos costos y sobreexplotación. Aunque la satisfacción empresarial pasó de 54% en 2016 a 73% en 2020, el agua sigue siendo un freno para nuevas inversiones.

- Déficit de agua para sostener crecimiento urbano e industrial.
- Solo 35% de empresas considera asequible el servicio (vs. 50% nacional).
- Extracción subterránea supera la recarga natural de acuíferos.
- El actual nivel de eficiencia en la gestión hídrica genera fugas, altos costos, y frena la confianza de inversionistas.
- Riesgo de tensiones sociales y económicas por la escasez.

Mapa del balance hídrico acuífero en Hermosillo 2023



Vivienda

El acceso a vivienda asequible se ha convertido en un reto para Hermosillo. Entre 2015 y 2020, los **precios de la vivienda crecieron más rápido que en otras ciudades comparables**, obligando a las y los trabajadores a exigir salarios más altos para poder vivir aquí.

Aunque los sueldos subieron, lo hicieron como reflejo del encarecimiento habitacional, no por mayor productividad. La oferta no cubrió la demanda y se expandieron asentamientos informales en la periferia. Además, restricciones del Infonavit limitaron nuevos proyectos sociales.

Esta dinámica eleva los costos laborales, desalienta a inversionistas y reduce la competitividad de Hermosillo frente a ciudades que sí han logrado garantizar vivienda asequible y bien ubicada.



- Precios de vivienda crecieron más rápido que en ciudades comparables (2015-2020).
- Salarios subieron por costo de vida, no por productividad.
- Oferta insuficiente frente a la demanda - déficit estructural.
- Restricciones de Infonavit redujeron vivienda social.
- Expansión periférica e invasiones sin servicios básicos.

20



Transporte público

El sistema de transporte público de Hermosillo es una de las principales limitaciones para su desarrollo económico. Actualmente, las y los trabajadores pueden necesitar **hasta 3 transbordos para trasladarse desde el norte de la ciudad hasta las zonas industriales del sur**, lo que encarece tiempos y reduce productividad.

Para enfrentar este problema, muchas empresas han optado por ofrecer transporte privado, lo cual incrementa de manera significativa el costo de la mano de obra.

El **Censo Económico 2024** confirma que la combinación de vivienda cara y transporte deficiente sigue limitando la oferta de trabajo y el crecimiento poblacional en la ciudad. La falta de un sistema de transporte confiable y planificado reduce la capacidad de Hermosillo para retener talento joven y atraer nuevas inversiones.



- Sistema de transporte disfuncional con hasta 3 transbordos en trayectos diarios.
- Empresas costean transporte privado para compensar deficiencias, lo que eleva los costos laborales.
- El costo y la ineficiencia del transporte limitan la movilidad y la calidad de vida.
- Restricción clave para atraer y retener talento joven y especializado.



Ya sabemos qué frena a Hermosillo: agua, vivienda y transporte. La pregunta que sigue es inevitable: ¿y entonces, qué? La respuesta está en identificar las oportunidades que la ciudad puede aprovechar para diversificar su economía y acelerar su desarrollo.

5.

OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO

¿QUE TIENE QUE SUCEDER?

A Panorama
global y regional



Una ciudad con potencial en movimiento

Hermosillo llega a una coyuntura única: cambios en las cadenas globales, la transición energética y el auge de los servicios digitales abren ventanas que la ciudad puede aprovechar si se coordina bien.

El propio *Growth Lab* documenta que, en la última década, Hermosillo **aprovechó menos** sus oportunidades cercanas que ciudades pares, por lo que **toca ponerse al día** y capturar las nuevas olas de crecimiento.



La transición energética reubica industrias intensivas en energía hacia regiones con fuentes renovables.



El comercio internacional de servicios de Estados Unidos crece a más de 15% anual, oportunidad para talento local que exporta conocimiento.

Nearshoring. Cuando las cadenas globales miran a nuestra región

México, y en particular el corredor Sonora-Arizona, pueden integrar nuevas piezas de valor. Arizona importa grandes volúmenes de insumos (electrónica, dispositivos médicos, baterías) desde fuera de México; producir parte de esos insumos desde Hermosillo es una oportunidad directa y cercana.

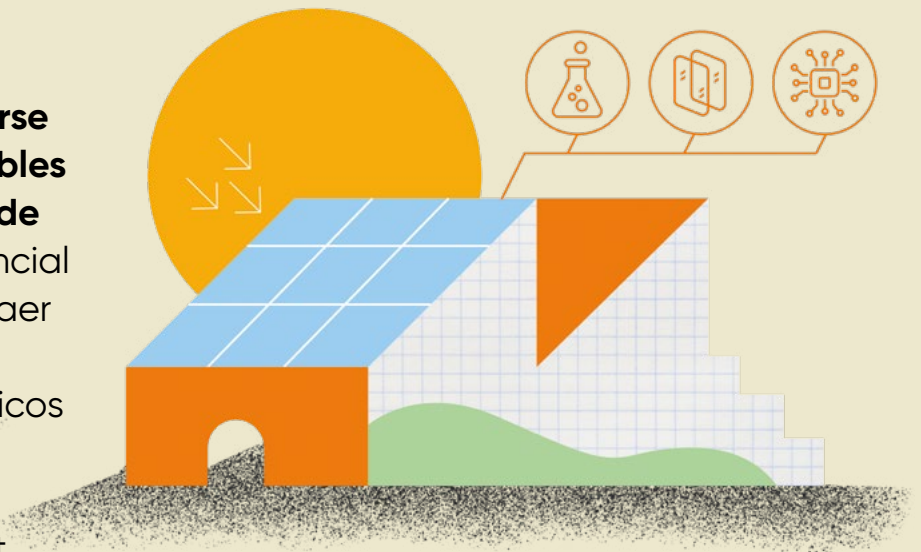


Ventana para insertarnos en semiconductores, dispositivos médicos y maquinaria.

Mercado "al lado": integración con plantas en Arizona.

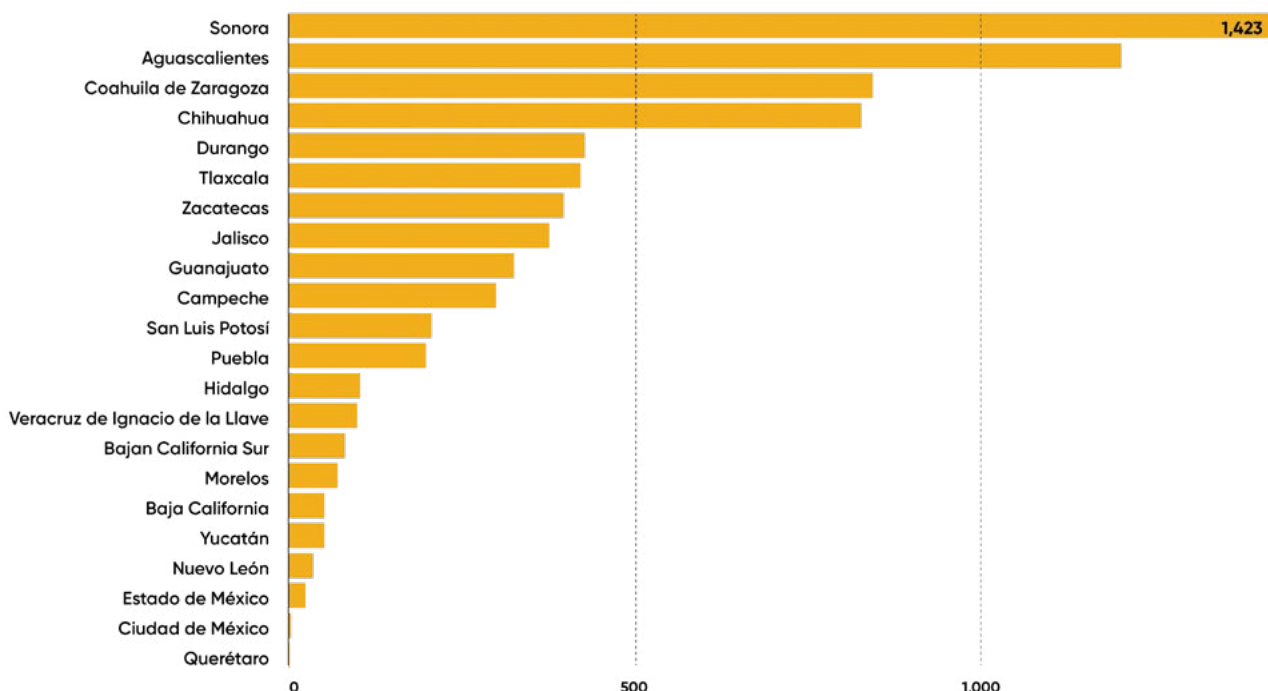
Transición energética. Del sol de Sonora al futuro sostenible

La descarbonización encarece mover energía y empuja a industrias intensivas en consumo eléctrico a ubicarse donde hay fuentes renovables abundantes: el fenómeno de **powershoring**. Por su potencial solar, Hermosillo puede atraer químicos, vidrio-cerámica, semiconductores-electrónicos y hasta fabricantes de equipo original de paneles solares (Original Equipment Manufacturer, OEM, en inglés), si desarrollan parques industriales verdes con suministro dedicado de energía limpia.



25

Capacidad solar de las entidades federativas de México (Megawatts)



B Sectores con mayor proyección

Manufactura avanzada - más allá del automóvil

Base automotriz sí, pero diversificar ya: el *Growth Lab* muestra que Hermosillo **desarrolló la menor proporción de nuevas industrias potenciales de 2010 a 2020**, frente a pares como Aguascalientes o Saltillo. Toca expandir hacia **semiconductores, aeroespacial, maquinaria y plásticos**.




Apalancar capacidades técnicas e ingenieriles ya instaladas.



Vínculo con cadenas en Arizona (insumos de maquinaria, electrónicos).

26



Industria verde con fabricación con energía limpia

Con *powershoring*, Hermosillo puede atraer industrias intensivas en energía si ofrece parques industriales verdes y suministro renovable confiable. En el margen extensivo, las más factibles y atractivas incluyen **químicos, vidrio-cerámica y semiconductores-electrónicos**; además, hay opción de atraer **OEM** de paneles solares.

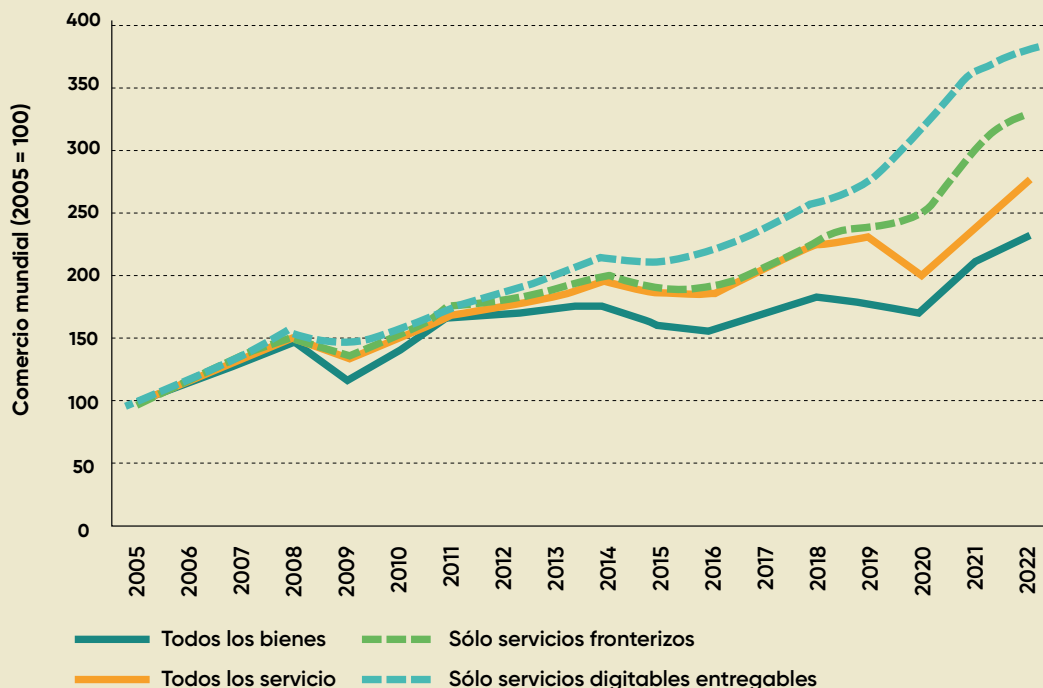
Servicios de alto valor. Talento que exporta conocimiento

El auge de servicios comerciables tras la pandemia permite servir desde Hermosillo: ingeniería, datos, consultoría, I+D (investigación y desarrollo) y educación. **La demanda de EU crece 15% anual, y Hermosillo tiene capacidades locales compatibles y ventajas salariales para competir.**



Servicios digitales en expansión

Los avances tecnológicos impulsan un fuerte crecimiento del comercio internacional de servicios, especialmente aquellos que se ofrecen digitalmente.





Innovación y emprendimiento local

El ecosistema emprendedor existe pero necesita incubación, capital semilla y redes para escalar. Innovar no es accesorio: es lo que permite crear nuestras propias empresas del futuro.



Cooperación con Arizona y la región

Arizona es líder en semiconductores, energías limpias y manufactura avanzada. Hermosillo puede **insertarse como proveedor** de insumos que hoy Arizona importa de otras regiones del mundo. Se requieren **alianzas académicas y empresariales.**

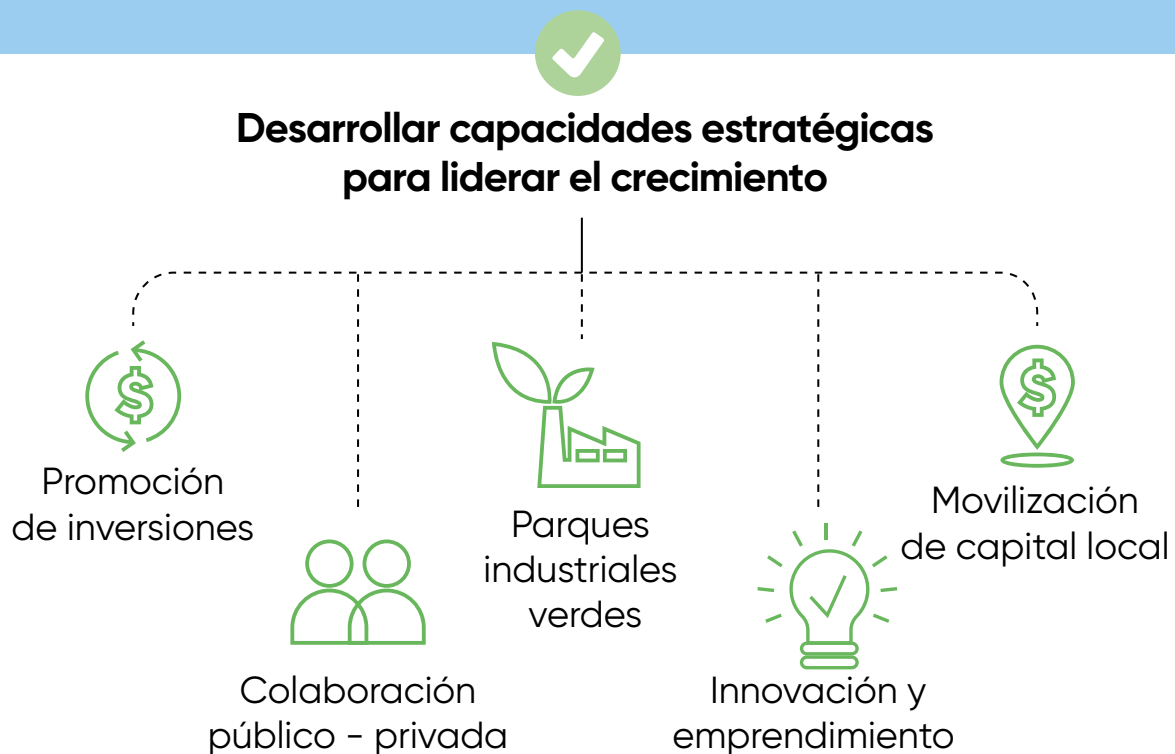


Formación de talento especializado

Las oportunidades dependen de contar con STEM (siglas en inglés para ciencias, tecnologías, ingenierías y matemáticas), habilidades digitales e inglés conectados a la demanda real de la industria. Para servicios comerciables y manufactura avanzada, el *matching* entre universidades y empresas es decisivo.

C Ruta para el crecimiento de Hermosillo

La hoja de ruta propuesta por el Growth Lab pide colaboración público-privada, atracción y facilitación de inversiones, innovación y emprendimiento, movilización de capital local y parques industriales verdes. Son las “capacidades estratégicas” para convertir oportunidades en proyectos concretos.





Promoción coordinada de inversiones

Hermosillo debe coordinar esfuerzos para cerrar brechas frente a ciudades mejor posicionadas y promover sectores factibles (semiconductores, electrónicos, plásticos, químicos, vidrio-cerámica, OEM de paneles solares).



Colaboración público-privada

Se requiere mecanismos eficaces de colaboración entre sector público y privado. La herramienta clave son las **mesas ejecutivas sectoriales**, inspiradas en experiencias internacionales, que permiten resolver cuellos de botella de manera ágil y coordinar acciones conjuntas entre gobiernos, empresas, universidades, sociedad civil y ciudadanía. Estas mesas ofrecen un canal permanente de diálogo para convertir oportunidades en proyectos concretos.



Innovación y emprendimiento

La capital de Sonora necesita fortalecer su ecosistema de innovación para que surjan nuevas empresas locales capaces de diversificar la economía. Esto implica ampliar incubadoras y aceleradoras, conectar universidades con el sector productivo y facilitar acceso a financiamiento para proyectos tecnológicos y creativos. Un ecosistema emprendedor dinámico multiplica las oportunidades y genera resiliencia frente a choques externos.



Parques industriales verdes y energía confiable

Para competir por industrias intensivas en energía, se requiere suministro renovable dedicado y soluciones a la intermitencia (almacenamiento, interconexión regional). Priorizar procesos electrificables y con necesidades de agua manejables acelera la atracción de inversiones.



Movilización de capital local

El *Growth Lab* enfatiza que Hermosillo debe aprovechar mejor su propio capital. Para financiar proyectos de diversificación y crecimiento, es clave activar recursos locales hoy inmovilizados -desde fondos empresariales hasta ahorros institucionales- y canalizarlos hacia sectores estratégicos. Esta movilización multiplica la inversión externa y refuerza la capacidad de la ciudad para sostener proyectos de largo plazo.

Hoja de ruta de capacidades estratégicas

1. Promoción coordinada de inversiones

2. Colaboración público-privada

3. Innovación y emprendimiento

4. Parques industriales verdes y energía confiable

5. Movilización de capital local



Ya vimos las olas globales, los sectores con mejor potencial y las capacidades que Hermosillo necesita. El siguiente paso del documento aterriza esta visión en una **Agenda de acciones** –qué hacer, quién lo hace y con qué metas– para convertir oportunidades en resultados.

6.

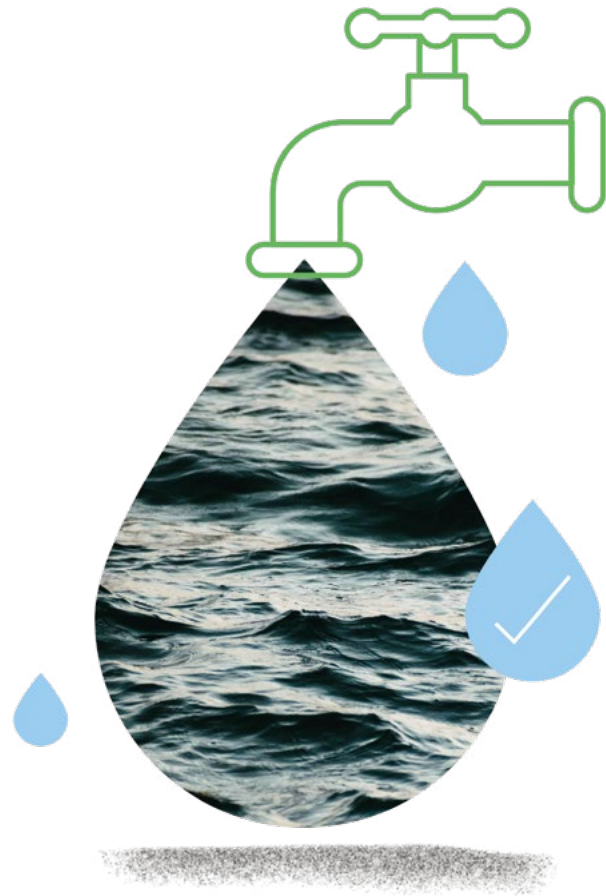
AGENDA DE ACCIONES ¿CÓMO HAY QUE HACERLO?

A Resolver las
restricciones críticas

Agua

Asegurar el recurso más vital

Hermosillo no puede crecer sin resolver el manejo del agua. El reto es usar mejor lo que ya tenemos y diversificar fuentes. El *Growth Lab* de la Universidad de Harvard propone tres frentes claros.



Soluciones

1.

Eliminar las pérdidas de agua para mejorar la eficiencia física.

Ampliar micromedidores domésticos. Aprovechar las nuevas tecnologías para identificar fugas.

2.

Mercado de agua que permita reasignar concesiones hacia usos más productivos, con apoyo técnico y subsidios agrícolas para mitigar costos políticos.

3.

Reutilizar aguas residuales en industria y riego de áreas verdes.

Resultados esperados

Un suministro confiable que asegure la calidad de vida, atraiga inversión y reduzca la sobreexplotación de acuíferos.

Vivienda

Crecer sin expulsar a la gente

El costo de vivienda limita la competitividad de Hermosillo. La solución es densificar, simplificar reglas y acercar hogares a los empleos.

Soluciones

1.

Aumentar la oferta y asequibilidad de la vivienda.

2.

Planificar la zonificación de los corredores urbanos.

3.

Fomentar la densificación del centro.

4.

Uso mixto en nuevos desarrollos, integrando vivienda, servicios y empleo.



Resultados esperados

Más vivienda asequible, menos expansión periférica y menores costos de transporte para las familias trabajadoras.

Transporte

Movernos de forma eficiente y segura

El sistema actual es ineficiente: largas esperas y hasta tres transbordos para llegar a zonas industriales. La solución es apostar por transporte masivo moderno y movilidad sustentable.

Soluciones

1.

Implementar un Sistema de Autobuses de Tránsito Rápido en los principales bulevares, con carriles exclusivos y estaciones cada 400–500 metros.

2.

Corredores de movilidad integrada, con ciclovías y paraderos de calidad.

3.

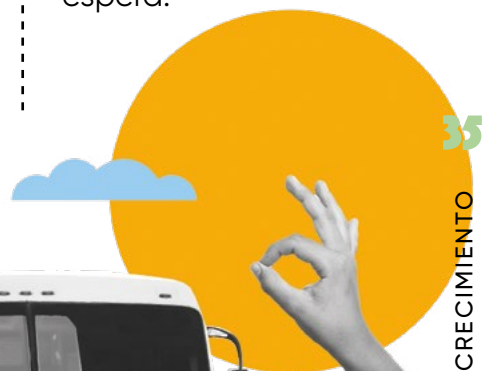
Incentivos al uso de la bicicleta y mejores banquetas para caminabilidad.

4.

Reestructuración de rutas para evitar duplicaciones y reducir tiempos de espera.

Resultados esperados

Traslados más rápidos, menor costo para quienes trabajan y estudian, y una ciudad más atractiva para retener talento.



Resolver agua, vivienda y transporte no es un gasto: Es una inversión que abre camino al crecimiento. Superados estos cuellos de botella, Hermosillo podrá enfocarse en desarrollar sus capacidades estratégicas para atraer inversión, innovar y generar empleos de calidad.

B

Capacidades estratégicas

El *Growth Lab* subraya que, además de resolver agua, vivienda y transporte, Hermosillo necesita desarrollar capacidades estratégicas que consoliden su crecimiento. Estas capacidades son los “habilitadores” que convierten oportunidades en proyectos reales.

Promoción coordinada de inversiones

La atracción de inversión no puede ser tarea aislada. El estudio propone un **esquema de promoción coordinada** que integre a gobierno, cámaras empresariales y universidades. El objetivo es identificar sectores prioritarios y comunicar de forma clara las ventajas de Hermosillo.

Soluciones

1.

Crear una agencia de promoción de inversiones público-privada, con equipo técnico especializado.

2.

Elaborar un portafolio de proyectos estratégicos (industria verde, servicios digitales, agroindustria) con datos y casos de éxito.

3.

Simplificar trámites de inversión con ventanilla única digital.

Resultados esperados

Mayor llegada de capital en sectores estratégicos y posicionamiento de Hermosillo como *hub* regional.

Colaboración público–privada

La coordinación entre sectores es vital para remover cuellos de botella y aprovechar oportunidades. El *Growth Lab* recomienda implementar **mesas ejecutivas sectoriales**, espacios de diálogo permanente entre gobierno, empresas y universidades que resuelvan problemas específicos y aceleren proyectos estratégicos.



Soluciones

1.

Establecer mesas ejecutivas sectoriales en sectores clave.

2.

Asignar un equipo técnico reducido (2–4 personas) responsable de convocar, dar seguimiento y evaluar avances.

3.

Iniciar pilotos en sectores estratégicos para generar resultados tempranos y confianza entre actores.

Resultados esperados

Mayor coordinación público–privada, resolución ágil de obstáculos y capacidad de Hermosillo para convertir oportunidades en proyectos de crecimiento económico sostenible.

Ecosistema de innovación y universidades

El talento de Hermosillo es reconocido, pero falta conexión entre aulas y empresas. El *Growth Lab* insiste en que la **formación técnica y STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas, en español)** debe ir de la mano con la demanda real de los sectores.

Soluciones

1.

Ampliar programas de formación dual (estudio + práctica en empresa).

2.

Crear un fondo de innovación universitaria para proyectos vinculados a industria.

3.

Fomentar incubadoras y aceleradoras con apoyo de universidades y sector privado.

Resultados esperados

Jóvenes con empleos de calidad, universidades conectadas con la economía y más innovación local.

Parques industriales verdes

Hermosillo puede atraer industrias intensivas en energía solo si garantiza **energía limpia y confiable**. El concepto de **parques industriales verdes** busca ofrecer espacios con infraestructura de primer nivel y suministro renovable.

Soluciones

1.

Desarrollar un parque industrial 100% solar en alianza con CFE y privados.

2.

Integrar infraestructura de reciclaje de agua y movilidad sustentable en los parques.

3.

Establecer un sello "Hecho en Hermosillo con Energía Limpia" para dar ventaja en exportaciones.

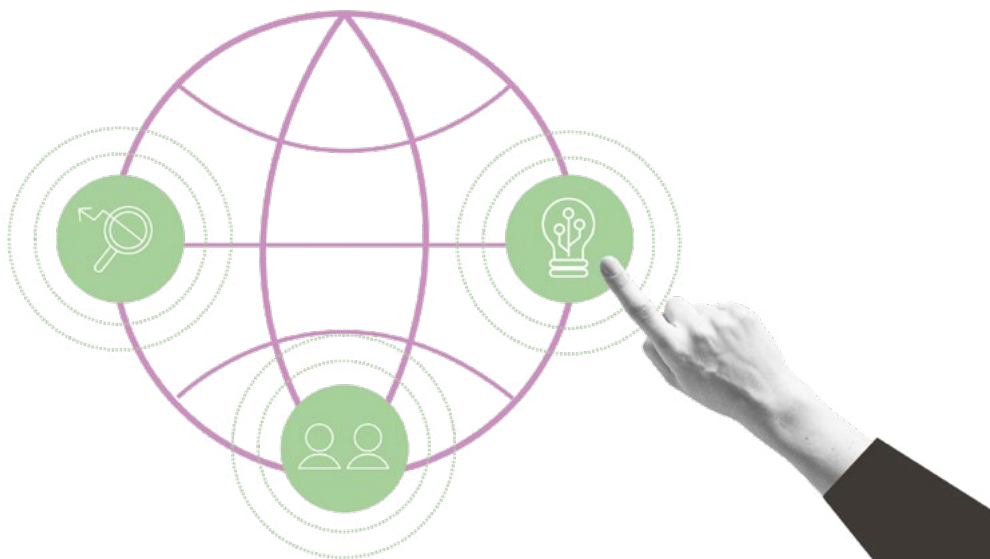
Resultados esperados

Atracción de inversiones globales que buscan cadenas limpias y certificadas.



Servicios digitales y economía del conocimiento

El comercio internacional de servicios en EUA crece a más del 15% anual, y Hermosillo tiene ventaja en ingeniería, diseño y software. Para aprovecharlo, la ciudad debe posicionarse como exportadora de talento digital.



Soluciones

1.

Ampliar la enseñanza de inglés y competencias digitales en secundaria y preparatoria.

2.

Crear un hub tecnológico local con *coworkings* y aceleradoras de software.

3.

Conectar a emprendedoras y emprendedores digitales con clientes internacionales mediante convenios con cámaras de comercio de EUA.

Resultados esperados

Generación de empleos bien remunerados sin necesidad de migrar y consolidación de Hermosillo como exportador de servicios digitales.



Con estas capacidades estratégicas, Hermosillo podrá transformar sus ventajas en motores de desarrollo. Pero ninguna estrategia funciona sin actores comprometidos. El siguiente paso es definir quién debe liderar cada acción: gobierno estatal, municipio, empresas, universidades y sociedad civil.

C Actores clave

El crecimiento de Hermosillo no depende de un solo sector. El *Growth Lab* de la Universidad de Harvard observa que el éxito requiere un **esfuerzo compartido** entre federación, estado, municipio, sector privado, universidades, sociedad civil y ciudadanía. Cada actor tiene un papel distinto, pero complementario.



Gobierno federal Participación clave

40

El Gobierno de México tiene un rol decisivo para asegurar condiciones nacionales que permitan a Hermosillo diversificar su economía: agua, energía, promoción internacional y reglas claras para la inversión.

Acciones clave

1.

Ampliar capacidad de transmisión e interconexión eléctrica con CFE para garantizar energía confiable y almacenamiento.

2.

Impulsar ajustes normativos en agua mediante CONAGUA, favoreciendo reasignación de concesiones hacia usos productivos.

3.

Posicionar a México en sectores estratégicos (semiconductores, energías limpias, servicios digitales) con promoción internacional y tratados comerciales.

4.

Fortalecer marcos nacionales de confianza para brindar certeza jurídica a inversionistas extranjeros.

Resultados esperados

Mayor competitividad de Hermosillo, atracción de industrias globales y certidumbre nacional para el crecimiento económico sostenible.



Gobierno estatal y su papel estratégico

El Gobierno de Sonora debe liderar la coordinación regional, garantizar la infraestructura crítica y asegurar reglas claras para la inversión.

Acciones clave

1. **Crear un consejo estatal de diversificación económica** con participación ciudadana, de sociedad civil y empresarial.

2. **Garantizar financiamiento para agua**, transporte y energía renovable.

3. **Impulsar tratados y convenios de integración con Arizona** y otros estados del corredor binacional.

Resultados esperados

Mayor certidumbre para inversionistas y hoja de ruta compartida a nivel regional.



Gobierno municipal: lo urbano importa

El Ayuntamiento es quien moldea el día a día de la ciudad. Sus decisiones en vivienda, movilidad y espacio público tienen impacto inmediato en la competitividad y la calidad de vida.

Acciones clave

1. **Simplificar trámites de vivienda** y permisos de uso de suelo.

2. **Implementar corredores de transporte** masivo y ciclovías urbanas.

3. **Invertir en espacios públicos seguros** e inclusivos que fortalezcan cohesión social.

Resultados esperados

Una ciudad ordenada, con vivienda asequible, movilidad funcional y entornos urbanos atractivos para quienes viven y para quienes invierten.



Empresas, universidades, sociedad civil y ciudadanía

El sector privado, la academia, las organizaciones sociales y la ciudadanía son los motores de innovación y cohesión. Su rol no es accesorio: son quienes convierten las políticas públicas en realidades y generan confianza en el futuro de la ciudad.

Acciones clave

1. **Empresas:** invertir en innovación, formar proveedores locales y participar en clústeres estratégicos.

2. **Universidades:** alinear currículas a la demanda laboral y ampliar la formación dual.

3. **Sociedad civil y ciudadanía:** vigilar transparencia, promover cultura emprendedora y aportar soluciones comunitarias.

Resultados esperados

Una red de actores comprometidos que complementa al gobierno y da legitimidad a la agenda de crecimiento.



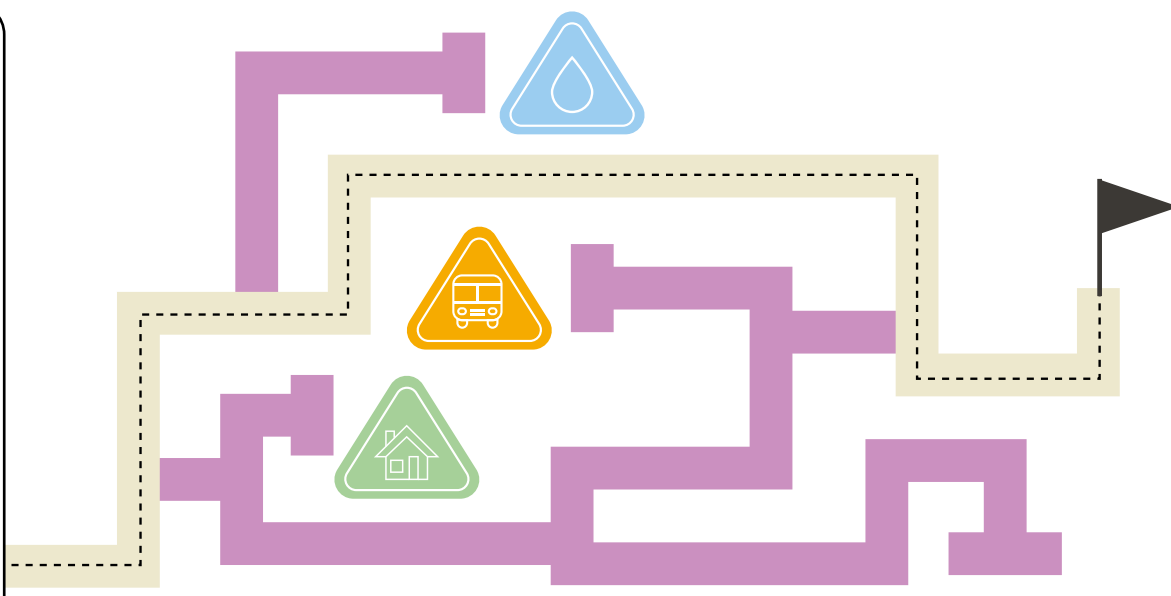
Ya sabemos qué hacer y quién debe hacerlo.



El siguiente paso es ordenar los tiempos, establecer metas medibles y definir una ruta crítica hacia 2030 que permita a Hermosillo dar el salto a una economía más diversa e inclusiva.

D Ruta crítica y metas

El *Growth Lab* observa que el desarrollo económico requiere una **ruta crítica**: una secuencia ordenada de acciones que permita resolver las restricciones, fortalecer capacidades y aprovechar las oportunidades de diversificación.



Ruta crítica

La investigación destaca que Hermosillo debe actuar en dos frentes al mismo tiempo:

1. **Superar las restricciones críticas** (agua, vivienda, transporte público).

2. **Construir capacidades estratégicas** (innovación, capital humano, promoción de inversiones, parques industriales verdes).

Metas y horizontes de acción

El *Growth Lab* propone metas cualitativas.

- Lograr un uso más eficiente y sostenible del agua mediante reducción de fugas y reutilización de aguas residuales.
- Incrementar la disponibilidad de vivienda asequible en zonas bien ubicadas, mediante densificación y simplificación de trámites.
- Reducir la dependencia del automóvil con transporte público eficiente, corredores de Sistema de Autobuses de Tránsito Rápido y movilidad sustentable.
- Alinear la formación de talento universitario con las necesidades de los sectores emergentes (STEM, inglés, competencias digitales).
- Impulsar la atracción de inversiones en manufactura avanzada, energías limpias y servicios de alto valor.

Visión de largo plazo

El *Growth Lab* plantea que, si Hermosillo logra superar sus cuellos de botella y aprovechar sus ventajas comparativas, puede convertirse en un **hub regional en energías limpias, manufactura avanzada y servicios digitales**. Esta integración, especialmente con Arizona, es vista como una oportunidad estratégica de largo plazo.

44

Riesgos de no actuar

El riesgo de la inacción es que la ciudad **pierda competitividad frente a otras comparables que ya diversificaron sus economías** y que el costo de vida (por agua, vivienda y transporte) erosione las ventajas salariales que hoy tiene frente a Estados Unidos.



Con esta ruta crítica, Hermosillo puede pasar de la dependencia a la diversificación, siempre y cuando la agenda sea compartida entre ciudadanía, sociedad civil, sector privado, universidades y gobiernos. El siguiente capítulo presenta esa agenda común.

7.

UNA AGENDA COMPARTIDA PARA HERMOSILLO

Conclusiones

El resumen ejecutivo de la investigación denominada "Crecimiento a través de la Diversificación en Hermosillo" del *Growth Lab* de la Universidad de Harvard muestra que la ciudad cuenta con ventajas estratégicas -electricidad, capital humano, conectividad terrestre-, pero enfrenta restricciones serias en agua, vivienda y transporte. La concentración en la industria automotriz también limita la diversificación.



El mensaje es claro: Hermosillo necesita resolver sus cuellos de botella y, al mismo tiempo, aprovechar las oportunidades globales en manufactura avanzada, energías limpias y servicios digitales.

Recapitulación de hallazgos

1. Hermosillo ha crecido más lento que ciudades comparables como Querétaro, Saltillo y Aguascalientes.

2. Su economía está demasiado concentrada en el sector automotriz.

3. Agua, vivienda y transporte público son restricciones que elevan el costo de vida y reducen competitividad.

4. Existen oportunidades inmediatas en manufactura avanzada, energías limpias y servicios digitales, estos últimos con demanda creciente en Estados Unidos a tasas superiores al 15% anual.

5. El desarrollo de capacidades estratégicas -promoción coordinada de inversiones, colaboración público-privada, innovación y emprendimiento, parques industriales verdes y movilización de capital local- es clave para convertir oportunidades en proyectos concretos.

No es una tarea de un solo sector ni de una sola administración. Requiere corresponsabilidad entre ciudadanía, sociedad civil, empresas, universidades y gobiernos.

¿CÓMO?

Agenda ciudadana

La ciudadanía puede contribuir cuidando el agua, usando transporte sustentable y participando en consultas y proyectos comunitarios. Estas acciones refuerzan la agenda institucional y empresarial.

Agenda empresarial

Las empresas deben diversificar, innovar y participar en clústeres estratégicos. También pueden fortalecer proveedores locales y vincularse con universidades para formación dual, tal como recomiendan el *Growth Lab*.

Agenda institucional

- **Gobierno federal:** Garantizar agua, energía confiable y marcos regulatorios que respalden la inversión.
 - **Gobierno estatal:** liderar la coordinación regional, invertir en agua, transporte y energías limpias.
 - **Gobierno municipal:** simplificar trámites de vivienda, promover densificación urbana y mejorar movilidad.
 - **Universidades:** alinear programas educativos a las demandas de sectores emergentes (STEM, inglés, competencias digitales).
 - **Sociedad civil:** dar seguimiento a la implementación de proyectos y promover cohesión social.
-

Visión de largo plazo

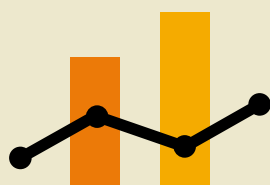
Si Hermosillo logra superar restricciones y aprovechar sus ventajas puede convertirse en un **hub regional en energías limpias, manufactura avanzada y servicios digitales**, integrado al corredor Sonora–Arizona y al Mar de Cortés.



El futuro de Hermosillo no depende de esperar a que las oportunidades lleguen solas. Depende de que, como ciudad, actuemos con corresponsabilidad para transformar ventajas en bienestar compartido. La hoja de ruta existe: ahora toca hacerla realidad.



Hermsillo ¿Cómo Vamos? cuenta con el valioso apoyo de Organizaciones de la Sociedad Civil, Instituciones de Educación Superior, Centros de Investigación, especialistas, así como empresas socialmente comprometidas que, gracias a sus donativos, hacen posible esta iniciativa y sus publicaciones.



HERMOSILLO
¿cómo vamos?

hermosillocomovamos.org



HermosilloComoVamos



@HMOcomovamos