



Point  
Of View  
CIUDAD JUÁREZ

# WTF con Juárez

*¿Qué sigue para Juárez?*



GOBIERNO  
DEL ESTADO  
DE CHIHUAHUA

SECRETARÍA  
DE EDUCACIÓN  
Y DEPORTE



Universidad Tecnológica  
de Ciudad Juárez



# WTF con Juárez

*[What to Foresee] con Juárez*

¿Qué sigue para Juárez?

Proyecto a cargo de:

Dr. Oscar F. Ibáñez Hernández  
Rector

Mtro. Hugo García Vargas  
Secretario Académico

Mtro. Luis Enrique Villavicencio Rascón  
Director de Vinculación



Elaboración de documento:  
Mtro. Lucio López Panduro  
Dra. Marisela Mejía Hernández  
Dra. Lorena Mendoza Giner  
Dr. Andrés Morales Arreola

# WTF con Juárez

[What To Foresee] con Juárez

## Resumen Ejecutivo

Ciudad Juárez es reconocida como la cuna del modelo de desarrollo manufacturero de exportación más relevante de México en las últimas seis décadas, condición explicada por su ubicación estratégica en la frontera con Estados Unidos, su temprana incorporación al Programa de Industrialización Fronteriza, su capacidad para absorber flujos migratorios laborales y su papel como plataforma logística binacional. Este modelo permitió a la ciudad consolidarse como un referente nacional en generación de empleo formal y atracción de inversión extranjera directa; sin embargo, enfrenta hoy un punto de inflexión que exige **una evolución profunda de su estructura productiva**.

En la visión de una frontera competitiva, el desarrollo de talento se erige como el eje transversal y el diferenciador más potente del nuevo modelo económico para Ciudad Juárez. Los análisis derivados del ejercicio Juárez POV revelan un cambio de paradigma: en industrias estratégicas como los semiconductores, la electromovilidad y la Inteligencia Artificial [IA], la disponibilidad de capital humano especializado es un factor de decisión más crítico que los propios incentivos fiscales. Por consiguiente, la estrategia regional prioriza la implementación de programas binacionales de formación en competencias digitales y tecnológicas, con el objetivo de transitar de la manufactura tradicional hacia un ecosistema de innovación que no sólo atraiga inversiones, sino que arraigue y potencie el talento de alto valor agregado como la base del bienestar social.

Ciudad Juárez enfrenta un punto de inflexión que exige una evolución de su estructura productiva.

El ejercicio de diálogo entre expertos y actores económicos del Borderplex identificó la oportunidad histórica de la reconfiguración estratégica de las cadenas globales de suministro, impulsada por la rivalidad comercial entre Estados Unidos y China, para reinsertar a Juárez en la ruta de la competitividad global. **Dentro de los hallazgos más relevantes destacan:**

- 1.** La mayor oportunidad radica en la transición desde un centro de manufactura hacia un líder en innovación, con la atracción y desarrollo de talento de alto valor agregado.
- 2.** La disponibilidad de talento técnico en áreas como los legacy chips, la Inteligencia Artificial (IA) y las habilidades de negocios digitales es más crítica que los incentivos fiscales.
- 3.** Es urgente modernizar la infraestructura tecnológica, física y humana de los cruces fronterizos, asegurar la disponibilidad de energía y agua, y simplificar el complejo esquema de aduanas.
- 4.** Es imperativo redefinir el pacto fiscal de la frontera para establecer un marco de incentivos que no sólo atraiga capital, sino que garantice el financiamiento sostenible del desarrollo urbano y la formación de talento especializado.
- 5.** Más allá de la ubicación geográfica, el verdadero diferenciador competitivo para atraer y retener capital y talento reside en un Estado de Derecho robusto, capaz de garantizar un clima de negocios estable y la seguridad patrimonial y personal de los actores económicos.
- 6.** Se requiere construir un peso político unificado como región para llevar los temas fronterizos de forma

**WTF con Juárez es un ejercicio de diálogo entre expertos y actores económicos relevantes del Borderplex.**

estratégica a la Ciudad de México y Washington, particularmente ante la revisión del T-MEC en 2026.

**7. El éxito de la propuesta del ejercicio Juárez POV** radica en incluir y empoderar a las nuevas generaciones para que, al igual que los líderes de hace seis décadas, sean parte del liderazgo en la reinención de la ciudad, para convertir el bono demográfico en un bono de innovación.

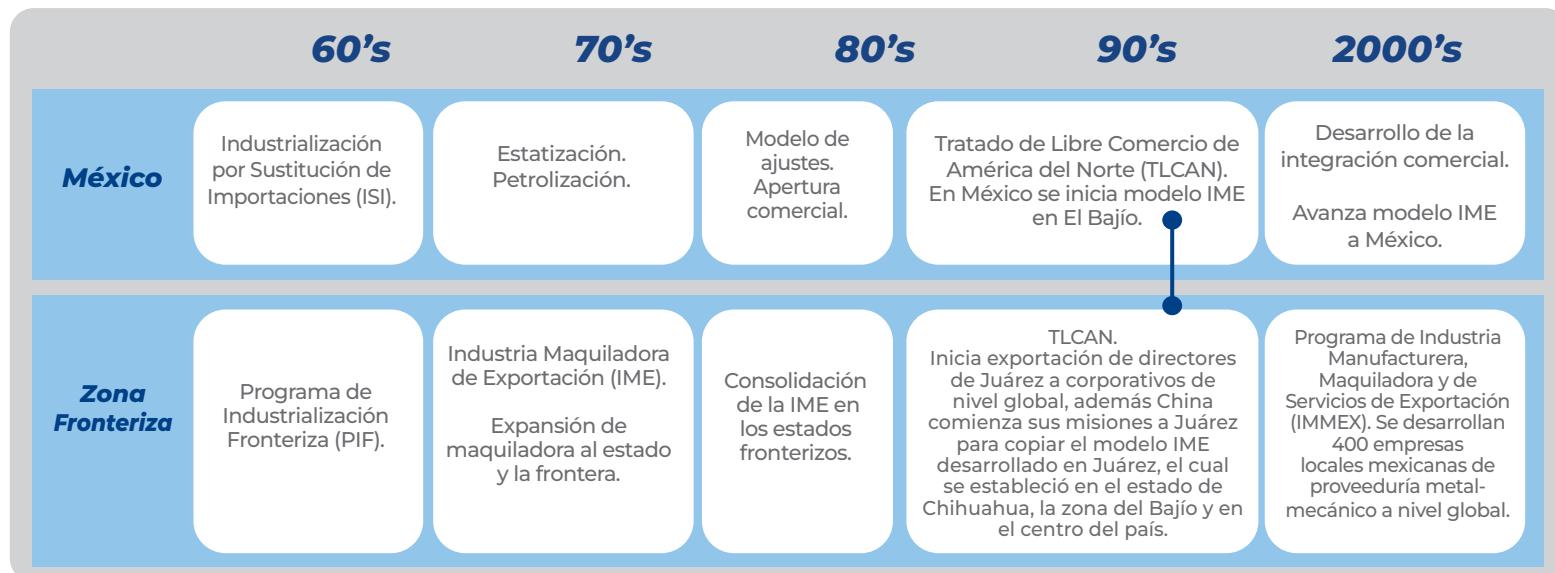
Derivado del análisis de los retos, se plantean 10 acciones estratégicas para detonar la competitividad regional, estructuradas sobre tres pilares de éxito internacional: 1) la articulación institucional para una planeación colaborativa del desarrollo; 2) el impulso decidido a la I+D y el talento especializado; y 3) la inversión en infraestructura estratégica.

## Introducción

En agosto de 2025 la Universidad Tecnológica de Ciudad Juárez (UTCJ) inició los trabajos de la iniciativa denominada “Juárez POV: diálogos para una frontera competitiva” con el propósito de discutir y analizar los fenómenos que impactan a la comunidad en el contexto del cambio global con la guía de reconocidos expertos para enriquecer los procesos de toma de decisiones.

En ese ámbito, es importante resaltar que la discusión ha enfatizado la necesidad de que Ciudad Juárez evolucione más allá del modelo de manufactura tradicional y de la industria maquiladora, para aprovechar su experiencia como cuna del modelo de desarrollo más importante de México en los últimos 60 años y que se trasladó a otros lugares del país como una alternativa para el **desarrollo económico de la población**.

## Transiciones económicas en México



## Figura 1. Ciudad Juárez en números

Aporta el 46% del PIB estatal

Su estructura productiva se compone de un 58% de manufactura y un 41% de servicios

Primer destino de Inversión Extranjera Directa (IED), en la entidad y el sexto a nivel nacional

Concentra el 81% de las exportaciones del estado de Chihuahua

El 79% de los trabajadores gana entre 1 y 3 salarios mínimos

Fuente: elaboración propia a partir de IMCO, IMIP, INEGI, Secretaría de Economía.

Ciudad Juárez, como se muestra en la **figura 1**, es una ciudad relevante para el estado de Chihuahua y el crecimiento de México, pues cuenta con una vocación manufacturera, capacidad para atracción de inversiones y con naturaleza exportadora. Estas condiciones le han permitido periodos de bonanza económica, aunque también ha enfrentado distintos retos económicos a lo largo de su historia.

Una problemática identificada es la continua pérdida de competitividad de la ciudad pues, al tomar como referencia el Índice de Competitividad Urbana del IMCO (2024), se ha detectado que la ciudad ocupó la posición 13, mientras que en 2020 se encontraba en la posición 10 en el grupo de las ciudades con más de 1 millón de habitantes. Este desplazamiento en la escala obedece, en gran medida, a sus áreas de oportunidad en materia de infraestructura,

En términos históricos, Ciudad Juárez se ha configurado como el modelo de aplicación de los diferentes paradigmas económicos. El desarrollo económico de la frontera impacta al resto del país.

medio ambiente, costo y disponibilidad de energía, Estado de Derecho e innovación, los cuales, de no atenderse, provocarán mayores limitaciones en su potencial de desarrollo.

Adicional a la pérdida de competitividad relacionada con los componentes de un indicador como el del IMCO, se pueden sumar otros tres aspectos que hacen vulnerable a la frontera para consolidarse con el liderazgo exportador: en primer término, el anuncio del gobierno de Estados Unidos para el cierre del cruce Córdova – Américas para vehículos de carga, lo que provocará congestión en los otros puertos de entrada, mayores tiempos de espera, distorsión de las cadenas de suministro, incremento en los costos de transporte, así como limitaciones en el comercio transfronterizo. En segundo lugar, la política comercial del gobierno de Trump, que ha impuesto aranceles unilaterales a productos mexicanos con consecuencias en las cadenas productivas, incertidumbre y volatilidad económica, pérdida de empleos y disminución en los volúmenes de Inversión Extranjera Directa (IED). Finalmente, la escalada de salarios en la frontera, que modificó las erogaciones de las empresas hasta en un 375% provocando impactos sobre los costos de las empresas, mayor informalidad laboral frente a los despidos, presión inflacionaria y baja productividad de la región.

Con este contexto, resulta importante que los tomadores de decisiones implementen acciones coordinadas para reinsertar a Ciudad Juárez en la ruta de la competitividad global, toda vez que tiene por delante el reacomodo global de las cadenas de suministro a partir de la rivalidad comercial entre China y Estados Unidos. Derivado de su ubicación geográfica, Juárez debe estar a la vanguardia de esta ola de relocalización y trabajar en infraestructura moderna, energía suficiente, agua, seguridad, talento técnico y reglas claras para sostener el empleo, atraer inversión, generar bienestar social y mantener su rol estratégico dentro del comercio internacional de América del Norte.

## Análisis del Problema

Las sesiones de trabajo de la iniciativa Juárez POV se enfocaron en varios ejes cruciales para el desarrollo económico y la competitividad de Ciudad Juárez, donde se destacaron la necesidad de aprovechar el contexto y la coyuntura geopolítica de la región; la oportunidad para desarrollar un ecosistema de innovación; resolver la revisión del T-MEC y mejorar la relación bilateral; la infraestructura, la logística y el

Estado de Derecho. Cada una de las mesas de diálogo dieron pie a la configuración de un esquema multifactorial para la toma de decisiones, como se muestra en la figura 2.

## Retos Geopolíticos

Por lo que respecta a los retos geopolíticos, esta categoría se centra en capitalizar la posición geográfica de Juárez y el contexto del comercio global para consolidar el liderazgo regional y la resiliencia productiva. Se requiere trabajar en cuatro aspectos fundamentales: 1) utilizar la coyuntura del

**Figura 2.  
Retos y oportunidades para la frontera**



Fuente: elaboración propia a partir de Juárez POV

nearshoring, impulsado por la fragmentación política que ha provocado la disputa comercial entre Estados Unidos y China, para fortalecer la resiliencia y la autonomía estratégica de la política industrial; 2) aprovechar la expectativa de que el tratado T-MEC sobrevivirá y le conviene a México, para asegurar la continuidad de los flujos comerciales; 3) transformar la dinámica fronteriza, avanzando como región competitiva y construyendo un peso político unificado para llevar los temas fronterizos a la Ciudad de México y a la Ciudad de Washington; 4) impulsar el fortalecimiento de un capítulo de PYMES dentro del T-MEC para integrar a las pequeñas y medianas empresas mexicanas a las cadenas de valor binacionales.

# ¿QUÉ SIGUE PARA JUÁREZ?

Propuesta para lograr desarrollo  
e innovación en la frontera

## Articulación institucional para una planeación colaborativa del desarrollo

### *Acciones para mejorar la competitividad en la región*

- Desarrollar una política industrial en evolución. [Ver incisos A y B](#)
- Fortalecer de manera integral del Estado de Derecho y la seguridad. [Ver inciso D](#)
- Definir una estrategia política unificada para la revisión y consolidación del T-MEC. [Ver incisos A y C](#)
- Generar y desarrollar una campaña de marketing estratégico binacional. [Ver incisos A y B](#)

Pilares de  
internaci  
para el loc  
desarro  
competit

## El impulso decidido a la I+D y el talento especializado

### Acciones para mejorar la competitividad en la región

- Impulsar un programa binacional de talento en semiconductores y tecnologías digitales. [Ver incisos B y C](#)
- Crear un centro binacional de innovación (Borderplex). [Ver incisos B y C](#)
- Impulsar el programa de fomento a la proveeduría local de alto nivel. [Ver incisos B y C](#)

## RETOS Y OPORTUNIDADES EN LA FRONTERA:

- A) Aprovechamiento del contexto geopolítico
- B) Ecosistema de innovación
- C) Relación bilateral y T-MEC
- D) Infraestructura, logística y Estado de Derecho

## Inversión en infraestructura estratégica

### Acciones para mejorar la competitividad en la región

- Establecer una Zona Económica y Logística Estratégica. [Ver incisos A,B y C](#)
- Invertir en infraestructura digital y energética. [Ver inciso D](#)
- Generar e impulsar una política urbana de retención del talento con un enfoque social. [Ver inciso D](#)

## Ecosistema de Innovación

Un segundo aspecto importante es la transformación del modelo manufacturero hacia un ecosistema de innovación, pues los análisis coinciden en que la mayor oportunidad para Juárez es dejar de ser solamente un centro de manufactura para convertirse en un líder de la innovación, atrayendo y desarrollando talento de alto valor. Para ello, se deben trabajar cuatro aspectos fundamentales: 1) abrazar la innovación como la capacidad de generar, capturar y explotar valor agregado, creando una nueva narrativa regional basada en el concepto de "sobrevivir innovando"; 2) la ciudad ya cuenta con capital humano, capacidad de absorción y financiamiento para el desarrollo de un ecosistema innovador, se debe fomentar la aglomeración de talento y la inversión en ciencia e infraestructura; 3) la oportunidad clave para México en la industria de semiconductores se encuentra en los legacy chips, donde la disponibilidad de talento es más valorada que los incentivos fiscales; 4) integrar la Inteligencia Artificial (IA) y habilidades de negocios en los currículos educativos para preparar a la fuerza laboral y dar incentivos a las universidades para que desarrollen tecnología.

## Relación Bilateral y la Coyuntura del T-MEC

El tercer aspecto es la diversificación y resiliencia de la economía local, pues se trata de evolucionar el modelo económico, reduciendo la dependencia de la manufactura tradicional y creando un sistema más estable y autosuficiente. Para ello, se plantean cuatro elementos sustanciales: 1) pasar del modelo de país maquilador a un país innovador, diversificando la economía e implementando un modelo económico mixto más robusto; 2) fomentar la diversificación

de la economía y la proveeduría de insumos locales para la industria manufacturera, integrando mejor a los proveedores; 3) fortalecer el sector terciario [servicios, turismo, hotelería] para mejorar la calidad de vida y hacer la economía más resiliente; 4) explorar oportunidades en el sector agroindustrial [vinos, pistaches, nueces] y aprovechar la apertura cultural al conocimiento de grupos como los menonitas para el desarrollo de negocios. Detonar oportunidades de comercio y servicios para empresas juarenses en el resto del estado de Chihuahua.

## Infraestructura y el Estado de Derecho

Finalmente, se requiere el desarrollo de infraestructura y afianzar la certeza jurídica, pues la oportunidad de mejorar la competitividad se basa en modernizar la infraestructura crítica y asegurar un marco legal que dé confianza a la inversión. Para ello, se plantean cuatro aspectos relevantes: 1) invertir y mejorar la infraestructura [tecnológica, física y humana] de cruces fronterizos para resolver la logística encarecida y saturada; 2) facilitar la simplificación del complejo esquema de aduanas y facilitar la evolución industrial; 3) aprovechar la cercanía a proyectos en California, Arizona, Nuevo México y Texas para desarrollar infraestructura avanzada en Juárez, incluyendo la disponibilidad de energía; 4) mejorar la confianza en las inversiones a través del cumplimiento de la ley y el fortalecimiento del Estado de Derecho, elementos fundamentales para la competitividad.

## Recomendaciones de Política Pública

Para aprovechar la reestructuración global de la cadena de suministros, validado por un consenso de expertos, este documento propone 10 acciones que atienden la realidad juarense para convertirla en la punta de lanza el nuevo esquema de desarrollo económico. Si bien la ciudad ha liderado el modelo industrial manufacturero en México, hoy se encuentra en un punto de inflexión: es urgente evolucionar el paradigma maquilador para mitigar la dependencia asimétrica y consolidar la retención de talento local.

**Tabla 1. Propuesta de acciones para mejorar la competitividad de la región**

Acción	Descripción
<b>Desarrollar una política industrial en evolución</b>	Formalizar una política industrial [no sólo un plan] que establezca metas no incrementales para la región, para transitar del modelo de maquila de ensamble hacia el diseño, la ingeniería de producto y la manufactura avanzada [High-Value Manufacturing]. Esta política debe surgir de una coalición promotora unificada entre el Estado, la industria y la academia con un énfasis importante en la participación de los jóvenes en su elaboración.
<b>Impulsar un programa binacional de talento en semiconductores y tecnologías digitales</b>	Implementar un programa público – privado intensivo, replicando modelos de desarrollo de talento como el de Taiwán, enfocado en la capacitación de ingenieros y técnicos especializados en legacy chips, Inteligencia Artificial (IA) y habilidades de negocios digitales. Debe fortalecerse la participación de profesores y jóvenes y realizarse en colaboración con instituciones como Arizona State University (ASU) y su programa International Technology Security and Innovation (ITSI), para asegurar un flujo constante de talento calificado que evite la fuga de cerebros.

Acción	Descripción
<b>Crear un centro binacional de innovación (Borderplex)</b>	<p>Establecer un centro de innovación con incentivos fiscales y financieros a la Investigación y Desarrollo [I+D] para las empresas que se instalen en el Borderplex [Juárez – El Paso]. Este centro debe funcionar como un Policy Network que vincule directamente a las universidades con las necesidades de la industria, replicando el éxito de ecosistemas robustos como el de Monterrey y la zona del Bajío.</p>
<b>Establecer una Zona Económica y Logística Estratégica</b>	<p>Gestionar la constitución de una Zona Económica Especial de impacto metropolitano que, anclada en el potencial del corredor Jerónimo – Santa Teresa, funcione como catalizador para despresurizar el modelo logístico de toda la ciudad y eliminar las barreras de costos operativos. La materialización de este nuevo estatus requiere la articulación de una coalición de actores públicos y privados, enfocada en gestionar las adecuaciones legislativas y de gobernanza que son indispensables para establecer un régimen aduanero de excepción y esquemas de inversión [APP] que aseguren la competitividad a largo plazo.</p>
<b>Fortalecer de manera integral el Estado de Derecho y la seguridad</b>	<p>Implementar una estrategia integral de certidumbre operativa y blindaje institucional que evolucione el enfoque tradicional de la seguridad pública hacia la creación de ecosistemas industriales seguros. Esta iniciativa se fundamenta en el establecimiento de corredores logísticos certificados y polígonos industriales de alta seguridad, gestionados bajo protocolos especiales de vigilancia y compliance corporativo. El objetivo es garantizar la integridad de las cadenas de valor y ofrecer un marco regulatorio robusto que blinde las operaciones empresariales ante riesgos externos, asegurando así la continuidad del negocio y la confianza de los mercados internacionales.</p>

Acción	Descripción
<b>Invertir en infraestructura digital y energética</b>	<p>Elaborar y gestionar, a través del órgano de gobierno de la Zona Económica Especial, un banco de proyectos que incluya la inversión en infraestructura clave para la nueva economía, como centros de datos y la generación de energía con estándares de sustentabilidad y resiliencia, aprovechando la cercanía con el desarrollo energético de Nuevo México y Texas. Se tomará en consideración las aportaciones del sector público, privado y académico.</p>
<b>Definir una estrategia de política unificada para la revisión y consolidación del T-MEC</b>	<p>Crear una coalición promotora regional con capacidad de incidencia política en la Ciudad de México y Washington para impulsar una postura mexicana estratégica de cara a la revisión del T-MEC en 2026. Esta estrategia debe replantear el capítulo específico para las PYMES y garantías de nearshoring para la frontera, con el fin de aumentar el contenido regional. Se considera importante aprovechar la experiencia de la UTCJ para el desarrollo y consolidación de empresas.</p>
<b>Impulsar el programa de fomento a la proveeduría local de alto nivel</b>	<p>Implementar un programa de apoyo regional y capacitación que fortalezca integralmente a las pequeñas y medianas empresas [PYMES] para mejorar su calidad, capacidad de producción y acceso a tecnología [posiblemente adaptando el modelo IMMEX para proveedores locales]. Esto busca que las empresas aprovechen el diferencial arancelario frente a China y cumplan con los crecientes requisitos de contenido regional del T-MEC.</p>
<b>Generar y desarrollar una campaña de marketing estratégico binacional</b>	<p>Desarrollar e implementar una estrategia de marketing y narrativa unificada y profesional con los actores de Juárez – El Paso para proyectar la competitividad real de la región, con la consecuente disipación de narrativas negativas y la atracción de inversiones de alto valor agregado y talento calificado, como se ha visto en casos de éxito global.</p>

### Acción

#### **Generar e impulsar una política urbana de retención del talento con un enfoque social**

### Descripción

Aprovechar la ventana de oportunidad que genera la reconfiguración global y el déficit de talento para impulsar una política de mejora de la calidad de vida. Esto implica asegurar que la recaudación local se invierta, por los tres órdenes de gobierno, en infraestructura urbana y servicios de calidad para atraer y retener capital humano, replicando el principio de inversión en infraestructura de otras regiones competitivas.

## Conclusión

Ciudad Juárez se encuentra ante una encrucijada determinante. Si bien su legado como pionera de la manufactura le otorga una ventaja competitiva indiscutible, la inercia del modelo tradicional y los desafíos estructurales actuales exigen una evolución profunda. La reconfiguración geopolítica de las cadenas de suministro y la integración de América del Norte abren una ventana de oportunidad única; sin embargo, capitalizar esta coyuntura requiere superar la dependencia inercial mediante acciones disruptivas que, en lugar de administrar la vulnerabilidad, potencien la autonomía estratégica de la región.

La clave para el desarrollo regional radica en un cambio de paradigma: transitar de ser un centro de costos de manufactura a un líder en innovación y **generación de valor**. Para lograrlo, es imperativa la implementación coordinada de las 10 acciones estratégicas propuestas, sustentadas en una gobernanza que aproveche el liderazgo probado de los actores económicos de la región. La planeación estatal resultará insuficiente; se requiere que la industria, la academia

y la sociedad civil asuman su rol conductor para diversificar la economía y construir un sistema resiliente basado en el talento.

Estas recomendaciones buscan sentar las bases para una evolución a largo plazo que transforme a Ciudad Juárez en el polo de diseño y manufactura avanzada más importante de la frontera, para asegurar el arraigo del capital humano y el bienestar social. La urgencia es absoluta: es necesario alinear los desafíos de competitividad con la voluntad política antes de que esta ventana histórica se cierre. El momento es ahora y cada actor debe asumir su parte; el éxito de este nuevo planteamiento dependerá de la capacidad para convertir la responsabilidad individual en una poderosa sinergia colectiva.

**La clave para el desarrollo regional radica en un cambio de paradigma: transitar de ser un centro de costos de manufactura a un líder en innovación y generación de valor.**



# WTF con Juárez

¿Qué sigue para Juárez?



Educación  
Secretaría de Educación Pública



GOBIERNO  
DEL ESTADO  
DE CHIHUAHUA



DIRECCIÓN GENERAL DE UNIVERSIDADES  
TECNOLÓGICAS Y POLITÉCNICAS



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE CIUDAD JUÁREZ

Av. Universidad Tecnológica # 3051, Col. Lote Bravo II  
C.P. 32695 · Ciudad Juárez, Chihuahua, México.