

Resiliencia, el *modus operandi* de las Agencias de Promoción de Inversiones ganadoras



Por **Marian Scheifler**
Socia Directora de Sifdi

La pandemia del COVID-19 está generando una adaptación acelerada de las políticas públicas en todos los ámbitos y geografías. En el campo de la Inversión Extranjera Directa (IED) y de su promoción, tras las proyecciones anunciadas por la UNCTAD de reducción global del 40% de los flujos en 2020, que puede ampliarse hasta 2021, los países y sus agencias de promoción (APIs) tratan de **tomar conciencia y anticipar las grandes tendencias** que se avecinan en la dinámicas de la inversión internacional, así como entender sus implicaciones para la promoción de inversión, con el fin de adaptar sus estrategias.

Los procesos de análisis re-estratégico que muchas APIs están desarrollando han mutado. De focalizarse en el apoyo a las necesidades inmediatas de aprovisionamiento y solución de necesidades, a la recuperación y, últimamente, a la reforma y el cambio. Porque las estrategias de las APIs se están haciendo eco de los cambios que se están produciendo en torno a los factores de riesgo y a la reestructuración de las cadenas globales de suministro de las grandes empresas internacionales (EMN), con mayor énfasis en aspectos como la **resiliencia**, el **reshoring** o la **regionalización**.

Las acciones más innovadoras en el marco de la actividad de las APIs abarcan todos los campos que les son propios: Facilitación, Inteligencia, Promoción y Marketing.

Las acciones más innovadoras en el marco de la actividad de las APIs abarcan todos los campos que le son propios: Facilitación, Inteligencia, Promoción y Marketing

Facilitación de inversiones y Aftercare

En el campo de la **Facilitación de las inversiones**, algunas iniciativas que se han puesto en marcha se han centrado en el **apoyo a la gestión y reconstrucción de las cadenas de suministro**, liderando esfuerzos para obtener permisos especiales y coordinando a las partes interesadas, tanto dentro como fuera del país. Estas acciones, llevadas a cabo para solucionar problemas inmediatos, ha revelado la capacidad de las agencias más dinámicas y resilientes para desarrollar servicios de apoyo de gran valor para los inversores. Así, en Europa, Invitalia o IDA proveen apoyo y servicios de consultoría a los potenciales inversores y la posibilidad de solicitar incentivos a través de sus oficinas. Y, por supuesto, la **facilitación on-line** se ha convertido en la norma.

Uno de los ámbitos en los que se han volcado casi todas las APIs ha sido el de **atención a las empresas extranjeras instaladas**, el calificado como **Aftercare**. Las acciones desarrolladas en la fase de reapertura y recalibrado de la actividad abarcan desde la elaboración de hojas de ruta y formación específica para sectores (turismo, *hospitality*) a aquellas que tratan de fomentar las ligazones entre las EMN y la economía local. Aquí, la **facilitación del acceso a medidas de apoyo** se

Uno de los ámbitos en los que se han volcado casi todas las APIs ha sido el de atención a las empresas ya instaladas (Aftercare)

complementa con otras, dirigidas a la empresas locales, de fortalecimiento de competencias digitales y transición a e-commerce. Algunas ofrecen portales de *match-making* para proveer suministradores locales a grandes empresas inversoras o han desarrollado plataformas de trabajadores disponibles para las EMN. Agencias tan reputadas como la costarricense CINDE, una de las APIs de LATAM con mejores prácticas, facilita la recolocación de los trabajadores que han perdido el empleo durante la pandemia.

La realización de encuestas ha sido otra de las actividades realizada por muchas agencias de todo el mundo, desde Alemania, Bulgaria, EAU, Japón, Corea, Brasil o Costa Rica, por citar solo algunos países. Aquí, las APIs han decidido rastrear y mantener activo su papel de agente esencial de la política de promoción de inversiones. Lo que se ha puesto de manifiesto en estos casos es el papel privilegiado de las APIs en la obtención de información económica referente al espacio sobre el que actúan y el papel de *policy advocacy* más robusto que pueden desempeñar:

- › La creación de un pool de recursos
- › Aportar soluciones innovadoras a los retos a los que se enfrentan los inversores
- › Ampliación de la oferta de servicios
- › Desarrollo de fondos para la innovación e I+D - como los aportados por IDA Ireland-, formación y ampliación de capacidades y compartición de nuevas iniciativas en promoción -Czech Invest, Kazakhstan-

La agencia japonesa JETRO ha lanzado, en esta misma órbita, un programa que promueve la innovación abierta entre las empresas japonesas y las empresas extranjeras instaladas en el país (*Digital Transformation Partnership Programme*).

Inteligencia en IED

La atención a la **Inteligencia en IED** también está siendo foco de atención de las agencias más dinámicas, tanto en relación con la renovación o reformulación de propuestas de valor de los territorios, la identificación de las tendencias y análisis de futuros de las estrategias de la inversión internacional, como de la búsqueda activa de inversores.

Algunas agencias, como la DIT británica, han experimentado un cambio de estrategia desde proyectos capital-intensivos a otros modos de inversión que incluyen una perspectiva más amplia, promoviendo inversiones bilaterales e identificando oportunidades de comercio e inversión con países socios. También la GTAI alemana ha aprovechado para determinar nuevas oportunidades de negocio. Y algunas agencias de Oriente Medio y americanas apuestan directamente por crear departamentos de desarrollo de negocio tras haber ganado experiencia, músculo y dimensión en atender y generar soluciones para los inversores.

Programas de *Targeting Growth in Strategic Investment Sectors* van, en este sentido, más allá de asegurar proyectos del pipeline, y apuestan por facilitar y proveer bienes y/o servicios o movilizar recursos para apalancar tecnología, sin olvidar al tejido local.



Promoción y Marketing

Pero, sin duda, una de las áreas en que las APIs han puesto más énfasis durante estos meses está relacionada con la **Promoción y el Marketing**. La transformación hacia estrategias digitales en la actividad promocional de las agencias ha sido la norma en todas las agencias del mundo debido a la imposibilidad de llevar a cabo los planes presenciales. La actividad en múltiples plataformas en forma de *webinar* o cafés informativos, agendas y reuniones virtuales, *investment summits*, utilización de *chatbots* y facilitación *on-line* se han multiplicado entre las agencias más dinámicas.

La gestión profesional de redes sociales (Linkedin, Twitter, Facebook, Instagram, WeChat, etc.) en los últimos meses ha ganado importancia como coadyuvante de varias facetas de actividad de la IPA:

- › Identificación de inversores
- › Creación de red y compromiso con las partes interesadas
- › Obtención de *feedback* de clientes
- › Facilitación de acuerdos de colaboración
- › Eventos Live con socios
- › Posicionamiento y marketing de territorio
- › *Roadshows*
- › Analítica de redes sociales sobre áreas prioritarias de las partes interesadas

Sin duda, este incremento en la actividad y uso de las redes sociales no solo va a quedarse, sino que aumentará y será clave en la comunicación inversor-API, y puede convertirse en factor diferencial entre las Agencias y, por ende, de los territorios sobre los que opera. Rwanda, un país con una renta muy alejada de los países de la OCDE y con poco más de 12 millones de habitantes, tiene una de las APIs más reconocidas por el

La transformación hacia estrategias digitales en la actividad promocional ha sido la norma en todas las agencias

ecosistema multilateral por su constante innovación. Pues bien, su agencia de promoción de inversiones tiene más de 200.000 seguidores en Twitter y mantiene reuniones diarias de coordinación de mensajes.

La inversión en un manager especialista en redes que conozca el negocio de la promoción de IED es, por tanto, esencial.

Es indudable que los mensajes sobre territorios, sobre oportunidades de negocio o sectores prioritarios han cambiado en la era post-COVID-19. Los mensajes, además, deberán adaptarse a cada canal digital que se utilice y a cada cliente (*customización*). La información sistematizada y actualizada, la segmentación de los datos o las historias de éxito post-pandemia, los testimonios y la preparación de casos *ad-hoc* serán claves en la configuración de los nuevos contenidos.

También cambiarán las narrativas según los mercados. Los factores esenciales que deciden una localización pueden ser diferentes, si bien es seguro que ahora los denominados factores *soft*, como la robustez de los sistemas sanitarios, tendrán una importancia más significativa.

Cambio en el *modus operandi* de las APIs

En definitiva, la pandemia ha supuesto un cambio del *modus operandi* de las API. Aquellas que han mostrado mayor resiliencia, es decir, mayor capacidad de adaptación en la situación complicada vivida mundialmente y han conseguido obtener resultados positivos, no solo permanecerán en el panorama global, sino que ganarán relevancia en su territorio como instituciones clave en la relación con los inversores internacionales.