

# Claves para el rediseño estratégico en la promoción de IED



Por **Marian Scheifler**  
Socia Directora de Sifdi

**L**as Agencias de Promoción de Inversiones (API) de todo el mundo han comenzado a repensar su estrategia de atracción de inversiones a más largo plazo y cómo ésta debe adaptarse, o quizá revisarse radicalmente, en respuesta a los escenarios actuales y futuros.

**Cuestionarse sobre lo esencial suele ser el primer paso que acompaña a una metodología de análisis estratégico.** En este sentido, las API deben preguntarse sobre algunos aspectos clave:

- › **¿Qué papel desempeñará la inversión empresarial, y la IED en particular, en la economía de mi territorio?** En tanto en cuanto disminuya la inversión empresarial, la competencia por los proyectos se volverá aún más intensa y las ubicaciones obtendrán menos IED. También hay que pensar que algunos gobiernos pueden optar por dar prioridad a otras áreas del desarrollo económico, incluida la promoción comercial y otras medidas que benefician directamente a las empresas nacionales y parecen proporcionar un mayor retorno social y político del gasto público.
- › Además, los gobiernos de España, Europa y otras geografías han comenzado a endurecer sus procedimientos de selección de inversiones extranjeras directas y puede haber un aumento del nacionalismo económico en algunos países. **¿Cómo afectarán estos desarrollos a la capacidad para atraer inversiones? ¿Cómo puede la IED seguir contribuyendo al desarrollo económico del territorio y qué papel desempeñará la agencia de promoción?**

- › Desde el ámbito de la gestión operativa de las API, y cualesquiera que sean los objetivos del organismo de promoción para este año, es muy probable que no pueda cumplirlos. Quizá conviene hacer una revisión de la metodología en este sentido. **¿Cuáles son sus objetivos y cómo debe medirse su actividad?**
- › Así, si bien las partes interesadas comprenderán las razones de la falta de cumplimiento, puede ser el momento de reconsiderar cómo se evalúa el desempeño de la agencia. Puede ser también momento de revisar su definición y las métricas de evaluación. **¿Cuán relevantes son las medidas tradicionales de creación de empleo o volumen de capital invertido? ¿Qué otros beneficios de la IED y las actividades de la agencia debería medir y comunicar?** En este sentido, puede ser relevante acelerar la búsqueda de indicadores sobre el valor aportado por la actividad de la institución más significativos y matizados que capten verdaderamente el valor de la IED y el desempeño de la organización.

**Cuestionarse sobre lo esencial suele ser el primer paso que acompaña a una metodología de análisis estratégico**

**Ahora es un buen momento para volver a evaluar cómo asignar los recursos y el presupuesto asignado y revisar la propuesta de valor y los servicios que se ofrecen**

- › **¿Debería reestructurarse la agencia?** Ahora es un buen momento para volver a evaluar cómo asignar los recursos y el presupuesto asignado. Cuestiones como **¿se debería cambiar al personal de la atracción de inversiones y asignar más recursos al *aftercare*?** **¿Debería invertir más en promoción y marketing digitales para aumentar la visibilidad del territorio mientras los viajes están restringidos?** Si se disponen de oficinas o representantes en el extranjero, **¿están todavía en los lugares correctos?** Y si se cuenta con presupuesto más limitado, **¿en qué áreas puede permitirse reducir sus actividades?** La rigidez de la gobernanza y estructura de algunas API puede dificultar los cambios en algunas agencias públicas y pueden implicar decisiones difíciles, pero será importante adaptar la estructura de su agencia a las circunstancias cambiantes más temprano que tarde.
- › A pesar de la incertidumbre aún existente está claro que no todos los sectores se verán afectados por igual. Pues bien, **¿en qué sectores debería centrarse la actividad de la API?** Algunos quedarán rezagados y tardarán años en recuperarse. Otros sectores pueden experimentar avances positivos o modificar las pautas y geografías de suministro internacional. Otros vuelven a algún nivel de normalidad una vez reanudada la actividad económica mundial. Por tanto, una pregunta obligada es **¿Cómo se verán afectados los sectores objetivo para la atracción de inversiones?** **¿Debería considerar diferentes industrias o grupos objetivo que tienen más probabilidades de continuar invirtiendo?**
- › **¿Cuál es el valor del *pipeline*?** Aunque algunos proyectos avancen, incluso las empresas cuyas actividades y modelo de negocio no se han visto demasiado afectados están posponiendo inversiones debido a la incertidumbre económica generalizada, por tanto vale la pena revisar detenidamente la cartera de oportunidades y contactos. **¿Qué proyectos es probable que se cancelen y cuáles están simplemente "en espera"?** **¿Cuál es la probabilidad de que estos proyectos vuelvan a avanzar?** **¿Qué proyectos brindan la oportunidad más inmediata?** **¿Qué relaciones se deben fomentar?** No hay duda de que la mejor manera de responder a estas preguntas es hablar con los tomadores de decisiones de las empresas de la cartera que se gestiona para determinar qué oportunidades seguir buscando y cuáles descartar.
- › Otra pregunta obligada se refiere a los **canales que se deberían utilizar para atraer inversiones.** Se ha hablado mucho en los últimos meses sobre la necesidad de nuevos enfoques digitales para la atracción de inversiones. Aunque los viajes, las ferias comerciales y las conferencias se reprogramarán en el futuro y las reuniones cara a cara seguirán siendo el mejor enfoque para el desarrollo comercial en la mayoría de los mercados, la atracción de inversiones lleva mucho tiempo a la zaga de otras áreas en la adopción de técnicas de marketing digital y desarrollo empresarial. Este es un buen momento para considerar seriamente agregar métodos digitales inteligentes y efectivos a su enfoque general de atracción de inversiones.
- › **¿Qué apoyo se debe brindar a los inversores y qué se necesita para ganar proyectos?** Los inversores corporativos seguirán buscando las mismas cualidades en un territorio u ubicación que antes. Sin embargo, los factores relacionados con la resiliencia a las crisis, la seguridad de la cadena de suministro y el apoyo del gobierno a las empresas ya están desempeñando un papel cada vez más importante en las decisiones de localización empresarial. **¿Están la propuesta de valor y los servicios que se ofrecen alineados con lo que buscan los inversores y el tipo de apoyo que necesitan?** A medida que la competencia por los proyectos se vuelve más intensa, también lo harán los métodos e incentivos utilizados por las API para conseguir proyectos. **¿Cómo de agresiva es la agencia o está dispuesta y es capaz de ser para competir?**

El ecosistema inversor está cambiando, sin duda, pero no es demasiado tarde para evaluar y repensar la estrategia de la API. Estos son solo algunos de los elementos de una estrategia de atracción de inversiones que pueden necesitar ser revisados a medida que se desarrollan y asientan las tendencias que lo definirán en el futuro inmediato. Anticipar algunas de estas preguntas y probar la solidez y adecuación de su estrategia ayudará a posicionar a la agencia ante la realidad de los retos y necesidades que se vislumbran.

### A nuevos retos, nuevos servicios para la promoción de inversiones

Ya hablamos en un artículo anterior de cómo la pandemia ha generado un cambio en el *modus operandi* de algunas agencias, mostrando una mayor capacidad de resiliencia. **Las más exitosas en gestionar los retos lo han sido por su mayor capacidad en términos de recursos humanos y financieros, por una cultura organizativa flexible con amplio uso de herramientas digitales y con habilidades para establecer partenariados** potentes con clientes, inversores y partes interesadas.

Algunas de estas agencias están implementando nuevos servicios para los inversores que implican una mayor complicidad y acercamiento a las necesidades y prioridades de éstos, aportando mayor valor en el ámbito del desarrollo corporativo. Se trata, en definitiva, en generar una identidad de la API como consultora profesional especializada en el territorio.

Un ejemplo son los servicios relacionados con el *Investor Development*, que pueden generar valor a la empresa en el ámbito de la información, de la metodología complementaria para abordar un reto y, por supuesto, de la facilitación de la gestión.

### 1. Boardroom briefings

Algunos expertos señalan la conveniencia de desarrollar iniciativas como los *Boardroom briefings* para las empresas, que ayudan a:

- › Transitar y ayudar a los inversores a través de las complejas cuestiones a las que se enfrentan.
- › Proveer de inputs objetivos para sesiones de planificación interna/reuniones estratégicas de toma de decisiones.
- › Desarrollos conjuntos para conseguir un entendimiento más profundo de los retos a los que se enfrentan y proporcionar soluciones a medida según las necesidades detectadas.

### 2. Atracción de startups y talento

Otro ámbito en el que se están desarrollando nuevos servicios es en el de la atracción de *startups* y talento. En tiempos de caída prevista de los niveles de IED, las API dinámicas están ampliando su enfoque de atracción de inversiones más allá de los actores establecidos. La financiación de capital riesgo se ha mantenido relativamente resistente a nivel mundial y las nuevas empresas continúan recaudando dinero.

El razonamiento que lidera esta tendencia es que si no se puede lograr que un Amazon se instale en tu territorio, tal vez pueda atraer al nuevo Amazon para que abra su primera oficina internacional en él. E, incluso, que se puede atraer a los fundadores para que inicien el nuevo Amazon en su ubicación. Si estas empresas pueden escalar y crecer, los beneficios para el territorio también crecerán junto con las nuevas empresas.

Para ello hay que vencer en ocasiones la reticencia inicial o la menor importancia que otorgan algunos agentes o responsables institucionales al valor de atraer empresas que pueden crear solo unos pocos puestos de trabajo en las primeras fases, ya que, como se ha señalado, muchas API todavía tienen como métricas de su ser y de su éxito la cantidad de puestos de trabajo que ayudan a atraer. Además, las *startups* tienen una tasa de fracaso superior a la de empresas consolidadas, lo que aumenta los riesgos de atraerlas, ya que algunas de ellas no sobrevivirán.



## Las Agencias de Promoción han de mostrar su capacidad de acción ágil y adaptable a los nuevos retos

Más allá de la adaptación de las métricas de rendimiento y desempeño, también puede ser de ayuda que las API reciban un mandato institucional explícito para atraer nuevas empresas, además de las deseadas grandes inversiones. Con ello, además, se lanza un mensaje claro al ecosistema inversor, que agradecerá un compromiso y un contexto claro en este sentido. Por ello, para desarrollar estas iniciativas con éxito, es necesario que la API trabaje en estrecha colaboración con otras organizaciones e iniciativas presentes en el territorio que desarrollan su actividad en el ámbito de las *startups*.

Así, las agencias que incorporan esta forma de inversión exterior a su ADN, construyen redes con universidades locales, centros de talento, fondos de capital de riesgo y socios corporativos que deseen cooperar con *startups*. Y dado que éstas son un grupo objetivo acostumbrado al entorno *on line*, las API que trabajan en este ámbito han aprovechado para realizar marketing digital y eventos en línea dirigidos a ellas. La agilidad es, por último, un requisito necesario para prestar servicio a este tipo de empresas, que suelen moverse más rápido en sus decisiones comerciales que las empresas más grandes, por lo que la agencia deberá estar preparada para brindar apoyo rápidamente al ritmo que requiere este importante grupo objetivo.

Las iniciativas de atracción de talento que tienen en algunas API europeas, como Copenhagen Capacity, constituyen un magnífico ejemplo de programa ágil de éxito. La aportación de valor a las empresas se traduce en búsquedas de perfiles cualificados y con experiencia mediante campañas internacionales, con portales especializados (*career portal*) para derivar tráfico hacia las vacantes de las empresas, *matchmaking* para reducir los tiempos de búsqueda, o conferencias sobre talento. Igualmente, ayudan a buscar profesionales jóvenes para

las empresas con alta capacidad de reclutamiento y proporcionan servicios de *onboarding* para facilitar la incorporación.

Todo ello con el concurso de empresas asociadas, tanto entre las empresas extranjeras a las que se presta el servicio, como a prestadores de servicios derivados. El ejemplo de colaboración institucional público-privada en el programa constituye un modelo de éxito en cuanto a la creación de valor para las empresas por parte de la agencia que, obviamente, redundará en su reputación y posicionamiento de la API como agente clave del ecosistema de promoción de inversiones.

### La realidad del backoffice de la API

Por último, no hay que olvidar en todo caso que, para proporcionar nuevos servicios adaptados a los retos que impone la realidad, el *backoffice* ha de funcionar con la misma agilidad.

En este sentido, proporcionar valor a los inversores con inteligencia requiere realizar análisis y segmentación de datos y cartera de clientes. Un CRM adecuado -que contenga información sobre multiplicadores, proveedores de equipos, centros de datos, etc.- es recomendable para proporcionar desarrollo de negocio e investigación de mercados. Por ejemplo, para analizar empresas susceptibles de *reshoring* habrá que analizar los mercados de exportación de aquellas que más venden en el exterior, análisis de cadenas de suministro nacional, global, búsqueda de oportunidades, análisis de cadenas de suministro, relaciones cliente/proveedor, posibilidades de *joint ventures*, etc.

En definitiva, en tiempos de recalibrado estratégico de la actividad de promoción de inversiones, las tareas se multiplican, los modos de trabajo cambian, nuevos servicios aparecen como necesarios y ante todos estos cambios, las agencias de promoción han de mostrar su capacidad de acción ágil y adaptable a los nuevos retos.

**Marian Scheifler**  
Socia Directora de Sifdi

+34 91 563 09 09  
mscheifler@sifdi.com

[www.Sifdi.com](http://www.Sifdi.com)  
Castellana 164, 4<sup>º</sup> I - Madrid

Síguenos:  