

Diseño de mecanismos de seguimiento y codificación de servicios de la Dirección General de Impulso Económico Global

RESUMEN EJECUTIVO





DISEÑO DE MECANISMOS DE SEGUIMIENTO Y CODIFICACIÓN DE SERVICIOS DE LA DGIEG

Derechos Reservados © 2022

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

Montes Urales 440

Col. Lomas de Chapultepec, Alcaldía Miguel Hidalgo.

C.P.11000, Ciudad de México.

Todos los derechos están reservados. Ni esta publicación ni partes de ella pueden ser reproducidas, almacenadas mediante cualquier sistema o transmitidas, en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, de fotocopiado, de grabado o de otro tipo, sin el permiso previo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo o de la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE).

Esta publicación fue realizada en el marco del proyecto 122955 "Impulso Económico Global". El análisis y las conclusiones aquí expresadas no reflejan necesariamente las opiniones de la SRE, del PNUD, de su Junta Ejecutiva, ni de sus Estados Miembros.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo es el principal organismo de las Naciones Unidas dedicado a poner fin a la injusticia de la pobreza, la desigualdad y el cambio climático. Trabajamos con nuestra extensa red de expertos y aliados en 170 países para ayudar a las naciones a construir soluciones integradas y duraderas para las personas y el planeta.

Elaboración

Jorge David Alvarado Pitalúa

Supervisión editorial

Francisco Leonardo Castañeda López

Juan José Salgado Ávila

Paola Eugenia Reyes Zepeda

Óscar Pérez Farías

Diseño editorial y formación

Ana Paulina Ríos Pérez

Danira Lizbeth Espinosa Gaona

Mayo 2022

Impreso y hecho en México



Diseño de mecanismos de seguimiento y codificación de servicios de la Dirección General de Impulso Económico Global

RESUMEN EJECUTIVO



DIRECTORIO

Secretaría de Relaciones Exteriores

Martha Delgado Peralta

Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos

Iker Amílcar Jiménez Martínez

Director General de Impulso Económico Global

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en México

Lorenzo Jiménez de Luis

Representante Residente

Sandra Sosa Cárcamo

Representante Residente Adjunta

Carlos Cortés Zea

Oficial Nacional de Gobernanza Efectiva y Democracia

Contenido

09

Resumen Ejecutivo

11

Antecedentes

15

Análisis y herramientas de diagnóstico y planeación

23

Características y Necesidades de las Agencias de Promoción de Inversiones y de Exportaciones

27

Mecanismos de intervención y servicios para la promoción de atracción de inversión extranjera directa y de exportaciones

31

Mejores prácticas de servicios para inversionistas y promoción de exportaciones

35

Servicios ofrecidos por la DGIEG y las RME

39

Herramientas de comunicación para los procesos

45

Riesgos y estrategias de mitigación

55

Indicadores

59

Bibliografía

Resumen Ejecutivo

Las actividades de promoción de exportaciones y atracción de Inversión Extranjera Directa, entendidas de manera amplia, son un elemento de suma importancia para México considerando la estrategia de apertura comercial y de inversión que ha seguido desde hace décadas. Las acciones realizadas a nivel país, en el marco de dicha estrategia, han logrado grandes avances en cuanto al incremento de los niveles de comercio internacional y de Inversión Extranjera Directa en el país; sin embargo, aún se tienen retos pendientes para lograr un mayor bienestar generalizado para la población.

En dicho sentido, la creación de la Dirección General de Impulso Económico Global, el rediseño de la política de actividades de promoción, y la plena inclusión de las Representaciones de México en el Exterior en dichas actividades representan una oportunidad para incorporar las mejores prácticas a nivel internacional en esta materia, continuar con el avance comercial y de inversión, lograr una mayor inclusión de los mexicanos en estas actividades, así como atender diversos objetivos de la Agenda 2030.

El presente trabajo realiza un análisis mediante Matriz de Marco Lógico de las problemáticas y propuestas de solución para lograr un crecimiento suficiente para generar bienestar en la población mexicana mediante el aumento de las exportaciones y de la IED, considerando acciones de incremento en el valor agregado y encadenamiento productivo que permitan una mayor integración del sector exportador al resto de la economía nacional. Dentro de dicho análisis se realiza un diagnóstico de la situación económica internacional, así como un mapeo de riesgos y mecanismos para continuar actualización de estos.

Posteriormente se lleva a cabo una revisión de las mejores prácticas a nivel internacional de agencias de promoción de inversiones y de exportaciones, incluyendo las actividades y servicios principales para atender a las empresas por parte de las agencias de promoción, de acuerdo con el momento del ciclo de inversión, herramientas de comunicación (tanto internas y externas) y características de las contrapartes de la DGIEG a nivel de la OCDE y Latinoamérica. Con base en ello se realiza un análisis de correlación de las funciones de la DGIEG, los servicios que planea otorgar contrastados con las actividades de mejores prácticas.

Por último, se delinea un sistema de monitoreo y evaluación que incorpore de manera integral los objetivos de las DGIEG y elementos relevantes de la Agenda 2030, proponiendo un catálogo extenso de indicadores que permitan una evaluación holística de los objetivos planteados, tanto a nivel de resultados como de actividades, así como de la eficiencia de la DGIEG.

Antecedentes

Por acuerdo presidencial, el 3 de mayo de 2019 se publicaron en el Diario Oficial de la Federación las nuevas actividades de promoción del comercio exterior y de atracción de inversión extranjera directa que deberá llevar a cabo la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE) a partir de la extinción de ProMéxico.

Fruto del Acuerdo de Colaboración firmado por el Gobierno de México y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), se diseña el proyecto: "Impulso Económico Global", que busca apoyar a la Secretaría de Relaciones Exteriores con el cumplimiento de sus nuevas funciones de promoción económica, reforzando las capacidades de la Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos (SSMH), mediante la creación de la Dirección General de Impulso Económico Global (DGIEG), misma que tendrá como objetivo: unificar los mensajes y proveer una plataforma coordinada y efectiva de operaciones, tanto en el interior como en el exterior.

Estas nuevas funciones encomendadas a la SSMH requieren que la DGIEG proporcione servicios que consideren los más altos estándares de calidad en su implementación, con capacidad para monitorearlos estrechamente y evaluar la efectividad de las acciones llevadas a cabo. Para ello, es necesario contar con una definición clara de procesos financieros, capacidad humana, funciones administrativas, acciones de implementación de los servicios, mecanismos de monitoreo, seguimiento y evaluación que incluyan indicadores y metas claras basadas en objetivos, que contemple avances realizados por la SRE como línea base. Al proceso a través del cual se obtendrá esa información se le llamará codificación de servicios.

Actualmente la SRE y la SSMH han definido e implementan acciones, tanto en el interior de la república como en el exterior, para llevar a cabo los servicios ofrecidos, en adelante se referirán a estas acciones como mecanismos de intervención. Este proyecto busca sumar cualidades a los procesos, que éstos puedan ser monitoreados considerando antecedentes e indicadores clave, que se puedan identificar riesgos en la implementación y desarrollar estrategias de mitigación, que la acción de los funcionarios, el aprovechamiento de recursos y otras actividades pueda ser evaluadas y con base en ellas, si es necesario, implementar mejoras en los procesos.



Algunos de los servicios considerados son: coordinación de misiones comerciales, realización de estudios económicos y de inversión, capitalizar la información generada en el Atlas de prosperidad territorial-industrial, diseño e implementación de agendas de negocio, atracción de inversión, acompañamiento en la implementación de inversiones.

En dicho sentido, el presente trabajo presenta un recorrido de las características principales de las Agencias de Promoción de Inversiones a nivel internacional, un análisis de la Dirección General de Impulso Económico Global y sus actividades, así como mejores prácticas para la atracción de Inversión Extranjera Directa. Adicionalmente se realiza un análisis de riesgos y una revisión de mecanismos de comunicación.



Análisis y herramientas de diagnóstico y planeación

ANÁLISIS DE PROBLEMAS (ÁRBOL DE PROBLEMÁTICAS, CAUSAS Y EFECTOS)

Políticos

- México se encuentra a la mitad de la administración del Presidente López Obrador, presentado un índice de aprobación del 62% y con la coalición de partidos que lo apoyan cuenta con mayoría simple en ambas cámaras legislativas y 18 gobernaturas.
- A nivel internacional se han reabierto espacios de diálogo México–Estados Unidos; así como con Latinoamérica.
- Conflicto comercial entre EUA y China.
- Existen corrientes políticas internacionales críticas con la globalización.

Económicos

- Recuperación a nivel mundial de la pandemia de COVID-19.
- Importantes Programas de inversión, reindustrialización y gasto en EUA.
- Aumento de la inflación a nivel internacional, en energéticos y commodities.
- Alza de tasa de referencia en México y posibles alzas en EUA y otros países
- Problemas de abasto de componentes clave en diversos sectores (chips y semiconductores, entre otros).
- Choques de oferta en cadenas globales de valor.
- Diversas problemáticas económicas en China.
- Programas prioritarios de la presente administración con alto impacto económico (Jóvenes construyendo el futuro, Sembrando vida).

Culturales

- Percepción de aumento en la inseguridad.
- Elevados niveles de percepción de corrupción.
- Caída durante los últimos años en las clasificaciones de competitividad internacional.
- Programas privados de comercio justo y/o solidario.
- Resistencia de diversos sectores tradicionales a cambios en sus sectores.

Tecnológicos

- Anuncio de cambios de patrones de producción de energía a nivel mundial, transitando a energías limpias y autos eléctricos.
- Tecnologías de frontera* que se estima pasarán de un valor de 350 mil millones de dólares a 3.2 billones de dólares para 2025.
- Unicornios** mexicanos Kavak, Bitso, Clip y Konfío.
- Incremento en la demanda de las cadenas de valor del sector tecnológico (litio, tierras raras, entre otros).

Legales

- Múltiples acuerdos internacionales, tanto de libre comercio como de protección de inversiones.
- Cambios legales ya realizados que afectan el clima de negocios (Reformas a la Ley del Trabajo, Ferrocarriles, etc.)
- Propuestas de modificación en diversas leyes que alterarían condiciones de negocios (Reforma Energética, a la ley del CONACYT, decreto de regularización de autos importados, etc.)

Ecológicos

- Alteraciones climáticas recientes, en especial las relacionadas con el calentamiento global.
- Cisnes verdes***.
- Compromisos adquiridos por México para atender el cambio climático (acuerdo de París, entre otros).

Fuente: Elaboración propia.

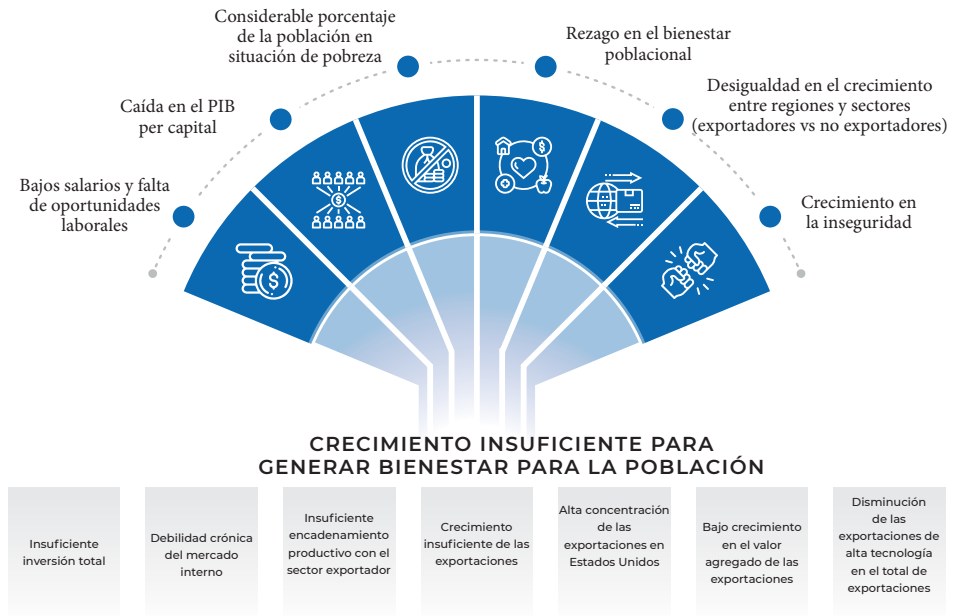
* Inteligencia Artificial, internet de las cosas, big data, blockchain, impresión 3D, robótica, drones, edición de genes, 5G, nanotecnología y energía fotovoltaica.

** Empresas nuevas, generalmente de base tecnológica, que tienen una valuación de más de mil millones de dólares.

***Cisnes negros: eventos raros o inesperados que se encuentran fuera de las expectativas regulares; que tienen impacto amplio o extremo; y que solo pueden ser explicados después de su ocurrencia.

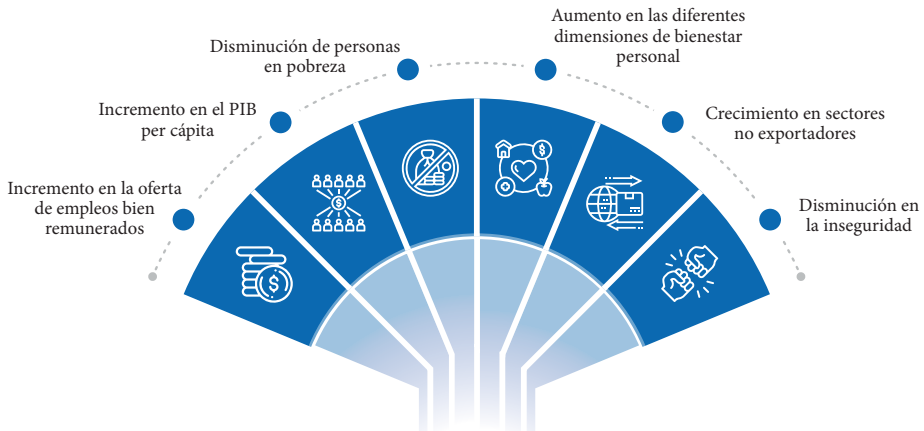
Cisnes verdes, son eventos parecidos a los cisnes negros pero que difieren en que: hay un alto grado de certidumbre de que una combinación de riesgos físicos y de transición se materializarán en el futuro cercano, mismos que pueden convertirse en una crisis existencial para la humanidad, una complejidad alta y mayor a la de los cisnes negros, misma que puede generar efectos fundamentalmente imprevisibles.

ANÁLISIS DE PROBLEMAS (ÁRBOL DE PROBLEMÁTICAS, CAUSAS Y EFECTOS)



Fuente: Elaboración propia.

ANÁLISIS DE OBJETIVOS (ÁRBOL DE MEDIOS Y OBJETIVOS)



CRECIMIENTO SUFICIENTE PARA GENERAR BIENESTAR PARA LA POBLACIÓN



Fuente: Elaboración propia.

MATRIZ DE MARCO LÓGICO

	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES
Fin	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento en la oferta de empleos bien remunerados. • Incremento en el PIB per cápita. • Disminución de personas en situación de pobreza. • Aumento en las dimensiones de bienestar personal. • Crecimiento en sectores no exportadores. • Disminución en la inseguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empleo total en empresas exportadoras. • Salarios y prestaciones pagadas a empleados directamente contratados por empresas exportadoras. • Insumos nacionales consumidos por empresas exportadoras. • Servicios nacionales contratados por empresas manufactureras exportadoras. • Porcentaje de valor agregado de las exportaciones de manufactura global. • Empresas con políticas de igualdad de género que realicen IED en México con servicios o apoyo por parte de la DGIEG o las RME.
Propósito	Contribuir a un aumento del crecimiento nacional que proporcione un mayor bienestar a la población.	
Componentes	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento en la IED. • Incremento en la Inversión Fija Bruta. • Aumento en los ingresos familiares y masa salarial. • Aumento en la participación de México en las cadenas globales de valor. • Incremento en las exportaciones. • Diversificación de destino de las exportaciones mexicanas. • Incremento en el porcentaje de exportaciones de alta tecnología. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión Extranjera Directa Total. • Número de empresas que realizan nuevos proyectos de IED. • Inversión Extranjera Directa en sectores estratégicos. • Inversión extranjera directa en países diferentes de EUA. • Inversión en Investigación y Desarrollo como por parte de las empresas que realizan IED. • Porcentaje de IED Mundial captada por México. • Exportaciones no petroleras totales. • Exportaciones de sectores estratégicos. • Exportaciones no petroleras totales a países diferentes de EUA.

	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Misiones empresariales al extranjero. • Realización de estrategia de negocios (con estudio de mercado). • Participación en evento de promoción (misiones comerciales). • Agendas de negocio para mexicanos en terceros países. • Contactos de negocios para extranjeros interesados en comprar productos mexicanos. • Manejo de proyectos de inversión. • Agendas para inversionistas extranjeros. • Promoción de inversiones y clima de negocios. • Construcción y reforzamiento de la proyección del país. 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de las empresas con servicios contratados o apoyo brindado por la DGIEG o las RME. • Detección de acciones de las DGIEG o las RME. • Evaluación de actividades por parte de un grupo de trabajo. • Número de servicios contratados o apoyos brindados por la DGIEG o las RME. • Número de solicitudes de información o servicios atendidas antes de que transcurran 48 horas de la recepción. • IED total debida a acciones de la DGIEG y las RME. • Número de empresas que realizan nuevos proyectos de IED debido a acciones de la DGIEG o las RME. • Número de empresas que anuncian nuevos proyectos de IED debido a acciones de la DGIEG o las RME. • IED total anunciada debido a acciones de la DGIEG y las RME. • Exportaciones No Petroleras Totales debidas a servicios o apoyos de la DGIEG o las RME.

Fuente: Elaboración propia.



Características y necesidades de las agencias de promoción de inversiones y de exportaciones

La inversión extranjera directa (IED) es una herramienta que puede proveer, además de los beneficios de la inversión fija bruta de capital, beneficios adicionales entre los cuales destacan (OCDE, 2018):

1. Incremento en la productividad y uso eficiente de los recursos de las economías locales.
2. Incremento en el acceso a mercados extranjeros, aumento de las capacidades de exportación e integración en las cadenas globales de valor.
3. Uso de nuevas tecnologías, transferencia de tecnología, y derrama secundaria de conocimientos en el país (spillovers).
4. Creación de empleos directos e indirectos, estos últimos mediante encadenamientos productivos.
5. Incremento en el capital humano en nuevas habilidades técnico-administrativas y know-how.
6. Incremento en la competencia en el mercado nacional
7. Adopción de buenas prácticas de Conducta Empresarial Responsable.

Mientras tanto, por el lado empresarial, de acuerdo con su principal motivación para realizar inversiones en otros países se pueden considerar 4 categorías de empresas (Dunning, 1993):

Buscadoras de recursos	Buscadoras de eficiencia¹
Buscadoras de mercado	Buscadoras de activos²

Cuando una empresa multinacional ha decidido realizar una inversión en otro país los principales diferenciadores que influyen en la elección del país o región objetivo se ven influida por las siguientes características (OCDE, 2002):

1. Tamaño del mercado y crecimiento.
2. Dotación de recursos naturales y humanos; tanto en el aspecto de disponibilidad como de costo.
3. Infraestructura física, financiera y tecnológica.
4. Apertura al comercio e inversión internacional.
5. Marco institucional y políticas públicas; un marco regulatorio justo, transparente y predecible con instituciones eficientes afectan tanto las inversiones iniciales, así como las reinversiones y expansiones.

¹ Mediante menores costos, economías de escala u otros factores.

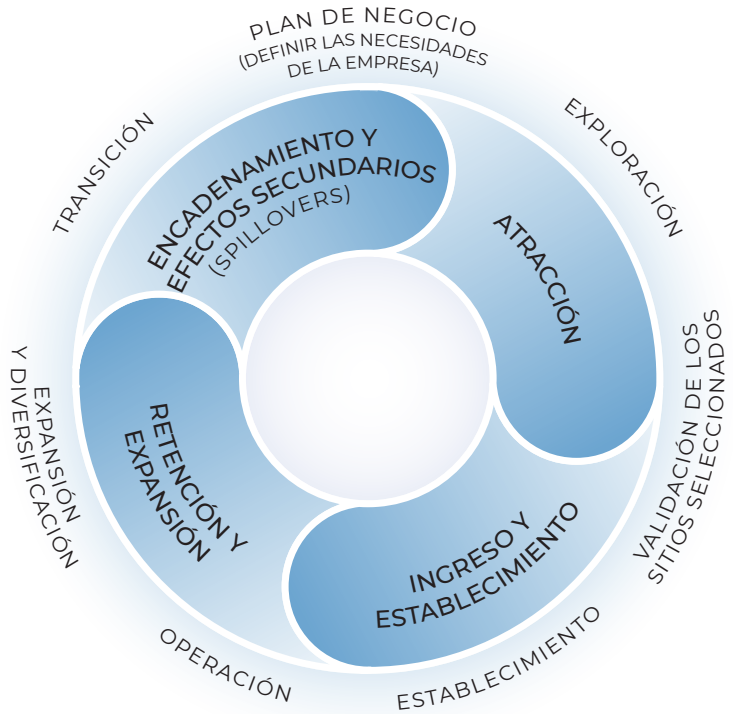
² Se busca utilizar activos específicos de la economía receptora como tecnologías existentes, capital humano y otros.





**Mecanismos
de intervención
y servicios para
la promoción
de atracción
de inversión
extranjera directa
y de exportaciones**

CICLO DE VIDA DE LAS INVERSIONES EMPRESARIALES



CRONOLOGÍA TÍPICA DEL PROCESO DE DECISIÓN DE UN INVERSIONISTA³

- Año 1:** *Contacto inicial y segundo contacto*
- Año 2:** *Visita in situ; encuentro personal (evento o feria)*
- Año 3:** *Decisión de inversión; negociaciones*

Fuente: Strengthening Service Delivery of Investment Promotion Agencies del Banco Mundial.

³ IPA Toolbox de WAIPA, GIZ y German Cooperation.

<p>Atracción de inversiones</p>	<p>Mejorar el clima de inversión, promover el país y apoyar en la planeación y exploración de las empresas.</p>
<p>Asistencia en el ingreso y establecimiento</p>	<p>Proveer un ambiente legal transparente y predecible, así como información estratégica y servicios de apoyo empresarial.</p>
<p>Lograr la retención y expansión</p>	<p>Buscar que los inversionistas operen sin cambios súbitos en el marco legal y regulatorio; de igual manera apoyar a los inversionistas en sus operaciones y proyectos de expansión.</p>
<p>Promover el encadenamiento y spillovers</p>	<p>Buscar beneficios ganar-ganar para los inversionistas y la economía doméstica.</p>

Para lograr atender dichas necesidades las actividades de las Agencias de Promoción de Inversiones se dividen en 4 categorías:



Mejores prácticas de servicios para inversionistas y promoción de exportaciones

SERVICIO	
1. MERCADOTECNIA	1.1 Construcción y reforzamiento de la proyección del país como un centro de inversión y exportaciones, así como comunicación de sus ventajas mediante campañas mediáticas.
	1.2 Publicidad de los sectores prioritarios y sus productos.
	1.2 Participación proactiva en eventos empresariales dentro y fuera del territorio nacional.
	1.3 Participación proactiva en eventos relevantes relacionados con ferias de inversión y de comercio.
	1.5 Promoción de los sectores prioritarios y sus productos mediante una red de intermediarios relevantes.
	1.6 Contacto directo con inversionistas seleccionados, exportadores actuales y potenciales, así como proveedores domésticos o internacionales dentro de los sectores prioritarios.
	1.7 Contacto con las oficinas centrales de posibles inversionistas de los sectores prioritarios.
2. PROVISIÓN DE INFORMACIÓN	2.1 Publicación de una guía para el inversionista, impresa y/o digital.
	2.2 Activamente proveer información actualizada.
	2.3 Recopilación y adaptación de información y estadística enfocada sectores prioritarios, para elaborar folletos o infogramas de las razones y ventajas para invertir en México; así como de mercados objetivo para los exportadores mexicanos.
	2.4 Elaboración de fichas sectoriales basadas en inteligencia de mercado que proporcionen información relevante a los inversionistas de sectores prioritarios, así como a los exportadores.
	2.5 Elaboración de fichas de proyectos de inversión específicos con información detallada y completa de dichos proyectos para enviarla a inversionistas seleccionados.
	2.6 Publicación de una guía de regulación en México, así como de guías de operación en mercados prioritarios.
	2.7 Brindar respuestas a dudas y solicitudes de información de inversionistas y exportadores.
	2.8 Seguimiento a las respuestas específicas del servicio 2.7, incluyendo encuestas de satisfacción y solución de dudas subsecuentes.

SERVICIO	
3. FACILITACIÓN DE INVERSIÓN Y ATENCIÓN POSTERIOR A LA INVERSIÓN	3.1 Apoyo de la primera visita in situ, incluyendo propuestas de agenda, planeación y confirmación de reuniones.
	3.2 Sesión informativa (1 o 2 horas) con detalles del sitio elegido y acompañamiento en la primera visita in situ.
	3.3 Apoyo para la reunión in situ subsecuente con sugerencias de agenda, planeación, y confirmación de reuniones.
	3.4 Acompañamiento de la reunión in situ subsecuente.
	3.5 Apoyo para conocer a otras compañías, tanto extranjeras como domésticas, proveedores potenciales, e instituciones (gubernamentales, privadas o educativas).
	3.6 Seguimiento proactivo con los posibles inversionistas o exportadores después de las visitas in situ para determinar otras necesidades.
	3.7 Proporcionar información de las estructuras de gobierno relevantes, así como los aspectos regulatorios y no regulatorios para una nueva empresa; incluyendo procedimientos de apertura y establecimiento.
	3.8 Proporcionar un apoyo exhaustivo a la administración del proyecto para el inicio de operaciones, incluyendo un seguimiento de principio a fin; propuestas de solución de problemáticas específicas, cumplimiento regulatorio, y apoyo para encadenamiento con proveedores de servicios.
	3.9 Facilitación de participación de los inversionistas y exportadores en eventos donde tengan oportunidad relacionarse con las empresas locales.
	3.10 Promoción activa de visitas periódicas y reuniones con empresas individuales para monitorear el estado de dichas inversiones y exportaciones; de igual manera explorar nuevas oportunidades de inversión y negocios.
	3.11 Contactar a los inversionistas para revisar sus posibles preocupaciones o afectaciones derivadas de actividades gubernamentales.
	3.12 Buscar soluciones a las afectaciones de los inversionistas con los actores relevantes.
	4. PROMOCIÓN DE INVERSIONES Y CLIMA DE NEGOCIOS
3.14 Organización encuentros empresariales con el fin de encontrar oportunidades de negocios (matchmaking opportunities).	
4.1 Coordinación e interacción con los inversionistas y organizaciones empresariales para identificar los factores que limitan la IED; desarrollando estrategias y acciones para atenderlas.	
4.2 Analizar y realizar reportes a sus mandos superiores del estado de ecosistema de inversión para los sectores prioritarios.	
4.3 Formular y enviar propuestas para mejorar el ecosistema de inversión para los sectores prioritarios	
4.4 Promover y realizar un seguimiento de las acciones gubernamentales para mejorar el ecosistema de inversión.	

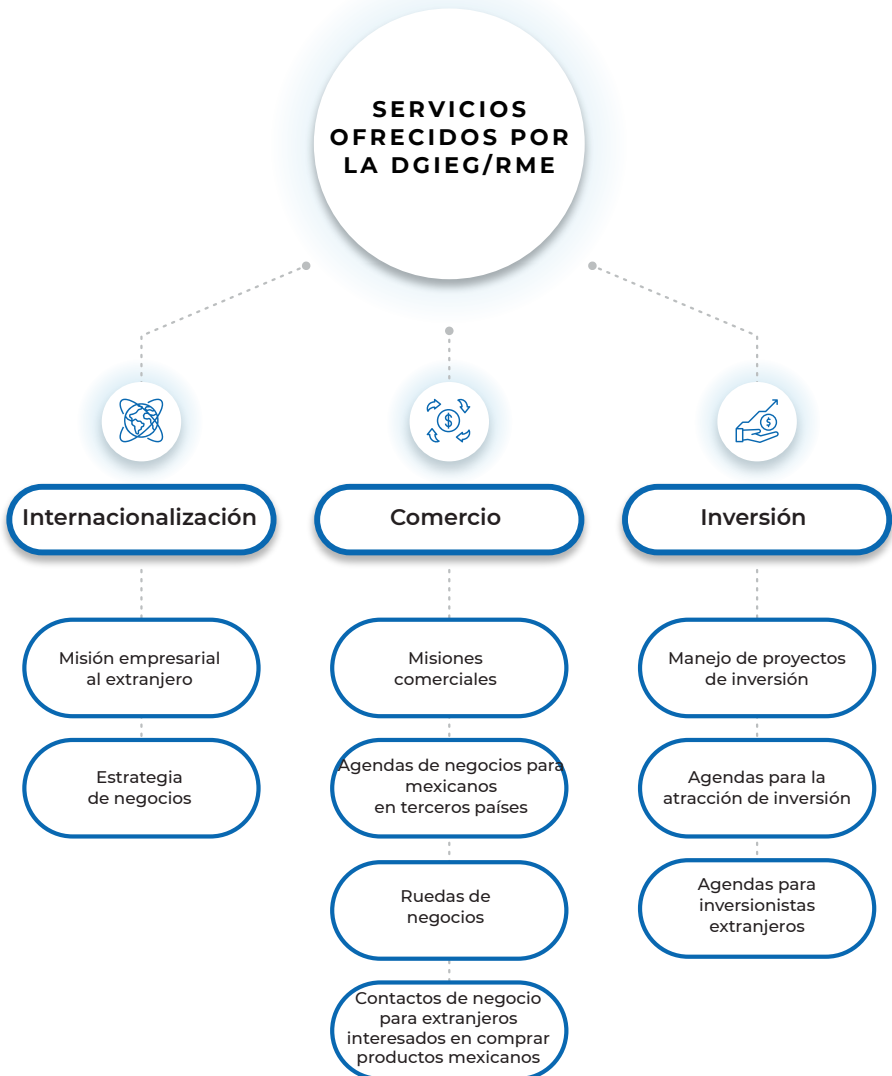
Fuente: Elaboración propia con base en información de Strengthening Service Delivery of Investment Promotion Agency del Banco Mundial; IPA Toolbox de WAIPA, GIZ y German Cooperation; y Study on best practices on national export promotion activities del Comité Social y Económico Europeo.

Mecanismos de intervención y servicios para la promoción de atracción de inversión extranjera directa y de exportaciones

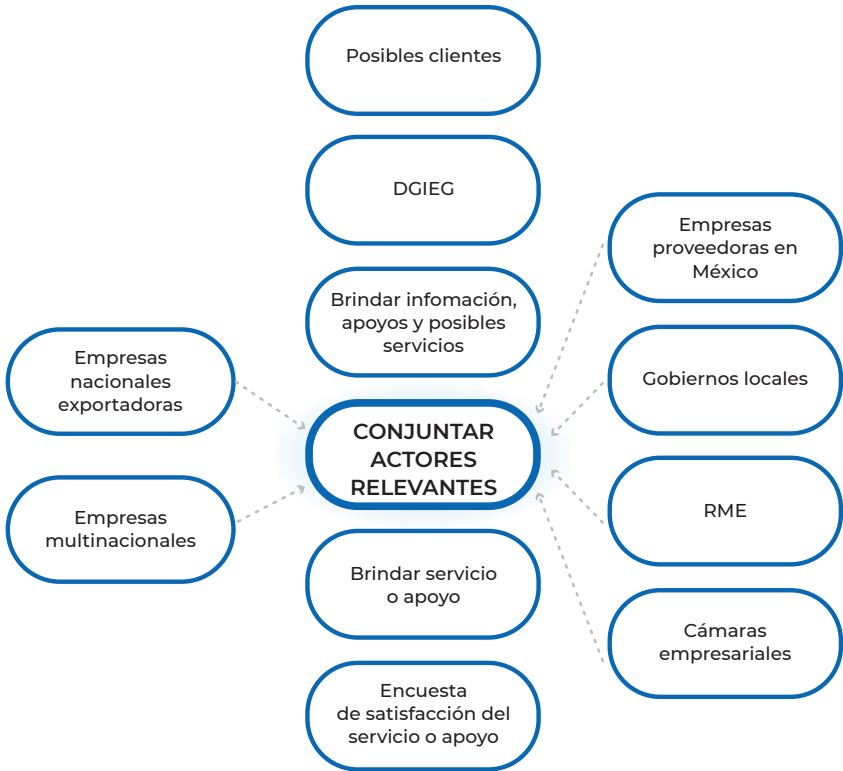


Servicios ofrecidos por la DGIEG y las RME

De acuerdo con las reuniones sostenidas con la DGIEG se tienen contemplados los siguientes servicios a ser ofrecidos por parte de la DGIEG y las RME; esta es una lista inicial que podrá ser modificada en el tiempo.



Fuente: Elaboración propia con información de la SRE y PNUD.



Fuente: Elaboración propia.



1024.256

256.640

564.225

256.640

Herramientas de comunicación para los procesos

CANAL DE COMUNICACIÓN	2017
MERCADOTECNIA	
Reuniones con ejecutivos corporativos	66%
Relaciones con servicios de comunicación o publicidad	51%
Eventos realizados por la Agencia	51%
Ferias de Negocios (Trade Show)	39%
Publicidad pagada	32%
Correo directo / Publicidad directa	23%
Telemarketing	17%
PROVISIÓN DE INFORMACIÓN	
Sitio de Internet	74%

Se considera el porcentaje de respuestas con 4 o 5 puntos de importancia en una escala de 5 puntos, donde 5 es el factor más importante.

Fuente: Strengthening Service Delivery of Investment Promotion Agencies del Banco Mundial

Las herramientas de comunicación son uno de los elementos más importantes para cualquier Agencia de Promoción de Exportaciones o de Atracción de Inversión Extranjera Directa, por lo que es necesario señalar cuales son los que a nivel global resultan ser los canales de comunicación con mayor relevancia para estas

Adicionalmente a estas actividades hay que destacar el efecto de la digitalización y en particular el uso de redes sociales, mismo que se ha transformado en una importante herramienta de comunicación para algunas de las principales actividades de las Agencias, entre las cuales destacan:

- LinkedIn, siendo la principal red utilizada por las agencias de promoción para actividades como Identificar y reclutar personal, identificar inversionistas, atraer o seguir consultores en promoción de inversiones, agendar reuniones; y de manera relevante para las actividades de promoción y mercadotecnia.
- Twitter y Facebook, utilizándose principalmente para actividades de publicidad, promoción y mercadotecnia, tanto para el público en general como entre el sector empresarial.

Mientras tanto en cuanto a las relaciones con los principales actores relevantes se tienen las siguientes consideraciones de comunicación⁴:

Servicios/Agente relevante	Empresas nacionales exportadoras o posibles exportadoras	Empresas multinacionales	Empresas proveedoras en México
Misión empresarial al extranjero.	Participante/cliente	Posibles oportunidades de negocios	Ninguna
Estrategia de negocios (con estudio de mercado).	Cliente	Cliente	Posibles oportunidades de negocios
Participación en evento de promoción (misiones comerciales).	Cliente	Posibles oportunidades de negocios	Ninguna
Agendas de negocio para mexicanos en terceros países.	Cliente	Posibles oportunidades de negocios	Ninguna
Contactos de negocios para extranjeros interesados en comprar productos mexicanos.	Cliente	Posibles oportunidades de negocios	Posibles oportunidades de negocios
Manejo de proyectos de inversión.	Ninguno	Cliente	Posibles oportunidades de negocios

⁴ Se tienen las siguientes consideraciones en cuanto a los roles en los servicios que ofrecerá la DGIEG:

- Participante, ente que podría integrarse en el servicio sin ser el contratante o solicitante.
- Cliente, sujeto que realizaría la contratación o solicitud del servicio, siendo el principal beneficiario de este y un agente activo del servicio en cuestión.
- Posibles oportunidades de negocios, agente no contratante o solicitante que puede forjar una relación empresarial con los clientes o participantes; en muchos casos será necesario que el personal de la DGIEG o de las RME los contacten e integren para los servicios.
- Beneficiario, generalmente gobiernos locales que se verán beneficiados de la atracción de IED o del incremento en exportaciones, pueden ser participantes activos o pasivos en los servicios.
- Posibles financiadores en conjunto, agentes que no tienen una participación directa en los servicios, pero pueden verse beneficiados o bien tener una política de promoción afín y que pagarán por parte o la totalidad de los servicios.
- Proveedor de información, agente que genera o recopila información especializada que puede ser un insumo importante para el servicio en cuestión.

Servicios/Agente relevante	Empresas nacionales exportadoras o posibles exportadoras	Empresas multinacionales	Empresas proveedoras en México
Agendas para la atracción de inversión	Ninguno	Objetivo	Posibles oportunidades de negocios
Agendas para inversionistas extranjeros	Ninguno	Cliente	Posibles oportunidades de negocios
Misión empresarial al extranjero	Coorganizador	Posibles participantes	Posible cliente
Estrategia de negocios (con estudio de mercado)	Atracción de clientes y ejecutor de estudios en el extranjero (en conjunto con PNUD y consultores privados)	Posibles financiadores en conjunto.	Posible cliente
Participación en evento de promoción (misiones comerciales)	Coorganizador	Posibles participantes	Oportunidades de negocios
Agendas de negocio para mexicanos en terceros países	Coorganizador	Posibles financiadores en conjunto	Posible cliente
Contactos de negocios para extranjeros interesados en comprar productos mexicanos	Atracción de cliente y proveedor conjunto del servicio	Posible proveedor de información	Oportunidades de negocios
Manejo de proyectos de inversión	Atracción de clientes y promoción de México como un destino	Beneficiario y proveedor de información	Oportunidades de negocio
Agendas para la atracción de inversión	Coorganizador promotor en empresas en el lugar de la RME	Cliente	Proveedor de información
Agendas para inversionistas extranjeros	Atracción de clientes y promoción de México como un destino	Beneficiario y proveedor de información	Oportunidades de negocios



STRATEGIES



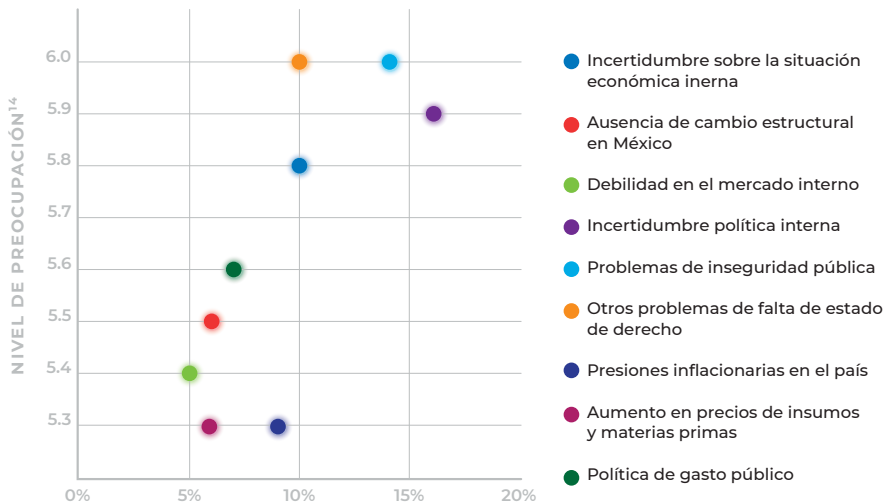


Riesgos y estrategias de mitigación

La DGIEG enfrenta diversos riesgos para lograr el cumplimiento de sus objetivos, tanto relacionados con el entorno nacional e internacional, así como aquellos que dependen de la falta de recursos humanos, financieros, materiales, o de procesos adecuados. En dicho sentido se destaca que tanto las exportaciones como la inversión extranjera directa han tenido un comportamiento positivo en las últimas décadas; sin embargo, los beneficios obtenidos de estas variables no han sido suficientes para lograr un aumento generalizado en el bienestar de la población y de la magnitud que requiere el país por lo que existe un doble reto para la DGIEG.

RIESGOS EXTERNOS

Principales factores que podrían obstaculizar el crecimiento de la actividad económica en México¹⁵



Fuente: Elaboración propia.

¹⁴ Escala de preocupación del 1 al 7, donde 1 significa poco limitante para el crecimiento y 7 significa muy limitante.

¹⁵ La encuesta sobre las expectativas de los especialistas en economía del sector privado de Banco de México mide el porcentaje de especialistas que señalan como un factor que podría obstaculizar el crecimiento en los próximos 6 meses, cada especialista consultado puede nombrar hasta 3 factores.

Como se puede apreciar las principales problemáticas obedecen a factores macroeconómicos, situaciones de seguridad pública y de política interna, correspondientes a las funciones de diversas áreas de la Administración Pública Federal (APF), y donde la SRE es coadyuvante en el ámbito de sus atribuciones, dentro de las mismas puede realizar las siguientes acciones para mitigar los riesgos y sus efectos negativos:

- Tener una comunicación activa y asertiva con los diferentes actores internacionales y nacionales, para poder comunicar correctamente las acciones de la presente administración, con sus motivaciones, efectos y consideraciones.
- Realizar un seguimiento puntual a los compromisos internacionales que México ha contraído, en conjunto con el resto de la SRE, y asistiendo a su cumplimiento a las demás áreas de la Administración Pública Federal, Estatal o Municipal; principalmente mediante asesoría e información adecuada de los mismos.
- Encabezar iniciativas internacionales que promuevan las condiciones de seguridad pública, como la que se ha realizado por parte de la SRE en materia de tráfico de armas en Estados Unidos, así como el diálogo en materia de seguridad que actualmente se realiza con entre dicho país y México⁷.

Ahora bien, existen otros riesgos internacionales en los cuales la DGIEG y la SRE tienen un mayor margen de acción para mitigarlos como son⁸:

- **Aumento en precios de insumos y materias primas**, donde se pueden generar estrategias para apoyar mediante la DGIEG y las RME en contratos de grandes volúmenes o largo plazo que incluyan los principales insumos para las empresas mexicanas; de igual manera se podrían promover contratos de instrumentos financieros para buscar tener precios definidos. Estos deberían ser realizados en conjunto con otras áreas de la APF como Ban-

⁷ Entendimiento Bicentenario sobre Seguridad, Salud Pública y Comunidades Seguras entre México y los Estados Unidos.

⁸ Análisis y opinión propia del consultor basado en una revisión de diversos medios informativos (periódicos, revistas especializadas y programas de noticias), así como en los reportes y análisis de diversas instituciones (World Economic Outlook (marzo y octubre de 2021) y sus actualizaciones (julio de 2021); Mexico Economic Outlook de BBVA Research (tercer y cuarto trimestre); entre otros.

comext, Nacional Financiera, AGROSEMEX, Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero; así como mediante bancas extranjeras de exportaciones e importaciones. La capacidad institucional de la SRE, así como la diplomacia económica, puede ser un facilitador clave que permita condiciones de protección contra los aumentos de materias primas y productos intermedios diversos; facilitado por el tamaño de la economía mexicana, así como de su sector manufacturero, donde se le permite tener un papel relevante por el volumen de su demanda industrial en múltiples sectores.

- **Iniciativas extranjeras que contienen subsidios u apoyos que afectan las condiciones pactadas en acuerdos internacionales de libre comercio**, como el “Build Back Better Act” en su aspecto de subsidios para autos eléctricos producidos en Estados Unidos de América (EUA), en este sentido estas iniciativas pueden afectar de manera negativa las condiciones de inversión en sectores relevantes para México. Para realizar una mitigación de riesgos la SRE debe utilizar los diversos canales diplomáticos a su disposición, en conjunto con la Secretaría de Economía, así como los contactos que se desarrollan a partir de la DGIEG con el sector empresarial, cámaras de comercio y empresas multinacionales potencialmente afectadas para buscar alternativas como son: modificaciones de dichas iniciativas; así como la lograr excepciones o inclusiones para la planta productiva en México, según convenga; por último, en caso de que se materialicen las afectaciones para México se debe analizar y proponer la acción conjunta del Estado Mexicano para utilizar los instrumentos previstos en los tratados internacionales correspondientes y/o en los organismos internacionales respectivos.
- **Problemáticas logísticas de comercio internacional**, debido a situaciones adversas en el uso de infraestructura crítica para el comercio internacional por vía marítima, derivadas tanto de los cierres internacionales por brotes de COVID-19, como de insuficiencia de personal en puertos alrededor del mundo (en particular en Estados Unidos), entre otras situaciones; todo ello ha contribuido a la inflación mundial. En el caso de México, si bien ha sufrido de esta situación, presenta una oportunidad para utilizar la infraestructura portuaria, carretera y ferroviaria nacional para solucionar dicha situación; en dicho sentido la SRE, y en particular la DGIEG, podrían ser parte integral de una solución al iniciar negociaciones con EUA y otros

países para realizar acuerdos específicos de transporte y logística; además la DGIEG y las RME, en cumplimiento de sus funciones, pueden realizar acercamientos con empresas específicas para utilizar la infraestructura mexicana para el transporte de sus productos desde y hacia EUA.

- **Disrupciones en cadenas globales de valor, debido a retrasos o insuficiencia de producción de componente, en particular de semiconductores y chips**, en este caso la DGIEG puede realizar un amplio e inmediato esfuerzo de mitigación mediante la promoción de atracción de procesos de la cadena productiva de semiconductores, chips y microprocesadores; aprovechando todo el andamiaje institucional y legal existente; actualmente existen posibilidades de atraer eslabones de la cadena de producción desde pruebas y empaques avanzados, hasta en su momento producción de los mismos.

RIESGOS INTERNOS

Las principales problemáticas enfrentadas por las Agencias de Promoción de Inversión son las siguientes⁹:



⁹ State of Investment Promotion Agencies, Evidence from WAIPA-WB Joint Global Survey.

Sobre dichos riesgos las estrategias de mitigación pueden ser las siguientes:

- **Falta de presupuesto adecuado y prioridad gubernamental**, estas situaciones se pueden atender al comunicar efectivamente los efectos positivos de la inversión extranjera y de la promoción de exportaciones tanto al resto del Ejecutivo Federal como al Legislativo; al considerar los efectos positivos de los mismos se puede solicitar un presupuesto adecuado a las instancias responsables y también elevar el nivel de prioridad de estas. Esto se puede realizar con una evaluación costo beneficio, comparando el costo de la DGIEG, el personal dedicado de las RME y los posibles apoyos que se lleguen a brindar a las empresas, con los beneficios a la economía y en el bienestar de las personas debido a las inversiones realizadas, así como al aumento de las exportaciones; dentro de dichos beneficios se deben resaltar: el aumento en empleos, en especial los de mayores salarios; oportunidades de profesionalización, aumento en la productividad, absorción de conocimiento y procesos de empresas internacionales (mejores prácticas y “spillovers”), así como aumento en la demanda de otros bienes y servicios para el resto de la economía.

Adicionalmente, se deberá considerar que pueden existir presiones presupuestales que pueden limitar la disponibilidad de recursos para la DGIEG o las RME, por lo que se deberá tener un plan para maximizar los recursos existentes, así como la posibilidad de captar recursos adicionales mediante la contratación de servicios por parte de la iniciativa privada, o bien realizar esfuerzos conjuntos con agentes del sector privado.

En dicho sentido una primera estrategia de mitigación es realizar un mapeo completo de fondos internacionales¹⁰ que pudieran ser aplicados para proyectos de promoción de exportaciones o atracción de inversión extranjera directa, así como de los programas presupuestales o subsidios de otras áreas de la Administración Pública Federal, de gobiernos estatales y gobiernos municipales¹¹; esto tanto con el fin procurar enfocar todos los recursos disponibles para

¹⁰ Se pueden mapear fondos de cooperación internacional, créditos de bancos de importación y exportación de otros países, iniciativas de apoyo para temáticas específicas, entre otros.

¹¹ Si bien realizar mapeo de los programas de todos los municipios del país se deben considerar al menos a los municipios de mayor nivel económico, con mayor vocación manufacturera o exportadora, así como aquellos con ventajas competitivas importantes en algún producto de los sectores estratégicos.

los programas, de ayudar a una mayor difusión de la información a posibles beneficiarios y por último buscar que no exista una competencia predatoria entre las diferentes regiones del país por un mismo proyecto (en especial los de inversión extranjera).

- **Recursos humanos**, en dicho sentido se debe destacar que anteriormente las funciones eran realizadas por ProMéxico y Bancomext, por lo cual el personal actual de las RME no se ha enfocado generalmente en estas temáticas; existen diversas vertientes en este aspecto entre las que destacan:
 - Formación y capacitación adecuada, se deben brindar por parte de la SRE facilidades para realizar estudios especializados y tener disponible una oferta académica enfocada en estos temas, para ello se pueden generar alianzas con instituciones académicas nacionales y extranjeras; para el último caso al AMEXCID tiene mapeadas becas para mexicanos alrededor del mundo, por lo cual podrían ser aprovechadas por parte de la DGIEG y el personal asignado a estos temas en las RME.
 - Consideración de la realización de actividades de atracción de inversiones y promoción de exportaciones dentro de los criterios para admisión y ascenso dentro del Servicio Exterior Mexicano, proveyendo un incentivo para el personal de este en la realización de estos eventos.
 - Reconocimientos para las RME y el personal que cumpla o supere las posibles metas asignadas de atracción de IED o promoción de exportaciones atribuibles a sus esfuerzos, visibilizando el trabajo del personal enfocado en estos temas.
Con estas acciones se puede impulsar el desarrollo de recursos humanos dentro de la SRE y el SEM para lograr los objetivos de la DGIEG.
- **Procedimientos y burocracia**, en este aspecto al ser un área de nueva creación la DGIEG puede establecer procedimientos nuevos, mismos que deben ser lo suficientemente ágiles y flexibles para facilitar el cumplimiento de las labores institucionales, pero al mismo tiempo proveer la normatividad adecuada para el cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables; tomando en consideración las mejores prácticas en la materia; por lo que no se perciben riesgos adicionales que los procedimientos que establezca la DGIEG no sean los óptimos.

Por otro lado es necesario considerar todos los trámites que se deben realizar para un proyecto de inversión, incluido el cumplimiento leyes y reglamentos federales, el acatamiento de Normas Oficiales Mexicanas, la recomendación de utilizar Normas Mexicanas, así como las leyes y reglamentos locales; en dicho sentido el amplio número y dispersión de dichos trámites se constituye en un riesgo para los proyectos de inversión, mismo que debe atenderse mediante la comunicación y transparencia más amplia de los mismos, seguido de agilidad en la resolución de los trámites aplicables y eventualmente por un proceso de mejora regulatoria.

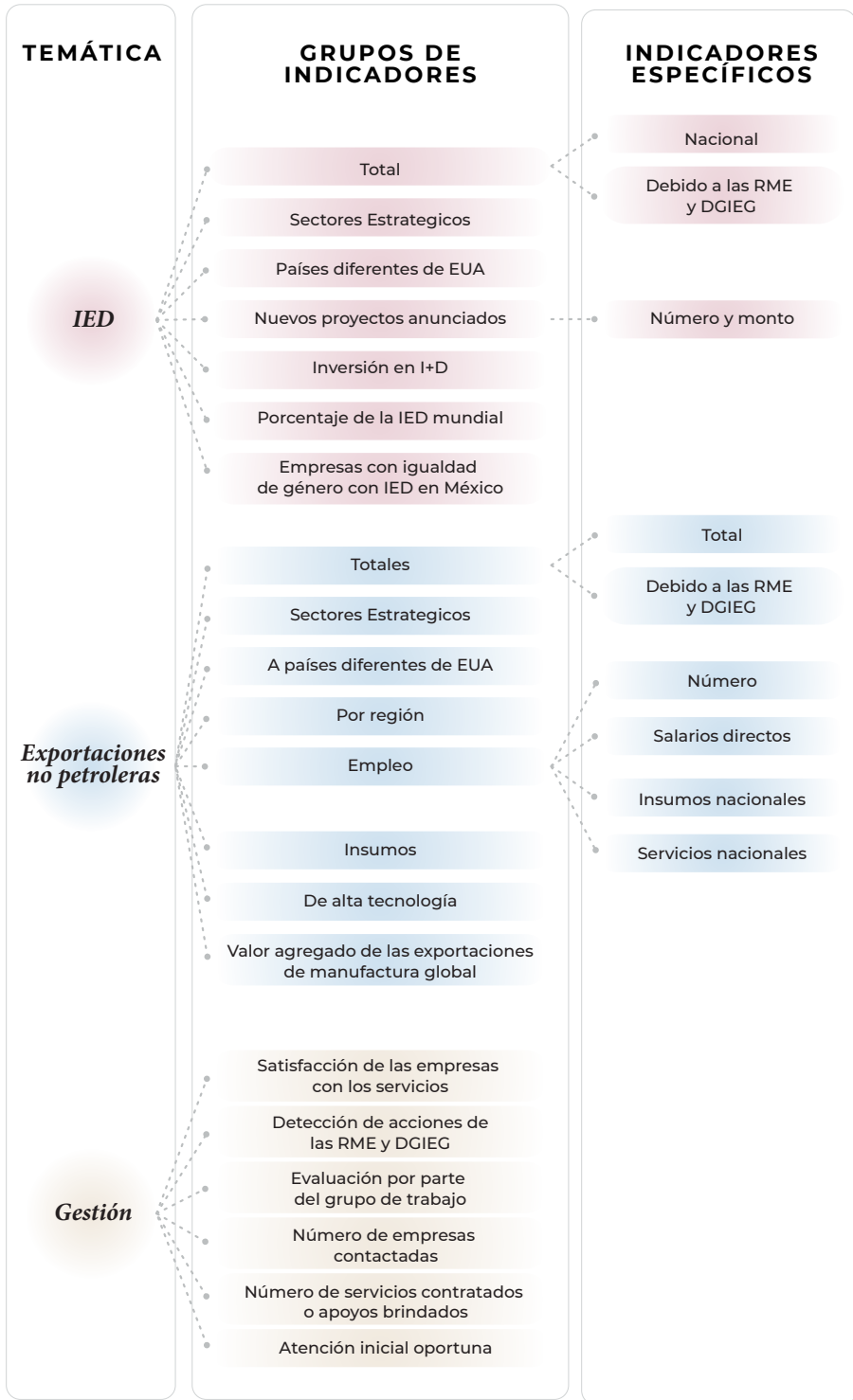
Por parte de la DGIEG sus acciones inmediatas pueden dirigirse a ser un interlocutor con gobiernos estatales y municipales, facilitando o proveyendo de información de reglamentos y lineamientos para las empresas que estén interesadas en invertir en México y coadyuvando en la solución de dudas que pudiesen surgir.

- **Ambiente de negocios**, desde la perspectiva de la DGIEG se puede mejorar dicha situación al realizar un amplio esfuerzo de comunicación con los empresarios, cámaras empresariales, inversionistas, representaciones de gobiernos extranjeros y organizaciones internacionales, así como con los gobiernos locales; donde se escuchen las preocupaciones de los mismos y se transmita de manera efectiva las motivaciones, impactos y beneficios de las iniciativas de la actual administración; más aún, se debe destacar las ventajas de México como destino de inversión, centro exportador y de las características de los productos mexicanos.
- **Inversión en servicios e infraestructura**, este riesgo está directamente ligado con el presupuesto y prioridad gubernamental, debido a que es necesario realizar una evaluación amplia de los recursos mínimos que necesita la DGIEG y el personal de las RME para realizar sus funciones y cumplir con sus objetivos, esto considerando la Ley de Austeridad Republicana y los lineamientos aplicables; en este apartado se puede realizar un esfuerzo institucional para utilizar los recursos que tenía ProMéxico como bases de datos, agendas de contactos detallados, estudios de sectores específicos, estudios de ventajas comparativas de México, entre otros; y en caso de ser necesario actualizarlos.





Indicadores





Bibliografía

- Bureau of Educational and Cultural Affairs. (s.f.). *A good start with S.M.A.R.T. (indicators)*. Obtenido de https://eca.state.gov:https://eca.state.gov/files/bureau/a_good_start_with_smart.pdf
- Dunning, J. H. (1993). *The Globalisation of Business*. Londres: Routledge.
- Heilbron, A., & Kronfol, H. (2020). Increasing the Development Impact of Investment Promotion Agencies. (W. Bank, Ed.) Washington, D.C., Estados Unidos.
- OCDE. (2002). Foreign Direct Investment for Development: Maximising benefits, minimising cost. Paris. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1787/9789264199286-en>
- OCDE. (2010). *Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados*. París. Obtenido de <https://www.oecd.org/dac/evaluation/2754804.pdf>
- OCDE. (2018). Mapping Of Investment Promotion Agencies in OECD Countries. Obtenido de <https://www.oecd.org/investment/Mapping-of-Investment-Promotion-Agencies-in-OECD-Countries.pdf>
- World Bank Group and World Association of Investment Promotion Agencies. (2020). State of Investment Promotion Agencies (Evidence from WAIPA-WBG's Joint Global Survey). Washington, D.C., Estados Unidos. Obtenido de <https://documents1.worldbank.org/curated/en/499971594008431029/pdf/State-of-Investment-Promotion-Agencies-Evidence-from-WAIPA-WBG-s-Joint-Global-Survey.pdf>



RELACIONES EXTERIORES

SECRETARÍA DE RELACIONES EXTERIORES



**Programa de las Naciones Unidas
para el Desarrollo en México**

Montes Urales 440, Lomas de Chapultepec,
Alcaldía Miguel Hidalgo,
Ciudad de México, C.P. 11000
Tel: 4000-9701 Fax: (52-55) 5255-0095

www.mx.undp.org

