



# RECAPITULACIÓN Y RESULTADOS DE LAS MESAS DE TRABAJO

MESA TEMÁTICA:  
ECONOMÍA DEL FUTURO

PREPARADO POR



MONTERREY, NUEVO LEÓN  
15 DE FEBRERO DE 2023

# ÍNDICE

Presentación.....	2
Metodología de trabajo .....	4
Diagnóstico de la situación .....	6
Revisión de árbol de problema y de objetivos.....	9
Comentarios finales y recomendaciones generales .....	14
Anexos .....	16
Anexo 1. Presentación del marco conceptual e información de contexto relevante a cargo de CONL .....	16
Anexo 2. Presentación de avances y resultados en materia de economía a largo plazo a cargo del Gobierno de Nuevo León.....	19
Anexo 3. Nueva versión del árbol de problema de Economía del futuro.....	25
Anexo 4. Propuesta del árbol de objetivos de Economía del futuro .....	26

## PRESENTACIÓN

La planeación estratégica es una herramienta de gestión de primer orden, que contribuye a definir el escenario deseado en torno a una situación general o específica vigente — comúnmente adversa o desfavorable— y a establecer de forma explícita la relación entre las actividades, los recursos y los productos necesarios para lograrlo. Desde 2015, los diferentes sectores organizados de la población nuevoleonense (público, privado, social y académico, entre otros) han llevado a cabo ejercicios de análisis estratégico en diversas materias con el propósito de:

- **estructurar activamente el futuro** del estado de Nuevo León;
- **garantizar** una posición que permita **enfrentar los retos** locales, nacionales y globales, tanto actuales como próximos, y
- **alcanzar un desarrollo humano** y económico sostenible para todas las partes.

Al día de hoy, este esfuerzo colectivo ha resultado en la integración y actualización subsecuente del Plan Estratégico Nuevo León (PENL), un mecanismo único que, si bien ha generado una participación diligente, aún encara un conjunto de dificultades y restricciones fundamentales que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos últimos.

Como parte de los procesos de revisión periódicos del PENL, el Consejo Nuevo León (CONL) convocó a realizar una serie de reuniones de trabajo entre los días 7 y 17 de febrero de 2023 en la ciudad de Monterrey, a fin de ajustar y concertar las definiciones y los elementos estratégicos —entre ellos el árbol de problema y de objetivos— en catorce temas prioritarios de la agenda. En general, esta labor era necesaria a raíz de la introducción de distintas variables de cambio desde el último ciclo (2020):

- la **redefinición del horizonte temporal** de acción (hasta 2040),
- los **efectos** derivados de la **pandemia** de COVID-19, y
- la **aprobación de la Nueva Constitución** del estado.

De este modo, los encuentros ofrecerían un espacio para la deliberación y el diálogo abierto entre las y los participantes, donde se identificarían convergencias de opinión, brindarían sugerencias para la mejora de los fundamentos del Plan, y alcanzarían acuerdos tangibles para dar continuidad a esta iniciativa.

La mesa de trabajo correspondiente al tema de economía del futuro, celebrada el día 15 de febrero de 2023, contó con la participación de personas académicas, servidoras públicas y representantes del sector privado y de organizaciones de la sociedad civil que, por su experiencia y conocimientos, son actores relevantes para la materia. Entre sus asistentes destacaron:

Iván Rivas Rodríguez y Emanuel Inserra, de la Secretaría de Economía del estado de Nuevo León; Francisco Garza Zambrano, de la Comisión de Desarrollo Económico; Abraham Tijerina; Héctor Tijerina; Francisco Suárez Martínez y Reyna Sánchez, de la Universidad de Monterrey; Jorge Macías; Roy Luca Lavsevick de la Torre, del Gobierno de Nuevo León; Fernando Mendizábal; Jesús Francisco López, de CAINTRA; Mariana Rangel, del Tecnológico de Monterrey; Clelia Hernández, de Nuevo León 4.0; Alejandra Treviño Lozano; Andrea Rangel, de FEMSA; Alondra Alvarado; Rafael Navarro Aguirre; e Irma Peñuñuri.

El presente documento narra las actividades realizadas durante la mesa de trabajo y sistematiza los resultados obtenidos por las personas participantes. Para favorecer su lectura, el reporte adopta la siguiente estructura: primero, se examinan los alcances generales y los propósitos específicos de la reunión, y se detallan las técnicas empleadas para garantizar la identificación de convergencias y la construcción de acuerdos; segundo, se recapitulan las ideas centrales del diagnóstico de la situación en materia de economía a largo plazo elaborado por el CONL, así como de las labores emprendidas y los logros alcanzados hasta el momento por la actual gestión de la entidad; finalmente, se analiza el árbol de problema vinculado al tema, precisando sus elementos fundamentales —definición de la problemática focal que busca atenderse, causas directas e indirectas de esta última y efectos que propicia—, y se explora una propuesta de árbol de objetivos potencial. El documento concluye con una serie de consideraciones finales en torno al proceso de planeación y algunas recomendaciones para asegurar el éxito en ejercicios similares a futuro.

## METODOLOGÍA DE TRABAJO

La mesa de trabajo consistió en una reunión presencial tipo taller, con una duración de cuatro horas, en la que las y los asistentes deliberaron entre sí con el objeto de actualizar el árbol de problema que sustenta los objetivos sobre economía con visión de futuro a incluir en el PENL. Este diálogo se desarrolló a la luz de la redefinición del horizonte temporal de acción, los efectos derivados de la pandemia de COVID-19, la aprobación de la Nueva Constitución de la entidad federativa, y de otros procesos de cambio locales, nacionales y globales vislumbrados como estratégicamente relevantes. En general, el encuentro fue un foro de participación para identificar puntos de opinión compartidos y ofrecer propuestas de mejora de las definiciones y los elementos clave del Plan, donde el equipo facilitador desempeñó únicamente una función de apoyo para la conducción de las discusiones. Finalmente, al término de las actividades, las partes involucradas alcanzaron una visión en común del problema central a tratar y una noción de acción a largo plazo.

Para garantizar el cumplimiento de las metas de la reunión, la persona facilitadora empleó diversas técnicas de planeación participativa, mismas que favorecen un intercambio de ideas equilibrado y desincentivan las más de las veces enconos y confrontamientos de perspectivas divergentes. Si bien éstas suponen métodos de trabajo intuitivos y de fácil entendimiento, conviene proporcionar una breve explicación sobre cada una de ellas:

- a) **EXPOSICIÓN Y AGRUPACIÓN DE CONCEPTOS.** Se centra en la generación de un piso común de conocimientos entre las personas participantes y, usualmente, inicia con la presentación de un documento o informe preparado con antelación. A partir de este contexto, se analizan las nociones comunicadas y se clasifican en categorías conceptuales similares. Finalmente, en caso de requerirse, se solicita a las y los asistentes proporcionar elementos adicionales que consideren necesarios o relevantes para las discusiones posteriores.
- b) **IDEA WRITING.** Es una técnica basada en el trabajo silencioso individual que consiste en la redacción de explicaciones, comentarios o pensamientos en torno a una materia o pregunta específica dada. Generalmente, se combina con otras mecánicas, como la Técnica de Grupo Nominal (TGN), que incluyen un componente de exposición de resultados ante el pleno.
- c) **TÉCNICA DE GRUPO NOMINAL (TGN).** Se trata de una dinámica grupal controlada que evita las confrontaciones de perspectivas y el monopolio en el uso

de la palabra. Con frecuencia, se inicia con un método de trabajo silencioso individual, como el de *idea writing*, donde las personas asistentes elucubran durante un lapso de tiempo dado sobre un asunto específico, y se prosigue con la presentación de sus conclusiones y propuestas. Por sus características de austeridad y sobriedad, la TGN se utiliza ampliamente para facilitar la identificación de convergencias y generar puntos de acuerdo en un periodo relativamente corto.

- d) **EQUIPOS DE TRABAJO.** Es una mecánica sustentada en la colaboración entre partes, usada regularmente cuando la materia o el objeto de análisis es demasiado extenso. En este caso, las y los participantes se dividen en grupos pequeños (tres a cinco integrantes) para opinar y producir ideas en torno a una dimensión particular de una cuestión dada, mismas que se exponen posteriormente ante los demás. Así, esta técnica permite gestionar una discusión amplia, a veces complicada, y obtener numerosos insumos de información en un espacio de tiempo limitado.

Estructuralmente, la mesa de trabajo adoptó la siguiente forma:

SESIÓN	DESCRIPCIÓN	TÉCNICA UTILIZADA	DURACIÓN
<b>Introducción a la mesa de trabajo</b>	Bienvenida, presentación de participantes y planteamiento de objetivos de la reunión	N/A	20 minutos
<b>Diagnóstico de la situación</b>	Exposición de marco conceptual e información de contexto relevante a cargo de CONL	<i>Exposición y agrupación de conceptos</i>	15 minutos
	Exposición de avances y resultados en materia de economía a largo plazo a cargo del Gobierno de Nuevo León		15 minutos
	Receso		10 minutos
<b>Definición de problema focal</b>	Exposición sobre metodología de elaboración de objetivos y estrategias a cargo del equipo facilitador	<i>Exposición y agrupación de conceptos</i>	25 minutos
	Recolección de sugerencias de mejora del problema focal proporcionado		50 minutos
	Receso		15 minutos
<b>Análisis de árbol de problema</b>	Revisión de la propuesta de árbol de problema	<i>Equipos de trabajo</i>	90 minutos

Duración: 4 horas.

## DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

Tras un mensaje de bienvenida por parte del CONL y la presentación de las personas asistentes, la reunión de trabajo comenzó con la exposición de un diagnóstico general en materia de economía con visión de futuro en la entidad federativa. El propósito central de esta actividad fue *generar un punto de partida para la discusión e **identificar temas de interés y preocupaciones afines dentro del grupo***. Así, como primer ponente, José Quiroga Castañón, Coordinador de la Comisión de Desarrollo Económico tomó el estrado para compartir una serie de datos y conclusiones relevantes al respecto, entre las que destacaron (véase Anexo 1 para una apreciación más detallada de la información):

- *Rol de la inversión en la economía:* la inversión define el crecimiento económico, debe ser atraída por el clima favorable para hacer negocios y debe beneficiar la cadena de valor de las empresas locales.
- *Empleo de calidad:* es aquel que genera una tasa de reemplazo para cubrir necesidades básicas.
- *Inversión extranjera directa (IED):* según datos del Estudio sobre el impacto socioeconómico de la inversión nacional e internacional en NL elaborado por el CIE y la UANL, en 2022 Nuevo León ocupó el primer lugar entre las entidades receptoras de IED, Estados Unidos aportó 50.9% de la inversión y 61.9% del total se concentró en el sector manufacturero.
- *Multiplicadores de inversión en el mediano plazo:* en el mismo estudio se desarrolló un modelo de demanda que permite dimensionar el impacto de cada dólar invertido en la economía del estado donde se estima que por cada 100 millones de pesos (MDP) invertidos se generan 96 empleos, el valor agregado alcanzan 56.8 MDP y se refleja en el ingreso laboral por 16.2 MDP.
- *Empleo en Nuevo León:* según datos al cuarto trimestre de 2021 de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo del INEGI, solamente 5.9% de los empleados en Nuevo León percibieron más de cinco salarios mínimos, 15.77% no tiene acceso a prestaciones laborales y 35.7% trabaja en situación de informalidad.
- *Distribución porcentual de la población ocupada por ingreso:* En Nuevo León, en el periodo comprendido entre 2005 y 2020, ha disminuido la proporción de empleados que perciben de 3 a 5, y más de 5 salarios mínimos. Mientras que la proporción de los empleados que perciben de 1 a 2 salarios mínimos ha aumentado. La evolución

de estos indicadores no contribuye a la movilidad social. Adicionalmente, 14.8% de los empleados se encuentran en condiciones críticas de ocupación, este indicador ha evolucionado desfavorablemente desde 2017 así como la tasa de subocupación. En conclusión, a pesar de que el estado ocupa los primeros lugares a nivel nacional en atracción de inversión, generación de empleos y exportaciones, esto no se ha visto reflejado en mejores condiciones de vida de los neoleoneses ni tampoco se ha considerado la paridad de género.

Posterior a esta presentación, Iván Rivas Rodríguez, titular de la Secretaría de Economía del estado de Nuevo León tomó la palabra para exponer los esfuerzos realizados, logros alcanzados y obstáculos enfrentados por la administración actual en torno al tema de inversión y empleo. Al respecto, se señalaron los siguientes puntos (véase Anexo 2 para observar con más detenimiento las ideas exploradas):

- En la Secretaría de Economía en el 2022 ante el escenario complejo a nivel mundial donde la inflación aumentó y se presentó un rompimiento en las cadenas de valor, se impulsó el programa contra cíclico económico denominado “Así asciende Nuevo León” que contempla seis acciones enfocadas a la generación de empleo: programa de créditos, asesoría y capacitación PyMES, emprendimiento, cadena de valor local, atracción de inversión, y atención a mujeres empresarias.
- En el programa de créditos se otorgan tres tipos de créditos: Crédito a la palabra, para iniciar un emprendimiento; Equipamiento, para consolidar las empresas; y Nuevo impulso, para fortalecer a PyMEs. Este último tipo de crédito fue impulsado en parte por ideas planteadas en el CONL.
- Asesoría y capacitación PyMEs: en colaboración con las cuatro universidades más importantes de Nuevo León se han atendido a 992 empresas con capacitaciones en temas especializados para cada PYME. Los temas incluyen: exportación, comercialización, mercadotecnia, relaciones laborales, ética en los negocios, etc.
- Emprendimiento: consiste en apoyos a emprendedores a través del programa “Hecho en Nuevo León” para transformar ideas a productos, ayudar a la formalización de las empresas, etiquetado, etc. Adicionalmente, el Centro de Atención Empresarial (CAE) lanzará la plataforma virtual inteligente OVIE (Oficina Virtual de Información Económica) donde las PyMEs encontrarán asesoría para saber las mejores ubicaciones para sus negocios, información de proveeduría, uso de suelo, etc. y la oferta de asesorías y subsidios en costos de registro de marcas.



Respecto al emprendimiento de alto impacto o de base tecnológica, se lanzó la iniciativa “Peak Nuevo León” en la cual se congregó una comunidad de emprendimiento en una plataforma con cursos, mentores, información de eventos para emprendedores, capacitaciones especializadas, eventos presenciales, paquetes gratuitos y asesoría para la preparación de discursos de ventas.

- Cadena de valor local: en colaboración con clusters y cámaras empresariales está en desarrollo una plataforma de vinculación para apoyar a PYMES a vender a grandes empresas, se han facilitado las compras de gobierno a través de la simplificación en el proceso de alta como proveedor, y se ha llevado a cabo el programa de sustitución de importaciones.
- Atracción de inversión: orientado a la inversión en sectores del futuro (industria 4.0, electromovilidad), se ha trabajado en la mejora regulatoria para facilitar la apertura y operación de empresas, además de salir a buscar inversión.
- Atención a mujeres empresarias: se estableció una ventanilla única de atención preferente y programas especiales dirigidos a las mujeres en temas de capacitación, fomento a grupos de emprendedoras y motivación para el emprendimiento.
- Respecto a las prioridades en el 2023, a través de 4 líneas de acción se fortalecerán los programas de que han funcionado bien para que se consoliden como una política pública; se innovarán los programas actuales; se reforzarán los programas que no se implementaron totalmente; y se incorporarán gradualmente nuevas políticas enfocadas en la innovación y las energías renovables. Si bien se han logrado avances, se considera fundamental establecer una visión conjunta a mediano y largo plazo.

Al finalizar la exposición, las y los participantes formularon algunos comentarios que adicionaron la información proporcionada. Entre los argumentos presentados ante el pleno destacaron:

- a) Se deben tener en cuenta los retos que conlleva la atracción de la inversión (infraestructura, movilidad, educación, etc.) y su beneficio a la población, y saber si el impuesto sobre la nómina contribuye a subsanarlos.
- b) Se propone que el modelo de inversión sea virtuoso en el que las empresas que lleguen sean las indicadas para contribuir a la solución de los retos que se presenten.

- c) Conocer el objetivo al realizar esta mesa para distinguirla de otras mesas relacionadas con el desarrollo económico (desarrollo regional) y saber si tiene líneas estratégicas específicas a revisar.

## REVISIÓN DE ÁRBOL DE PROBLEMA Y DE OBJETIVOS

El árbol de problema es una de las herramientas conceptuales más destacadas de la metodología de planeación estratégica y comprende tres partes fundamentales: el problema focal, sus factores causales y sus consecuencias inmediatas y últimas. En el primer caso, definir el problema central consiste en determinar aquella situación pública negativa que busca mitigarse o contrarrestarse por medio de una serie de acciones particulares. La labor de definición implica, también, plantear una construcción manejable del hecho, sin que ello suponga preestablecer posibles soluciones a ensayar. Visto de otro modo, delinear un problema focal no es reconocer la falta de atención o aplicación de alternativas; significa, más bien, identificar una circunstancia o condición no deseable, misma que justificará la existencia y el sentido general de una intervención.

Tras una explicación breve sobre este concepto, las personas asistentes procedieron a especificar el problema central en materia de economía del futuro que la versión actualizada del PENL (a 2040) debería incluir. Partiendo de una propuesta previamente formulada por el CONL (Cuadro 1), el facilitador solicitó examinar si la frase describía una situación negativa concreta y vigente o si ésta requería cambios para su mejora. Cada participante llevó a cabo un análisis detenido al respecto durante algunos minutos y anotó sus conclusiones —mediante la plataforma digital *Menti*— para su presentación ante el pleno. Una vez finalizado el tiempo, se leyeron las ideas registradas en torno a la definición brindada, entre las que figuraron:

*Cuadro 1. Problema focal en materia de economía del futuro propuesto por el Consejo Nuevo León*

**El estado de Nuevo León no atrae inversión adecuada para generar desarrollo social, humano, económico y ambiental sostenibles**

- *“Hay que agregar la palabra ‘suficiente’ a ‘inversión’.”*
- *“Falta centrar el problema en las personas.”*
- *“La redacción actual pudiera hacer creer que el 100% de la inversión que atrae Nuevo León no genera desarrollo social, humano y ambiental.”*
- *“No retirar la palabra ‘adecuada’, pues me parece que deja claro que debe ser inversión enfocada en los temas centrales.”*
- *“Habría que cambiar el ‘no atrae inversión adecuada’ por ‘no atrae inversión suficiente o enfocada’.”*
- *“Mi propuesta sería ‘Nuevo León no tiene la infraestructura/plantación/desarrollo urbano adecuado para que las inversiones potencien el bienestar social, humano y ambiental’.”*
- *“Usaría el término ‘procurar’ en lugar de ‘generar’.”*
- *“Podría redactarse como ‘El estado de Nuevo León atrae inversión adecuada, pero no genera suficiente desarrollo social, humano, económico y ambiental sostenible’.”*
- *“Debe considerarse la idea de generar una inversión y economía resilientes.”*
- *“Hay que dejar más claro a qué nos referimos con ‘inversión’.”*
- *“Propongo ‘Nuevo León no ha desarrollado la infraestructura integral para atraer inversión que genere un impacto sostenible en crecimiento, empleos de calidad y ambiente saludable’.”*
- *“Modificaría ‘... para mejorar el desarrollo...’.”*
- *“El problema condiciona solamente a la inversión a pesar de que existe literatura económica sobre otros determinantes de generación de desarrollo.”*
- *“Mi sugerencia es ‘El estado de Nuevo León no cuenta con inversión y estrategias adecuadas para generar desarrollo social, humano, económico y ambiental sostenible’.”*
- *“El problema está más relacionado a distribuir mejor los beneficios de la inversión para que detone el desarrollo en todo su potencial y no sean ‘catedrales en el desierto’.”*
- *“Podría redactarse como ‘El estado de Nuevo León no atrae inversión estratégica que revitalice la inversión instalada para generar sinergia y lograr un desarrollo social, humano, ambiental y económico sostenible a mediano y largo plazo’.”*
- *“Mencionar que sea inversión ‘estratégica’ y no ‘adecuada’, pues qué se entiende por adecuado.”*

A partir de estas observaciones, el equipo facilitador desarrolló una nueva propuesta de definición de problema focal que se proyectó en pantalla. Las personas asistentes ventilaron nuevamente una serie de preocupaciones concretas en torno a ésta, señalando las implicaciones teóricas y prácticas de utilizar unos términos sobre otros (ej. “inversión estratégica” en lugar de “inversión adecuada”), las ventajas de emplear ciertas frases (ej. “desarrollo humano”, pues ello otorga protagonismo a las personas); y aquellas restricciones que supondría determinar un hecho en vez de otro (ej. “no ha logrado” y no “atrae”, pues la entidad puede generar y adjudicar inversión). Finalmente, una vez desahogadas las inquietudes de las y los participantes, se acordó definir el problema central en la materia de economía del futuro que la nueva versión del PENL debería incluir como se muestra a continuación:

*Cuadro 2. Nueva definición de problema focal en materia de economía del futuro a incluir en el Plan Estratégico Nuevo León 2040*

**El estado de Nuevo León no ha logrado la suficiente inversión estratégica capaz de potenciar el desarrollo humano, social, económico, tecnológico, ambiental, que sea resiliente y ofrezca oportunidades para todas las personas.**

Además de delimitar la problemática focal, el árbol de problema requiere la esquematización de sus causas directas o inmediatas, sus determinantes indirectas y los efectos que ocasiona. En general, este procedimiento es esencial para la planeación, pues contribuye a visualizar las variables clave del problema central y sus nexos de correlación —verticales y horizontales—, colocando en su parte inferior los factores que lo originan (de los más inmediatos a los más estructurales) y en su parte superior las consecuencias que genera (de las más directas a las más finales). Así, el árbol reflejará única y exclusivamente relaciones causa-efecto obedeciendo a una lógica congruente.

Con esta explicación introductoria al tema, la reunión prosiguió con la revisión del diseño de árbol de problema. Para tal fin, el facilitador organizó cuatro equipos de trabajo que discutirían las causas que propician la nueva situación problemática acordada y los efectos que suscita, tomando como punto de partida una propuesta de árbol trabajada con antelación por el CONL. A continuación, cada grupo examinó los diversos componentes del

árbol presentado, pero depositó especial atención en las raíces y ramas asignadas que, o bien se actualizaron y reordenaron, o bien se reformularon en su totalidad. Una vez concluido el tiempo de discusión (aproximadamente cuarenta minutos), las y los participantes expusieron sus resultados en sesión plenaria. Asistido por la plataforma *Lucidchart*, el equipo facilitador capturó en tiempo real los elementos comentados, de los cuales se muestran los más destacados en el Cuadro 3. Finalmente, como trabajo post-taller, se refinó la nueva versión del árbol de problema de economía del futuro para su análisis y aprobación ulterior por parte del CONL (véase Anexo 3 para una apreciación más detallada de este producto).

*Cuadro 3. Causas y efectos del nuevo problema focal destacadas por las personas asistentes a la mesa de trabajo*

Causas del problema	Efectos del problema
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión en industrias que no favorecen el desarrollo de la proveeduría local</li> <li>• No existe un diagnóstico que determine el tipo de inversión</li> <li>• Infraestructura tecnológica, de comunicaciones y servicios inadecuada</li> <li>• Falta de pensamiento estratégico y prospectiva en la planeación territorial</li> <li>• Mercado laboral poco atractivo para atracción de futuras inversiones</li> <li>• Déficit de capital humano con habilidades laborales</li> <li>• El estado no ofrece las ventajas competitivas para atraer a las industrias que contribuyan positivamente al desarrollo sostenible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economía de baja innovación, competitividad, generación de valor agregado y productividad</li> <li>• Pérdida de talento y de mano de obra calificada</li> <li>• Subdesarrollo de las cadenas productivas del estado</li> <li>• Baja retención de las utilidades producto de la inversión en el estado</li> <li>• Concentración del empleo en sectores y regiones que generan poco valor agregado para el estado</li> <li>• Obsolescencia del activo fijo debido a bajas tasas de reinversión</li> <li>• Impactos negativos en el medio ambiente (ej. agua, manejo de residuos, explotación de recursos, etc.)</li> </ul>

Por último, la consolidación del árbol de problema permite la generación de su exacto opuesto: el árbol de objetivos. En general, este último presenta visualmente la situación o el escenario que se desea alcanzar una vez atendida la problemática central definida, y se elabora identificando aquellas condiciones contrarias a las indicadas en el primero. De esta manera, los elementos percibidos como efectos se transforman en fines mientras que las causas se convierten en medios, cuidando siempre de no formular metas y acciones poco realistas o no viables (compromisos físicamente imposibles o que cambian mínimamente a corto plazo). Así, este producto de planeación estratégica cimentará la ruta de actuación a futuro con respecto al hecho delimitado.

Si bien la construcción del árbol de objetivos no formó parte de las actividades realizadas durante la mesa de trabajo, el equipo facilitador ha integrado una propuesta (véase Anexo 4 para obtener una referencia más completa) tomando como punto de partida el siguiente propósito fundamental: **“El estado de Nuevo León ha logrado la suficiente inversión estratégica capaz de potenciar el desarrollo humano, social, económico, tecnológico, ambiental, que sea resiliente y ofrezca oportunidades para todas las personas”**. Con ello, se ha identificado un conjunto de componentes a desarrollar a futuro, entre los que resaltan:

- Inversión en industrias que favorecen el desarrollo de la proveeduría local;
- existe un diagnóstico que determina el tipo de inversión, y se aprovecha;
- infraestructura tecnológica, de comunicaciones y servicios adecuada;
- se invierte en esquemas de asociación público-privada;
- mercado laboral atractivo para atracción de futuras inversiones;
- existe vinculación entre las instituciones de educación media superior y superior con las empresas;
- el estado ofrece las ventajas competitivas para atraer a las industrias que contribuyan positivamente al desarrollo sostenible; y
- el acceso a energía, agua y otros recursos básicos para las empresas está garantizado en todas las regiones.

## COMENTARIOS FINALES Y RECOMENDACIONES GENERALES

La mesa de trabajo correspondiente al tema de economía del futuro, celebrada el día 15 de febrero de 2023, ofreció un foro de participación para identificar convergencias y ofrecer propuestas para la mejora de las definiciones y los elementos clave del Plan Estratégico Nuevo León. Al finalizar este encuentro, las personas participantes alcanzaron un punto de acuerdo sobre los temas de interés de la agenda y una visión compartida del problema central a tratar al año 2040. Lo anterior quedó de manifiesto en los productos de gestión obtenidos, los que reflejan un entendimiento general de la situación pública negativa por resolver, sus determinantes causales, las aspiraciones proyectadas y los medios a ensayar. Así, la reunión cumplió satisfactoriamente con su misión última: participar activamente en la actualización del PENL y alcanzar acuerdos tangibles para dar continuidad a esta iniciativa.

Para recapitular, las y los asistentes decidieron, como resultado de las discusiones emprendidas a lo largo de diferentes sesiones, que el Plan debe incluir objetivos estratégicos en materia de economía del futuro dedicados a la solución o mitigación del siguiente problema: “El estado de Nuevo León no ha logrado la suficiente inversión estratégica capaz de potenciar el desarrollo humano, social, económico, tecnológico, ambiental, que sea resiliente y ofrezca oportunidades para todas las personas”. Para ello, es menester abocar los recursos públicos a tratar las causas centrales de esa situación negativa, entre las cuales figuran:

- a) Inversión en industrias que no favorecen el desarrollo de la proveeduría local;
- b) no existe un diagnóstico que determine el tipo de inversión;
- c) infraestructura tecnológica, de comunicaciones y servicios inadecuada;
- d) déficit de capital humano con habilidades laborales; y
- e) el estado no ofrece las ventajas competitivas para atraer a las industrias que contribuyan positivamente al desarrollo sostenible.

Finalmente, de cara a estos retos, se implementarán acciones orientadas a invertir en industrias que favorezcan el desarrollo de proveeduría local; elaborar análisis que determinen el tipo de inversión; establecer figuras asociativas pertinentes; y brindar certezas suficientes a las empresas con respecto a las condiciones de operación, entre otras.

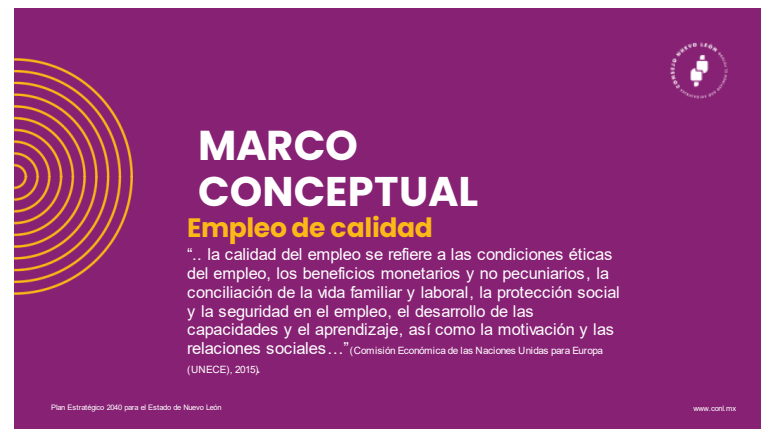
Sin duda, la labor de planeación estratégica llevada a cabo durante la reunión permite avanzar por la ruta más oportuna posible. No obstante, para garantizar el éxito de otros ejercicios similares en el futuro, es imprescindible atender deficiencias y retos detectados en la mesa, entre ellos:

1. *ENTREGA DE LISTA DE TEMAS CLAVE A DISCUTIR CON ANTELACIÓN.* Si bien las exposiciones de diagnóstico permitieron la generación de un punto de partida para la discusión, las y los asistentes mencionaron la necesidad de conocer de antemano las cuestiones de interés a revisar durante la reunión a fin de preparar las mejores ideas para la conversación. En ese sentido, **se sugiere elaborar una lista de temas tentativos a analizar y compartir con todas las personas convocadas** unos días antes de la celebración de cualquier taller de planeación, para aprovechar satisfactoriamente el tiempo disponible y producir insumos de información más ventajosos.
2. *DISTRIBUCIÓN ANTICIPADA DE PROPUESTA DE ÁRBOL DE PROBLEMA A PARTICIPANTES.* En el mismo tenor que la recomendación anterior, **se aconseja enviar las propuestas de árbol de problema a las y los invitados** con, por lo menos, una semana de anticipación. Aunque las técnicas de planeación participativa empleadas favorecieron intercambios equilibrados y resultados positivos, es menester que las personas participantes estén familiarizadas con los elementos incluidos en los árboles para ofrecer argumentos constructivos y, sobre todo, alternativas y soluciones productivas. De esta manera, se asegurarán los mejores resultados posibles de la discusión.
3. *PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS A ALCANZAR.* A lo largo del encuentro, diferentes asistentes mencionaron la noción de definir, antes de todo, las metas a lograr y el camino a seguir, en especial en el sentido de las dimensiones del problema focal por atender. Con ello en mente, **se recomienda hacer una identificación rápida de alcances** a partir de una valoración de los elementos de la parte baja de los árboles de problema, y responder a lo siguiente: ¿qué factores deben y quieren atenderse de forma prioritaria? ¿Hacia dónde deben dirigirse las conversaciones? Si bien la siguiente etapa del proceso de planeación estratégica tratará más oportunamente esta cuestión, conviene comunicar una idea tentativa de la ruta a transitar en el largo plazo.



## ANEXOS

### Anexo 1. Presentación del marco conceptual e información de contexto relevante a cargo de CONL



Plan Estratégico 2040 para el Estado de Nuevo León

## INDICADORES DE INVERSIÓN EN NUEVO LEÓN

**1º**

Lugar que ocupó el estado como receptor de IED en 2022

**50.9 %**

Porcentaje de IED que proviene de Estados Unidos

**61.9 %**

Porcentaje de la IED concentrada en el sector manufacturero

Fuente: Estudios sobre el impacto socioeconómico de la inversión nacional e internacional en NL, CIE, UANL, 2023.

www.conl.mx

Plan Estratégico 2040 para el Estado de Nuevo León

## MULTIPLICADORES DE INVERSIÓN EN EL MEDIANO PLAZO PARA NUEVO LEÓN

Aumento en inversión	Impactos en:		
	Empleo	Valor agregado	Ingreso laboral
100 MDP	96	56.8 MDP	16.2 MDP
4,776.9 MDD	75,167	44,377.8 MDP	12,677.7 MDP

Fuente: Estudios sobre el impacto socioeconómico de la inversión nacional e internacional en NL, CIE, UANL, 2023.

www.conl.mx

Plan Estratégico 2040 para el Estado de Nuevo León

## INDICADORES DE EMPLEO EN NUEVO LEÓN, 2021

**5.90 %**

Empleados que perciben más de cinco salarios mínimos

**15.77 %**

Empleados que no tienen acceso a prestaciones laborales

**35.70 %**

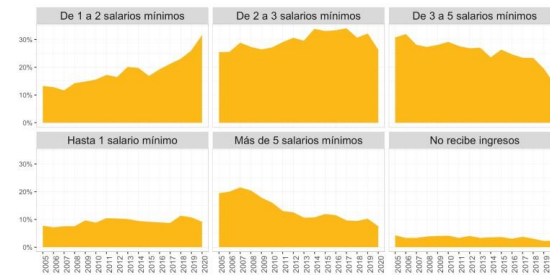
Empleados trabajan en situación de informalidad

Fuente: Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, INEGI. Datos al cuarto trimestre

www.conl.mx

Plan Estratégico 2040 para el Estado de Nuevo León

## DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA POBLACIÓN OCUPADA POR INGRESO EN NUEVO LEÓN, 2005-2020



Fuente: Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, INEGI

www.conl.mx

## INDICADORES DE EMPLEO EN NUEVO LEÓN, 2021

**14.18 %**

Empleados en  
condiciones críticas  
de ocupación<sup>1</sup>

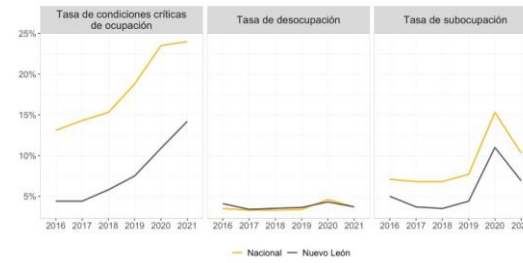
**6.87 %**

Empleados en  
subocupación<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Este indicador mide la medida el grado de saturación del empleo  
<sup>2</sup> Este indicador mide el grado en el que un empleado cumple con las expectativas del empleado  
Fuente: Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (INEGI) Datos al cuarto trimestre

www.conl.mx

## EVOLUCIÓN DE INDICADORES DE EMPLEO EN NUEVO LEÓN, 2021



Fuente: Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (INEGI) Datos al cuarto trimestre

www.conl.mx

**Consejo  
Nuevo León**  
PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

@consejonl

Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, YouTube icons

## Anexo 2. Presentación de avances y resultados en materia de economía a largo plazo a cargo del Gobierno de Nuevo León



Este plan  
contempla



1



Programa  
de créditos



Crédito a la palabra  
\$0 – \$25,000

Avance 2022: 40 mdp.

Para iniciar un  
emprendimiento.



Equipamiento  
\$25,000 - \$100,000

(arranca en 2023)

Para consolidar  
tu empresa.



Nuevo Impulso  
\$100,000 - \$5,000,000

Avance 2022: 3,100 MDP

Para fortalecer  
la PyME.



2



Asesoría y  
capacitación  
PyMES



## PYMES Competitivas (Asesoría y capacitación)

**992** Empresas atendidas en 2022







- 1 Diagnóstico general.
- 2 Asignación de un consultor.
- 3 Asesoría individual en un promedio de 20 hrs.
  - Plan de negocio, ventas, contaduría, regulación de impuestos y RRHH.
- 4 Capacitación promedio de 120 horas en temas especializados para cada PYME.



## Emprendimiento

**3**

## Emprendimiento tradicional

- Nuevos apoyos para emprendedores a través del Centro de Atención Empresarial (CAE).
  - Oficina Virtual de Información Económica (OVIE) plataforma inteligente para saber donde poner mi negocio y qué producto vender
  - Asesorías y 100% de subsidio en costos de registro de marcas.
  - Mayor presencia de Hecho en Nuevo León en ferias y eventos.

**460** Nuevas marcas

**600** nuevas empresas en Hecho en NL



## Emprendimiento de alto impacto

**Peak Nuevo León**

ONE STOP SHOP  
DEL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR







Comunidad de emprendimiento | Eventos presenciales | Capacitaciones especializadas | Paquete emprendedor | Demo days



4



## Cadena de valor local



### Cadena de Valor local (en colaboración con Clusters y Cámaras Empresariales)

- Plataforma de vinculación B2B para apoyar a PYMES a vender a grandes empresas.
- Facilitación de las compras de gobierno a PYMES locales
- Programa de sustitución de importaciones subsidio pari passu, para proyectos de maquila y manufactura a mayor valor agregado y con nuevas empresas que produzcan localmente

488 empresas vinculadas

6 proyectos apoyados por

23 millones de pesos



5



## Atracción de inversión



### Atracción de Inversión

- Promoción de inversión en sectores del futuro
  - Industria 4.0 (TIC, IA, Robótica, Ciberseguridad, Big data, Blockchain, Cloud, Simulaciones, VR)
  - Electromovilidad
- Mejora Regulatoria facilitar la apertura y operación de empresas y mejorar el clima de negocios al evitar prácticas de corrupción.
- Gobierno internacional y abierto al mundo sólo es atraer inversión, sino salir a buscarla.

6,441 millones de dólares

21% crecimiento anual IED

Convenio con la OCDE

119 proyectos confirmados



**6**  **Atención a mujeres empresarias**



**Mujeres Empresarias**

- **Ventanilla única** de atención preferente: nueva Dirección de Mujeres empresarias.
- **Fast track** a programas prioritarios.
- **Programas especiales para mujeres** empresarias o emprendedoras.
  - Capacitaciones actualizadas
  - Fomentar grupos de emprendedoras y empresarias
  - Motivar para emprender

**4,854** microcréditos otorgados a emprendedoras

**32** millones de pesos



**Prioridades 2023**



Queremos dar continuidad a “Así Ascende NL” y fortalecer las políticas públicas.

4 líneas de acción:

1. Fortalecer los programas que han funcionado bien, para que se consoliden como una política pública.
2. Innovar en los programas.
3. Reforzar los programas que no se llegaron a implementar totalmente.
4. Incorporar gradualmente nuevas políticas.



**1. Fortalecer los programas que han funcionado bien**



**Programa de créditos**

✓ Se duplica el presupuesto a 200 MDP.



**Cadena de Valor**

✓ Convocatoria de sustitución de importaciones por MDP, un 50% mayor que el año pasado.



**Atracción de Inversión**

✓ Atracción de empresas de los sectores de **electromovilidad e industria 4.0**  
✓ Incrementar la **participación de NL en el mundo.**





## 2. Innovar en los programas



Asesoría y capacitación

- ✓ PYMES Competitivas: asesoría y capacitación especializada para **400 MIPYMES en temas de digitalización**.



Emprendimiento

- ✓ **Nuevos servicios** como registro de patentes y marcas, entre otros.
- ✓ Plataforma para emprendedores (**OVIE**): **fase 2**, vinculando a catastro y a trámites.



Programa de créditos

- ✓ **Nuevas modalidades de financiamiento** para llegar a más empresas.



## 3. Reforzar los programas que no se llegaron a implementar totalmente



Mujeres Empresarias

- ✓ La reunión anual de **AMJE 2023** será en NL.
- ✓ Programas de **capacitación especializada** con perspectiva de género.
- ✓ En colaboración con NAFIN **créditos de hasta 30 MDP** para empresas de mujeres que exportan o ~~pe~~ exportan.



Atracción de Inversión

- ✓ **Agiliza NL**: plataforma para trámites ~~en~~ line apertura y operación de empresas.



## 4. Incorporar gradualmente nuevas políticas



Innovación

- ✓ Se **duplica el presupuesto** para CTI.
- ✓ Pymes Innovadoras **nuevo programa** para promover la innovación en PYMES.
- ✓ **Transversalización** de los programas hacia innovación y economía del futuro.



Energías renovables

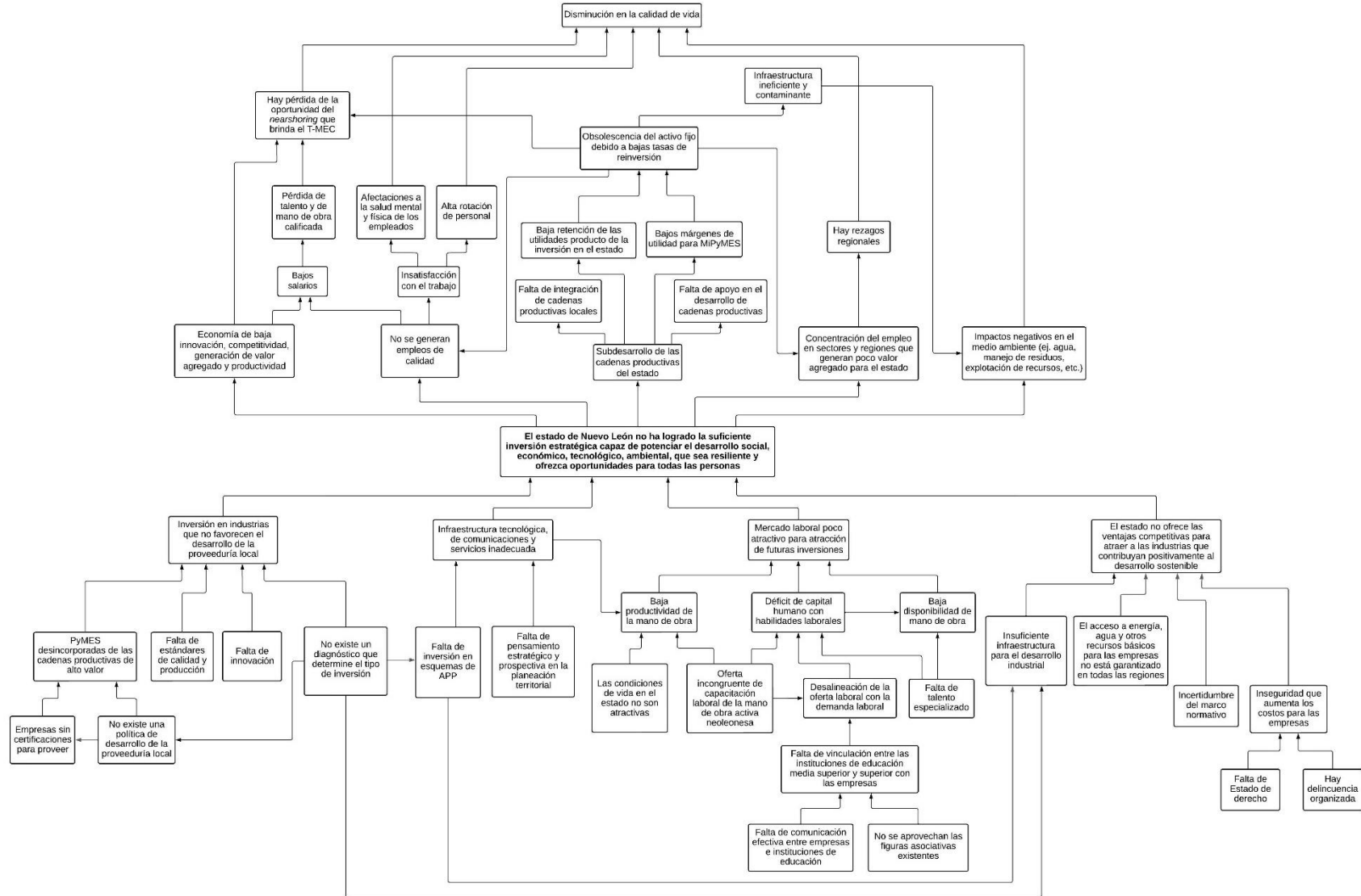
- ✓ Creación de la **Agencia para la Promoción y Aprovechamiento de las Energías Renovables** organismo contemplado en la Nueva Constitución.



**GRACIAS**

GABINETE DE GENERACIÓN  
DE RIQUEZA SOSTENIBLE

## Anexo 3. Nueva versión del árbol de problema de Economía del futuro



## Anexo 4. Propuesta del árbol de objetivos de Economía del futuro

