

MANUAL PARA LAS **REGIONES**

**ATRACCIÓN
DE INVERSIÓN PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
DE LOS TERRITORIOS
DE COLOMBIA**

MEJORES PRÁCTICAS
EN PROMOCIÓN DE INVERSIONES

COLOMBIA 
EL PAÍS DE LA BELLEZA



LISTADO DE ABREVIACIONES

Análisis DOFA – Análisis de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (SWOT en inglés)

API – Agencia de Promoción de Inversión nacional (IPA en inglés) **APP** – Alianzas Público Privadas (PPP en inglés)

APRI – Agencia de promoción de inversión regional

CRM – Sistema de gestión de las relaciones con los clientes **DNP** – Departamento Nacional de Planeación de Colombia **ICA** – ICA Impuesto de Industria y Comercio

IED – Inversión Extranjera Directa (FDI en inglés)

IPRO – Proyectos estructurados (Investment Projects Ready to Offer en inglés) **KPI** – Indicadores clave de rendimiento

PUV – Propuesta Única de Venta (USP en inglés) **PV** – Propuesta de Valor

RA – Realidad aumentada **RV** – Realidad virtual

SIFAI – Sistema de Facilitación para la Atracción de Inversión **ZEE** – Zonas Económicas Especiales

ZESE – Zona Económica y Social Especial **ZF** – Zonas Francas

ZOMAC – Zonas más afectadas por el conflicto



INTRODUCCIÓN

Este manual de las regiones representa el tercer entregable de la consultoría realizada por Wavteq para ProColombia bajo el contrato BID 32 de 2022 para “Realizar un diagnóstico y un manual para las regiones que no cuentan con agencias de promoción de inversión regionales (APRI) u otra instancia de promoción de inversiones o negocios, que les permita comprender sus ventajas, fortalezas y oportunidades de mejora y les facilite la adopción de estrategias o herramientas para promover inversiones en sus territorios y ejecutar acciones enfocadas en la generación de oportunidades de inversión para fortalecer su posicionamiento frente a posibles inversionistas extranjeros”. El objetivo principal de este reporte es proporcionar un manual con paso a paso y mejores prácticas para la promoción de inversión extranjera directa (IED) para las regiones en Colombia.

Este proyecto hace parte del Convenio de Préstamo No. 4929/OC-CO “Programa de Apoyo a la Diversificación e Internacionalización de la Economía Colombiana” entre el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), cuyo objetivo principal es diversificar e internacionalizar la economía colombiana para impulsar el crecimiento económico del país.

Teniendo en cuenta que, a **varias regiones en Colombia que no cuentan con APRI**s dedicadas a promover las oportunidades de inversión, se dificulta su visibilidad en los planes de expansión de las empresas extranjeras.

Por lo anterior, el MinCIT y ProColombia encargaron a Wavteq realizar un diagnóstico y un manual que permita **generar herramientas para que los gobiernos regionales y locales que no cuentan con agencias**

de promoción de inversión regionales (APRI) (i) potencien estrategias de desarrollo, (ii) generen empleo, y (iii) mejoren la productividad de sus regiones con el fin de asegurar un crecimiento económico sostenido que beneficie a sus habitantes, a través de la atracción de inversión extranjera directa.

Este manual se divide en 9 capítulos. El primer capítulo presenta diferentes opciones para establecer una entidad de atracción de inversión. El segundo capítulo trata de explicar cómo desarrollar una estrategia de IED con sus diferentes elementos. En el tercer capítulo, se presentan los pasos y mejores prácticas para la promoción de sectores a inversionistas extranjeros. Seguidamente, el cuarto capítulo presenta buenas prácticas para el desarrollo de una estrategia de marketing digital y los tipos de actividades, incluidas las iniciativas innovadoras que están adoptando las APIs alrededor del mundo. También presenta pautas para supervisar y evaluar los resultados de las campañas de marketing digital. El quinto capítulo presenta las buenas prácticas para el desarrollo de Propuestas de Valor (PV). Después, en el capítulo 6, se ofrecen directrices para promover proyectos APP a inversionistas extranjeros. El séptimo capítulo describe la función de facilitación de inversiones, la cual consiste en brindar información y asistencia continua a los inversionistas, permitiéndoles analizar las oportunidades de negocio y concretar el proyecto de inversión. El capítulo 8 brinda a las regiones conceptos esenciales sobre los incentivos a la inversión, sus tipos, importancia e impacto en la atracción de flujos de IED. Finalmente, se cierra el manual brindando lineamientos básicos para fortalecer la captura, preservación y transferencia del conocimiento, contribuir al aprendizaje institucional y a la adopción de buenas prácticas, aun cuando el personal, el liderazgo y la estructura organizativa cambien.



2.

DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN DE INVERSIÓN

La promoción es un componente esencial para atraer IED. Al momento de decidir cuál territorio seleccionar para su proyecto de inversión, las empresas inversionistas disponen de información imperfecta y tienen una comprensión subjetiva de lo que un territorio les ofrece. Las actividades de promoción de inversión, desarrolladas por una API o por otra entidad, pueden tener un impacto significativo sobre ambos aspectos.

Este capítulo del manual presenta las mejores prácticas en la promoción de inversión en diferentes ubicaciones. Como se ha comentado en el capítulo anterior, la mayoría de las regiones colombianas sólo cuentan con uno o dos empleados a tiempo completo dedicados a la atracción de inversiones. Las API a nivel global suelen emplear al menos a cinco personas a tiempo completo, las cuales serían las mínimas necesarias para implementar las mejores prácticas presentadas. En esta línea, este capítulo presenta los componentes mínimos esenciales que pueden ser implementados por un solo empleado a tiempo completo para promover inversión en sus regiones. Además, se considera el apoyo desde ProColombia a los esfuerzos regionales de atracción de inversiones con servicios de investigación, legales y comerciales.

La estructura de este capítulo sigue el marco de Wavteq para desarrollar estrategias de promoción de inversión⁴ e incluye las siguientes secciones:

1. Objetivos estratégicos.
2. Construcción de imagen.
3. Atracción de inversiones.
4. Servicio al inversionista instalado.
5. Plan de implementación.
6. Seguimiento y evaluación.

Aspectos clave de la promoción de inversión

La función principal de una API es desarrollar y aplicar una estrategia eficaz de promoción de inversión para garantizar la focalización de su organización en los tipos de IED y en las actividades de promoción que permitan alcanzar los objetivos de desarrollo de su territorio. Las estrategias de promoción de inversión deben ajustarse a las necesidades del territorio, al contexto institucional y a los recursos y capacidades organizativas de la agencia.

Es importante tener en cuenta que una estrategia de promoción de la inversión no es lo mismo que una política de inversión. Las políticas de inversión suelen tener como objetivo mejorar el clima de inversión, mientras que las estrategias de promoción de inversión tienen objetivos más cuantificables y proponen iniciativas claras para ejecutar el plan de acción establecido.

ProColombia ha desarrollado el siguiente proceso de 10 pasos para atraer la IED a las regiones⁵, la mayoría de los cuales están contemplados en este manual o en el informe de diagnóstico:

1. Generar y consolidar un mecanismo de coordinación y articulación regional de alto nivel.
2. Identificar las fortalezas de la región para hacer negocios.
3. Identificar los sectores más propicios para hacer negocios.
4. Identificar las brechas, cuellos de botella o necesidades que pueden impactar los negocios en la región. Es importante mapear las oportunidades de mejora del clima de negocios en la región, se trate de mejoras regulatorias o administrativas.

⁴ Véase, por ejemplo, TPSA/Wavteq (2019). Los demás elementos del marco de Wavteq (por ejemplo, priorización de sectores, propuesta de valor, recursos, etc.) están incluidos en otros capítulos.

⁵ Fuente: ProColombia

5. Elaborar una propuesta de valor de la región, es decir, lo que la región tiene para ofrecer a empresarios e inversionistas para que establezcan sus negocios.
6. Investigar tendencias en los intereses de los inversionistas. ProColombia ofrece a las regiones información sobre los intereses de inversión de los diferentes mercados, así como la posibilidad de llevar su oferta al exterior.
7. Mapear e identificar proyectos de inversión en la región. Existen inversionistas extranjeros que buscan proyectos de Alianzas Público-Privadas en las que puedan invertir.
8. Analizar, diseñar e implementar beneficios tributarios regionales para las inversiones u otro tipo de incentivos.
9. Diseñar y ejecutar una estrategia de promoción de la mano con ProColombia.
10. Incorporar un mecanismo especial de atención para el inversionista instalado.

Estos pasos, aunque generales, son clave para el desarrollo e implementación de una estrategia efectiva de promoción de la región como destino de inversión, por esta razón, cada uno de estos pasos es abordado en detalle y de manera práctica en el presente Manual.

NO. 1: Objetivos estratégicos

Como primer paso, la APRI debe desarrollar una visión clara de lo que la organización pretende llegar a ser y alcanzar, es decir, una descripción del resultado futuro principal que la APRI quiere lograr. Muchas visiones hacen referencia a los objetivos de desarrollo económico sostenible y a los beneficios que se espera obtener para la población de las actividades de atracción de IED. Por su parte, la declaración de la misión debe describir cómo se alcanzará la visión. Lo ideal es que las declaraciones de misión también sean sencillas y claras, que las conozcan todos los empleados de la APRI y que reflejen la singularidad de la organización.

Los objetivos son declaraciones específicas de lo que se pretende lograr y el cuándo. La fijación de objetivos es el principal resultado de la planificación estratégica, tras la recopilación y análisis de toda la información necesaria. Los

objetivos deben ser adecuados (cumplir las declaraciones de visión y misión), alineados (encajar con los valores de la APRI/Gobierno y de los empleados), comprensibles (enunciados de forma sencilla y fácil de entender) y flexibles (poder adaptarse y ajustarse según sea necesario). Los objetivos son hitos en el camino de la consecución de las metas y deben ser específicos (precisos sobre lo que debe lograrse), medibles (sobre cómo cuantificar la realización del objetivo), alcanzables (expectativas realistas), relevantes (para la organización y grupos de interés) y basados en el tiempo (fecha clara de inicio y finalización).⁶

La reciente estrategia de CINDE, la API nacional de Costa Rica, es un ejemplo de buenas prácticas sobre cómo lograr una declaración de propósito, misión y visión de una imagen para el país.⁷

6 Fuente: UNESCAP (2017)

7 Fuente: CINDE

Propósito: juntos construimos el bienestar - invertir con propósito

Misión: la IED como motor para adoptar la economía del conocimiento - contribuir al desarrollo económico y sostenible del país, a su impacto económico y a su progreso social atrayendo la IED y fomentando el clima de inversión adecuado para ello.

- Fomentar la entrada de Costa Rica en la economía del conocimiento
- Reforzar el clima de inversión e influir en las políticas públicas sobre las cuestiones estratégicas del país
- Seguir fomentando la creación de capacidades en las comunidades fuera de las áreas metropolitanas que fomentan las oportunidades de inversión
- Ampliar los vínculos productivos en las cadenas de valor mundiales
- Sistematizar las asociaciones estratégicas de alto valor para aumentar el impacto de CINDE
- Continuar con el proceso de excelencia y fortalecimiento institucional

Visión: Costa Rica como líder de la productividad sostenible - posicionar a Costa Rica como un país sostenible, altamente conectado con la economía global, confiable para los inversionistas, impulsado por su crecimiento en servicios modernos, de alta tecnología e intensivos en conocimiento que impulsan el empleo a escala nacional y que promueven los encadenamientos productivos.



Los objetivos de la atracción de IED ayudarán a determinar qué sectores, tipos de empresas y tipos de IED debería atraer la APRI (véase la tabla 2). Estos objetivos deben originarse de las políticas de desarrollo económico regional, que a su vez deben estar alineadas con el Plan Nacional de Desarrollo, el cual es el documento base que contiene los lineamientos de políticas públicas en materia de inversión a nivel nacional. Las regiones que tienen una APRI (no una división o departamento de promoción de IED) suelen socializar y revisar anualmente sus objetivos con ProColombia para alinear estrategias y esfuerzos regionales con los nacionales. Asimismo, a lo largo del año se reúnen en grupos de trabajo para discutir los avances.

Tabla 2. Implicaciones estratégicas de diferentes objetivos de la atracción de IED

OBJETIVOS DE ATRAER IED	IMPLICACIONES ESTRATÉGICAS
Creación de empleo	Centrarse en proyectos de IED de nueva creación en sectores de intensivo en mano de obra
Inversión de capital*	Centrarse en las industrias intensivas en capital y en los países especializados en estas industrias
Divisas/financiación*	Centrarse en proyectos de IED a gran escala, fusiones y adquisiciones (M&A en sigla inglesa) y operaciones en sedes centrales/deslocalizadas
Exportaciones	Centrarse en la IED en nuevas instalaciones en sectores orientados a la exportación
Sustitución de importaciones	Centrarse en la IED en nuevas instalaciones en sectores que puedan sustituir las importaciones por la producción local
Tecnología	Centrarse en los sectores tecnológicos y en las empresas que contribuyen a la absorción de tecnología local a través de diferentes tipos de IED
Desarrollo de infraestructuras*	Centrarse en los principales inversionistas extranjeros, probablemente con énfasis en promover oportunidades de contratos/proyectos de APP
Aumento de la productividad	Centrarse en las empresas de alta productividad, que pueden lograrse mediante la IED en nuevas instalaciones y las fusiones y adquisiciones
Prima salarial	Centrarse en sectores y empresas con salarios elevados, muy probablemente a través de IED de nueva creación
Desarrollo regional	Centrarse en sectores que tengan movilidad para invertir en regiones menos desarrolladas a través de IED en nuevas instalaciones y fusiones y adquisiciones
Desarrollo de la cadena de suministro	Centrarse en sectores y empresas con alto potencial para abastecerse localmente y formar encadenamientos productivos con las empresas domésticas
Objetivos de desarrollo sostenible**	Centrarse en sectores y empresas específicas que proporcionen beneficios económicos, medioambientales y sociales

*Estos objetivos son especialmente aplicables a la IED que no es Greenfield (por ejemplo, inversiones de capital, modelos de no capital, proyectos de asociación público-privada)

**Se espera que las APIs apunten cada vez más a la IED para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU relevantes para su territorio

NO. 2: Construcción de imagen

La construcción de imagen es un elemento fundamental en el proceso de atracción de la IED. Su función principal es generar conocimiento e interés de los inversionistas en el territorio y superar las posibles percepciones negativas, más que persuadir directamente a una empresa extranjera para que invierta. Mejorar la reputación de un territorio suele requerir un gasto considerable que debe estar bien orientado a lo largo del tiempo, y sin embargo no es suficiente para hacer que un inversionista se decida por un país o territorio concreto como destino de inversión. La construcción de imagen es especialmente importante para los territorios que son nuevos en la atracción de inversiones, los que están experimentando una rápida reforma política y/o económica, o los que se han enfrentado a la violencia o a actos terroristas (dirigidos a ellos mismos o a los países vecinos). Es igualmente importante para las regiones pequeñas que reciben poca cobertura mediática internacional.

En la fase de construcción de imagen se aplican las herramientas básicas del marketing para promocionar la región a potenciales inversionistas.

Algunas actividades comunes y efectivas de construcción de imagen internacional incluyen:

- Invitar a los medios de comunicación extranjeros a una gira regional al menos una vez por año, para que conozcan de primera mano lo que el territorio tiene para ofrecer.
- Intercambio regular entre los altos funcionarios de la API y los medios de comunicación extranjeros
- Difusión de información y materiales por vía electrónica y por envío postal
- Participación en ferias internacionales de comercio e inversiones

- Nombrar a miembros de las cámaras de comercio extranjeras o de otras asociaciones empresariales como “Embajadores Honorarios de la Inversión”
- Organización de seminarios de inversión en los principales mercados exteriores

Las actividades de construcción de imagen requieren recursos, y un solo empleado a tiempo completo no podrá llevar a cabo todas las mencionadas anteriormente, y menos aún durante un periodo de tiempo prolongado. Los recursos pueden desplegarse internamente, puede buscarse la colaboración con ProColombia a nivel nacional o pueden contratarse proveedores externos para llevar a cabo determinadas actividades de construcción de imagen.

En la fase inicial de la APRI, para que la región se dé a conocer a la comunidad de inversionistas extranjeros, es necesario realizar un mínimo de actividades de creación de marca que incluyan los siguientes pasos básicos:

Paso 1: Preparar folletos informativos sobre el territorio, ilustrando las principales razones para invertir, las ventajas comparativas y los recursos claves de la región, las oportunidades específicas de inversión identificadas y, si existen, los casos de éxito y los incentivos ofrecidos⁸.

Paso 2: Lanzar el sitio web y las redes sociales de la APRI⁹. La información sobre por qué invertir en la región debe vincularse a los sitios web de ProColombia, ya que el material de marketing nacional suele ser lo primero que consultan los inversionistas internacionales.

Paso 3: Producción de un breve vídeo promocional. Un ejemplo de buena práctica para vídeos promocionales es de InvestHK,

⁸ Véanse el capítulo sobre Propuestas de Valor para más detalles.

⁹ Véanse el capítulo sobre Marketing Digital

la API de Hong Kong, cuyas campañas de marketing digital incluyen vídeos de casos prácticos de 2 minutos para promocionar la ciudad utilizando la etiqueta “#WePickHK” (“elegimos Hong Kong”). En estos breves vídeos, los inversionistas y empresarios explican por qué han elegido Hong Kong, qué experiencias han tenido y qué evolución futura esperan del mercado local. Estos vídeos han aumentado considerablemente el contacto con posibles inversionistas. Si la API organiza seminarios o foros, podría considerar la posibilidad de retransmitirlos en directo en su sitio web o en las plataformas de las redes sociales para interactuar con los inversionistas actuales y potenciales.¹⁰

Paso 4: Realizar/contratar una encuesta de percepción de los inversionistas. Un ejemplo de buena práctica para encuestas de percepción es del Thailand Board of Investment, la API de Tailandia, que realiza una encuesta anual sobre la “Confianza de los inversionistas extranjeros en Tailandia”, realizada por una consultora privada y cuyos resultados se publican en informes periódicos. La encuesta de 2020 reveló que, a pesar de las dificultades económicas provocadas por el COVID-19, el 77% de las 600 empresas encuestadas tenía la intención de mantener su nivel de inversión actual, mientras que el 19% tenía la intención de ampliar su nivel de inversión, citando como principales razones los atractivos incentivos a la inversión, una sólida cadena de suministro de la industria de apoyo y la disponibilidad de materias primas e insumos.¹¹



10 Fuente: UNESCAP (2022)

11 Fuente: UNESCAP (2022)

NO. 3: Atracción de inversiones

Figura 5. Ciclo de vida del inversionista



Fuente: Wavteq basado en Loewendahl (2001), Grupo del Banco Mundial (2020), "The Comprehensive Investor Services Framework", Link

La atracción de inversión es la primera fase del ciclo de vida del inversionista (ver Figura 5), es el momento en el que se hace la planificación del proyecto de inversión, la evaluación de la ubicación y la selección final de la ubicación.¹²

Las principales actividades en la fase de atracción de IED son el marketing y la generación de oportunidades de inversión. El marketing incluye la realización de estudios sectoriales y de evaluación comparativa, la preparación de materiales promocionales, la realización de actividades de publicidad y relaciones públicas, asegurar la cobertura por los medios de comunicación y en las redes sociales, la asistencia a eventos y exposiciones comerciales y la realización de seminarios y webinars.¹³

En cuanto a la generación de oportunidades de inversión ("lead generation" en inglés), las actividades incluyen, la selección de inversionistas y multiplicadores¹⁴, reuniones presenciales o virtuales con empresas, así como la organización de visitas in situ de empresas inversionistas. La generación de oportunidades de inversión implica la identificación proactiva y estratégica de las empresas objetivo y la realización de actividades de marketing dirigidas a empresas para determinar el nivel de interés de invertir, promover las propuestas de valor del territorio y las oportunidades de negocio, y de esta forma, captar IED que de otro modo no habría aterrizado en la región.

¹² La segunda fase "Entrada y establecimiento" se trata en el capítulo sobre mejores prácticas de facilitar el establecimiento de nuevas inversiones, mientras que las fases 3 y 4 forman parte de la subsección 4 de este capítulo - "Servicio al inversionista instalado" (conocido en inglés como aftercare).

¹³ Consulte también el capítulo del Manual "Mejores prácticas en marketing digital"

¹⁴ Con "multiplicador" se denominan individuos como abogados o consultores y organizaciones como asociaciones sectoriales que tienen acceso a potenciales inversionistas.

El proceso de decisión de los inversionistas puede tomar entre 2 a 5 años. Por esto, la tenacidad y continuidad del seguimiento de los proyectos potenciales de inversión es fundamental para tener éxito en la labor de atracción de IED.

Otro factor crítico de éxito para la atracción de inversión es la focalización y priorización. Debido a que la identificación, contacto y construcción de relaciones con los inversionistas requiere una inversión considerable de tiempo, se hace necesario adoptar un enfoque selectivo que permita orientar y maximizar el uso de recursos limitados. Esto implica garantizar una cantidad de oportunidades de inversión suficientemente grande y de buena calidad. Al mismo tiempo, el embudo de ventas debe ser gestionable para la APRI. Una cartera de solicitudes de información demasiado grande puede ser contraproducente y dificultar que el personal dedique su tiempo y esfuerzos a convertir los inversionistas potenciales en proyectos (es decir, a conseguir inversiones).

El proceso de generación de oportunidades de inversión considera cuatro pasos:

1. **La identificación y priorización de sectores y subsectores** con altos flujos de IED y en los que la región tiene ventajas competitivas (ver el siguiente capítulo sobre la promoción de sectores estratégicos)
2. **La selección de mercados geográficos objetivo**, aquellos en los que existe una gran cantidad de empresas inversionistas en los sectores prioritarios. (ver el siguiente capítulo sobre la promoción de sectores estratégicos)
3. **La identificación de empresas objetivo** en los (sub)sectores y mercados priorizados
4. **Contacto con las empresas objetivo**

A continuación, se detallarán los pasos 3 y 4:

Identificación de empresas objetivo

Si la APRI dispone de un solo empleado para promover inversión, la agencia no debería invertir su tiempo en la identificación de empresas objetivo sino gestionar y facilitar los proyectos de inversión identificados por ProColombia. Muchos inversionistas comienzan su búsqueda de ubicación a nivel país, en parte debido a su falta de conocimiento sobre las oportunidades de inversión regionales. Por lo tanto, ProColombia recibe la información del interés de expansión de inversionistas potenciales y procede a seleccionar un número limitado de regiones para que sean consideradas por un proyecto de inversión en particular, basándose en factores competitivos como las vocaciones productivas de la región, la infraestructura, la conectividad, la mano de obra o los objetivos de desarrollo regional.

Lo mínimo que debe hacer la región en este caso es mantener un sistema de gestión de las relaciones con los clientes (CRM por sus siglas en inglés) como Salesforce, Zoho o Wavteq Amplify, o en forma de hoja de cálculo de Excel en el que se haga seguimiento a todos los contactos, solicitudes y entregas de información a los inversionistas potenciales y donde se puedan anotar las acciones de seguimiento. Lo ideal es que esta información se comparta regularmente con ProColombia para aumentar los esfuerzos de colaboración a nivel nacional- regional. La hoja de cálculo de Excel contendría por lo menos los siguientes campos clave:

- Nombre de la empresa, número de teléfono, sitio web
- País, ciudad, dirección
- Nombre del contacto, cargo, dirección de correo electrónico, número de teléfono directo/móvil
- Industria, sector, descripción de la empresa
- Ingresos anuales, número de empleados



Guatapé,
ANDES OCCIDENTALES COLOMBIANOS

- Motivo e indicadores (KPI) utilizados de la preselección de la empresa
- Estado del inversionista potencial (ej., abierto, contactado, conectado, reunido, interesado, etc.)
- Próximos pasos previstos o tareas pendientes (con fecha o plazo)
- Fecha del último contacto
- Resumen de las reuniones

Si la región dispone de más de un empleado para la promoción de inversión, puede recopilar información corporativa para identificar un mayor número de inversionistas que estén considerando la posibilidad de instalar su proyecto de inversión en su región.

En un primer paso, una API podría considerar diferentes fuentes públicas de inteligencia corporativa, como rankings de empresas (p.ej. de Forbes), casos de éxito con inversionistas publicados por agencias nacionales o regionales en otros países latinoamericanos, o noticias en línea sobre nuevas inversiones que se han establecido o considerado América Latina. También existen bases de datos de empresas privadas (D&B Hoovers, Bureau van Dijk, Kompass, Orbis, CapitalIQ, etc.) pero las suscripciones pueden ser costosas – si la división de inteligencia de ProColombia tiene acceso a una base de datos corporativos, la región podría pedirles exportar una “lista larga” de empresas en sus (sub)sectores y mercados objetivo los que quizás también cumplen con algunos de los indicadores listados en la Tabla 3 (p.ej. tamaño y crecimiento).

Tabla 3. Indicadores clave para identificar las empresas objetivo

INDICADOR	ALINEACIÓN CON LOS DETERMINANTES DE LA LOCALIZACIÓN
Estrategia actual de IED/plan de expansión	Planes de expansión o trayectoria en América Latina y con fortalezas clave en un sector prioritario.
Nueva financiación para la expansión internacional	Especialmente relevante para las regiones que buscan inversiones tecnológicas o basadas en I+D. Las grandes operaciones de capital riesgo o las ofertas públicas de venta también pueden ser relevantes para la IED en otros sectores.
Presencia global	Al mapear las operaciones globales de una empresa, se pueden identificar las brechas clave en las cadenas de valor. Además, la IED histórica está correlacionada con la IED futura.
Tamaño y crecimiento de la empresa	El tamaño de las empresas está estrechamente relacionado con la IED, por ello se ha convertido en un indicador clave para identificar las empresas objetivo.
Gasto en I+D	Es un criterio clave para las regiones que buscan atraer industrias intensivas en I+D o cuando la región tiene una ventaja competitiva en I+D.
Exportaciones o negocios en la región	La IED suele seguir al comercio internacional. Este es un indicador especialmente importante si el objetivo es la inserción en cadenas de valor globales o la IED destinada a la búsqueda de mercados, por ejemplo, para la sustitución de importaciones.
Inversiones existentes en la región	En muchos territorios hay oportunidades importantes no sólo para la reinversión y el desarrollo de empresas instaladas, sino también para nuevos proyectos de Greenfield y proyectos de la cadena de suministro.

Fuente: Wavteq

La mayoría de estos indicadores no suelen estar disponibles en las bases de datos corporativos y tendrían que ser investigados manualmente (p.ej. en las páginas web de las empresas objetivo y en las noticias públicas sobre estas empresas), lo cual representa un trabajo extenso para el que la región probablemente no tendrá los recursos necesarios.

Lo mínimo que debería hacer la región es estar bien preparada para atender las solicitudes de información de los inversionistas, es decir, mantener una base de datos actualizada de información sobre la ubicación, como los inmuebles disponibles, los principales asociaciones industriales y las empresas más importantes, la disponibilidad y los costes de la mano de obra local, los costes de los servicios públicos, etc., y mantener los argumentos de posicionamiento, el material de marketing y los folletos sectoriales actualizados con esa información.¹⁵

Los servicios ofrecidos por ProColombia que pueden ser aprovechados por la región, incluye¹⁶:

1. Actividades de promoción enfocadas a la atracción de nuevas inversiones al país:

- Contenidos disponibles por sectores e información del país
- Cumbre de Inversión en Colombia (Colombia Investment Summit)
- Seminarios de inversión, webinars y otros eventos
- Agendas y visitas en Colombia

2. Información sobre hacer negocios en Colombia:

- Páginas web especializadas
- Material informativo disponible en línea: Folleto, guía legal para hacer negocios, directorio de zonas francas, directorio de

servicios, noticias de casos y anuncios, boletines informativos

- Preparación de información a la medida
- Perfiles sectoriales

Contactar las empresas objetivo

La generación de oportunidades de inversión consiste en dirigirse de forma proactiva a empresas concretas con el objetivo de generar oportunidades de negocio de calidad, no habrían considerado la región. Aunque es más rentable que el marketing promocional (relaciones públicas y publicidad), la atracción de inversionistas requiere más recursos y un mayor conocimiento comercial y sectorial.

La atracción de inversionistas implica generar y mantener un embudo de oportunidades lo suficientemente robusto que permita alcanzar el nivel de inversión entrante esperado. Una vez identificada una empresa objetivo, la región podría informar al inversionista potencial sobre oportunidades de negocio únicas en su territorio. Suelen pasar entre 18 y 24 meses desde el primer contacto con una nueva empresa hasta que se concreta un proyecto por el que la región puede competir, por lo que el mantenimiento de relaciones es clave para el éxito.

Es recomendable que la región utilice el apoyo de ProColombia (y su red internacional) teniendo en consideración los limitantes en términos de recurso humano para llevar a cabo una campaña exhaustiva de generación de oportunidades de inversión, o el presupuesto para subcontratar este proceso a una consultoría especializada.

En el caso de que la APRI identifique empresas objetivo, debe consultar con ProColombia si se ha contactado previamente o existe una relación con el inversionista. Esta coordinación es indispensable para mantener una imagen

¹⁵ Véanse el capítulo “Facilitar el establecimiento de nuevas inversiones” para más detalles.

¹⁶ Los servicios de ProColombia acerca del acompañamiento para la toma de decisiones y establecimiento o expansión de inversiones en Colombia mencionamos en el capítulo “Facilitar el establecimiento de nuevas inversiones”.



Amazonas,
AMAZONÍA-ORINOQUÍA COLOMBIANA

positiva y profesional tanto de Colombia, como de la región, para dar la impresión de una acción articulada y evitar que varias APRI contacten la misma empresa.

Si ProColombia ya tiene acceso a la empresa objetivo y no tiene objeciones fundadas, se podrá establecer el primer contacto entre la empresa y la APRI. Cuando ProColombia aún no tenga contacto con la empresa, podría ser contactada por la oficina de ProColombia en la región geográfica o países de origen del inversionista potencial. Las embajadas de Colombia podrían apoyar a contactar a las empresas objetivo en los países donde ProColombia no cuente con oficinas.

Cuando la empresa está interesada en ponerse en contacto con la APRI, el siguiente paso sería mantener una primera reunión (virtual o presencial dependiendo de las circunstancias). Si la región ha identificado un grupo de empresas objetivo en el mismo país o región, podría realizar un seminario virtual dirigido a dichas empresas sobre las propuestas de valor del territorio, idealmente deben incluirse casos de éxito o incluso invitar a un inversionista extranjero instalado para que presente su testimonio sobre las ventajas competitivas que ofrece la región. Este tipo de seminarios ofrecería a las empresas un primer contacto “sin compromiso”. Después del evento, la APRI debería realizar un seguimiento con cada empresa objetivo por correo electrónico o por teléfono para conocer las impresiones del seminario y los posibles intereses de la empresa en invertir en la región o en Colombia.

La APRI deberá recoger toda la información que obtenga de sus actividades en su CRM, incluidas las reuniones con empresas en ferias comerciales, eventos, giras, consultas entrantes, todas las reuniones que el personal mantenga con las empresas, las delegaciones que visitan la región, etc. Todo el personal

debe tener la responsabilidad de actualizar puntualmente el CRM, así como de supervisar los principales medios de comunicación empresariales y las fuentes de la industria (por

ejemplo, las revistas específicas del sector) para obtener información sobre las empresas que están considerando la IED.

NO. 4: Construcción de imagen

El servicio al inversionista instalado (“Aftercare” en inglés) se refiere a los servicios ofrecidos a las empresas que ya han invertido en el territorio. Estos servicios pueden agruparse en las siguientes cuatro áreas clave:

1. **Retención de empresas:** La APRI apoya a los inversionistas instalados en la resolución de sus problemas locales mediante el seguimiento de los proyectos de inversión, estableciendo una gestión de cuentas clave que implica la evaluación de los cuellos de botella y las necesidades, ayudándoles a resolver estas problemáticas y proporcionando servicios de facilitación de trámites administrativos (por ejemplo, en relación con los permisos o el acceso a suelos, medioambientales, etc.), así como el seguimiento de los incentivos.
2. **Expansión empresarial:** La APRI apoya los planes de expansión de las operaciones de los inversionistas instalados mediante la búsqueda de oportunidades de ampliación y diversificación, la comercialización de la ubicación (por ejemplo, para la sede de la empresa), la facilitación del proyecto de expansión y el apoyo con el acceso a los incentivos aplicables.

3. **Encadenamientos y derrama económica (spillovers):** La APRI ofrece servicios estratégicos para integrar a determinados inversionistas en el tejido industrial local mediante la creación y el mantenimiento de asociaciones, el apoyo al desarrollo de clústeres y cadenas de suministro, el fomento de la formación de talento y el apoyo a la investigación y el desarrollo.
4. **Promoción de políticas públicas (Policy Advocacy en inglés):** La APRI tiene un rol articulador entre los inversionistas y el gobierno para proponer cambios en las políticas a través de la gestión de las partes interesadas, la identificación de iniciativas políticas que puedan mejorar el entorno de negocio y la competitividad del territorio, el desarrollo y la aplicación de nuevas políticas y la aplicación de mecanismos de protección al inversionista de los inversionistas.

En la Figura 6 se ofrece un enfoque de mejores prácticas para implementar servicios al inversionista instalado de alto nivel según el programa de Retención y Expansión de Empresas de la entidad de desarrollo económico de Indiana.

Figura 6. Estrategia de Servicio al inversionista instalado de la APRI de Indiana

1. ORGANIZAR UN COMITÉ DE TRABAJO	2. OBTENER APOYO	3. RECOPILAR INFORMACIÓN
<p>Formar un comité de trabajo: el comité, que incluye a las diversas partes interesadas representativas de la comunidad de inversionistas participará en la preparación e implementación del programa de asistencia al inversionista instalado (aftercare)</p> <p>Organizar y realizar reuniones con el comité de trabajo: el comité definirá las industrias o empresas que deben ser sujetos de estudio (por ejemplo, un sector o clúster específico). Se elaborará una lista de empresas/industrias a ser encuestadas y se formulará el cuestionario que se solicitará cumplimentar a dichas empresas seleccionadas.</p>	<p>Evaluar la disposición de la comunidad: cada miembro del comité invitará a un actor clave de la comunidad a asistir a una de las reuniones del comité, en la cual se determinará conjuntamente el grado de disposición del público objetivo para participar en el programa utilizando un método de "cuadro de mando". Si es necesario, se emplearán estrategias para aumentar la disposición de los inversionistas antes de poner en marcha el programa.</p> <p>Anunciar el programa: la información sobre el programa local de servicio al inversionista instalado se compartirá a través de una variedad de medios de comunicación seleccionados por el comité.</p>	<p>Aplicar los cuestionarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se enviarán encuestas a cada una de las empresas seleccionadas. • Se enviarán correos de seguimiento cuando no haya respuesta. • Una vez obtenidas todas las encuestas, se asignará un miembro del comité a cada una de las empresas objetivo, según su preferencia. <p>Visitas a las instalaciones: se contactará con las empresas/industrias seleccionadas que hayan aceptado formar parte del programa para determinar su disponibilidad, y el coordinador y el miembro preferido del comité realizarán las visitas.</p>
4. ANALIZAR LA INFORMACIÓN	5. COMUNICAR RESULTADOS	
<p>Recoger y analizar los resultados de las encuestas: tanto los datos cuantitativos de las encuestas (en línea) como los cualitativos (de las visitas a las instalaciones) se introducirán en el programa informático y se analizarán.</p> <p>Identificar y abordar posibles "alertas": la información recogida en las encuestas y durante las entrevistas en las visitas que levanten "banderas verdes" y "banderas rojas" serán abordados por el comité de trabajo y determinará las estrategias específicas que se utilizarán para abordar estas problemáticas.</p>	<p>Preparar un informe sobre el programa: redactar un breve informe en el que se identifiquen los puntos fuertes, así como las problemáticas específicas reveladas durante el estudio (con respecto a la asistencia a las empresas /industrias instaladas).</p> <p>Comunicar los resultados: los resultados serán compartidos con el público en general en un foro bien publicitado en los medios de comunicación o a través de cualquier otro canal apropiado que el comité designe.</p>	

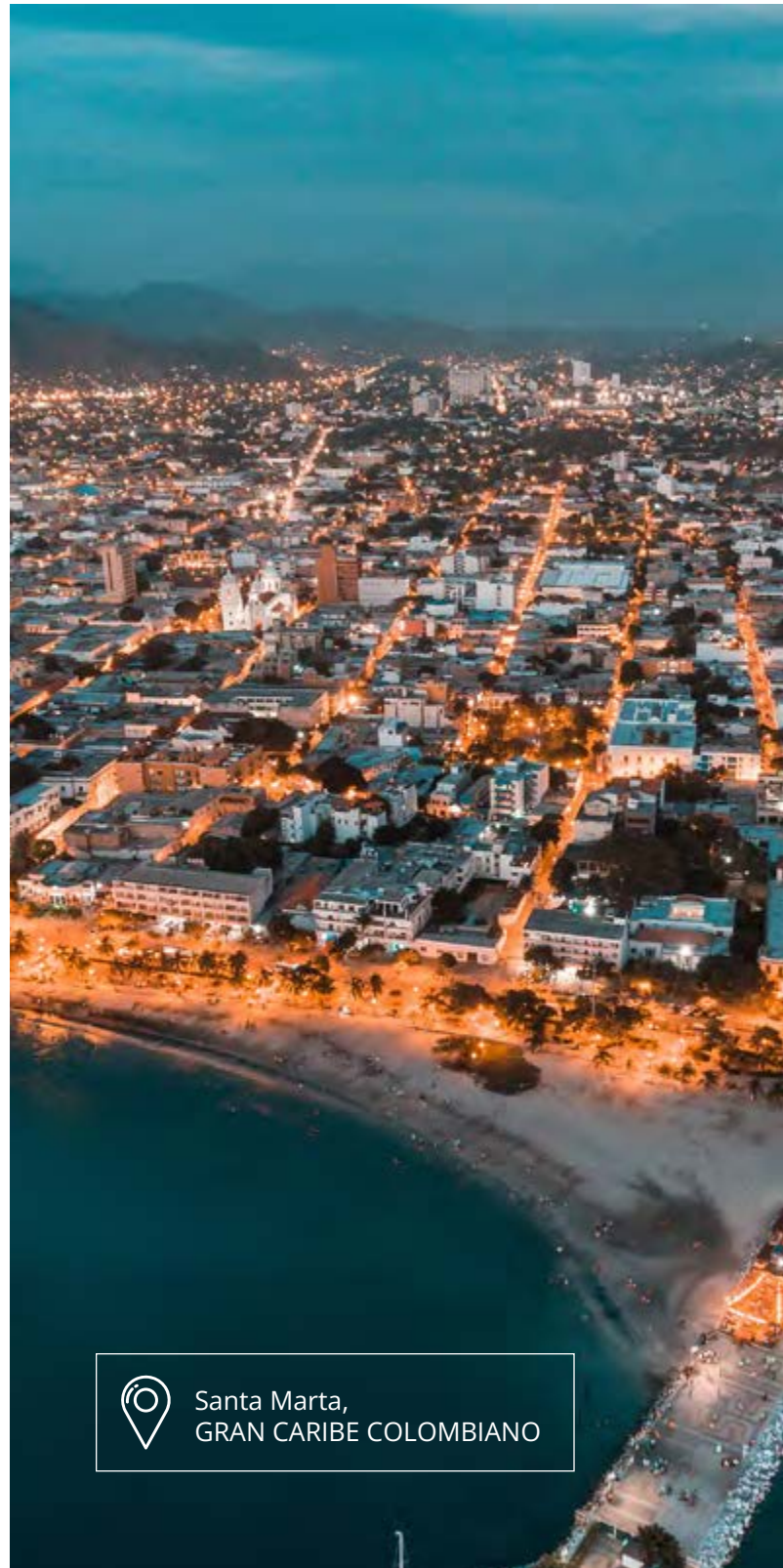
Fuente: Universidad de Purdue: Business Retention & Expansion

Para un personal a tiempo completo, prevemos las siguientes actividades:

- Identificar a los 10-15 inversionistas internacionales más grandes instalados en la región (en cuanto al número de empleos o ventas regionales);
- Establecer comunicación directa con ellos para ofrecer apoyo y acompañamiento, e indagar por problemas potenciales que podrían poner en peligro sus operaciones en la región;
- Gestión en la resolución de problemas identificados (p.ej. registro mercantil / actualización, uso del suelo, construcción de inmuebles, licencia ambiental, certificación sanitaria, etc.) junto con otras autoridades y aliados locales y regionales;
- Programar reuniones anuales para identificar posibles oportunidades de expansión y recoger opiniones sobre cuestiones de localización que puedan requerir una acción de promoción política (por ejemplo, en relación con temas como las infraestructuras o la educación, según el nivel de autoridad administrativa de la región).

Además, las APRI debe contar con los siguientes servicios al inversionista instalado que ofrece ProColombia para facilitar el crecimiento y expansión de compañías extranjeras en cualquier región del país:

- Promoción de reinversiones: análisis estratégico de las posibilidades de reinversión
- Acompañamiento, trámites y obtención de permisos o licencias para operar o expandirse
- Identificación de proveedores locales
- Identificación y gestión de oportunidades de mejora regulatoria a través del SIFAI o Servicio de Facilitación a la Inversión Extranjera Directa.
- Interlocución con entidades de gobierno central y regional
- Asesoría integral en articulación con ejes de exportaciones y de turismo



Santa Marta,
GRAN CARIBE COLOMBIANO

NO. 5: Plan de implementación

La implementación de la estrategia de promoción de la inversión requiere una cuidadosa planificación y debe garantizar que todas las actividades previstas sean relevantes para los objetivos de la estrategia, que sean técnicamente realizables dentro de las limitaciones de recursos de la APRI, que tengan la mayor probabilidad de generar impacto y que sean medibles (para que puedan ser supervisadas).

La APRI deberá elaborar un plan estratégico de tres años, así como generar indicadores clave de rendimiento (KPI por sus siglas en inglés) para monitorizar y evaluar sus actividades de forma regular (véase la siguiente sección para más detalles). La APRI deberá elaborar un plan de implementación anual que describa las actividades de marketing y de generación de oportunidades de inversión, incluyendo¹⁷:

- Identificación de sectores y mercados objetivo;
- Inversionistas estratégicos;
- Conferencias/ferias comerciales a los que se asistirá;
- Seminarios de promoción de la inversión que se celebrarán;
- Las misiones comerciales que se llevarán a cabo;
- Actividades de marketing y comunicación;
- Actividades en las redes sociales;
- Un calendario claro de cuándo tendrán lugar las actividades y los eventos.

La Figura 7 de la página siguiente muestra cómo se pueden planificar y calendarizar las actividades.

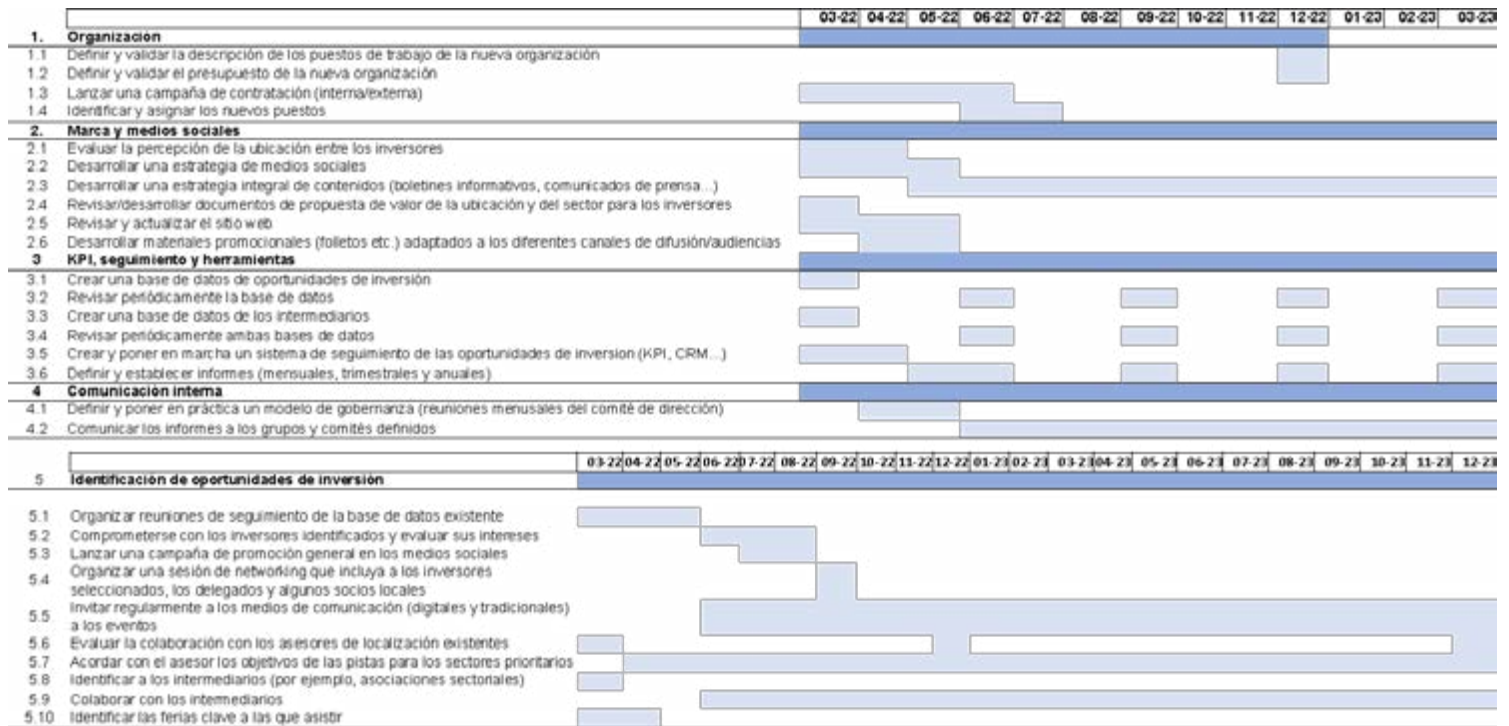


Bogotá,
ANDES ORIENTALES COLOMBIANOS



17 Fuente: Wavteq, UNESCAP (2017)

Figura 7. Ejemplo de plan de implementación en un diagrama de Gantt para una API de un país en desarrollo con recursos limitados



Fuente: Wavteq




 Parque Nacional de Chingaza,
 ANDES ORIENTALES COLOMBIANOS

NO. 6: Seguimiento y evaluación

Es una buena práctica que las API tengan **objetivos cuantitativos en la atracción de IED**. Los indicadores clave de rendimiento más utilizados por las API suelen ser el número de proyectos de inversión, el número de puestos de trabajo y el volumen de inversión de capital.¹⁸

Las encuestas de Wavteq han revelado que la **creación de empleo es el objetivo clave para casi todos las API**, seguido de la generación de exportaciones, la inversión de capital y el desarrollo sostenible. El impacto de la IED debe evaluarse incluyendo el impacto directo y el indirecto (por ejemplo, a través de los proveedores del sector).

También es importante que las API **midan la inversión neta (inversión entrante menos saliente)** y hagan seguimiento de la inversión que ha salido de su región para entender las razones por las que las empresas han desinvertido, y el potencial de mano de obra que se ha liberado debido al cierre de operaciones de las empresas.

Se requiere de una metodología clara para valorar el establecimiento y operación efectiva de un **proyecto de IED y para medir el papel de la API en la consecución del proyecto**.

Como ejemplo de buenas prácticas para el seguimiento de la IED, encontramos al Departamento de Comercio Internacional del Reino Unido (DIT), que supervisa/publica datos relacionados con los proyectos, como:

- Número de proyectos de IED atraídos, diferenciados por tipo de inversión (nuevas instalaciones, expansiones, fusiones o adquisiciones, etc.)
- Número de proyectos de IED atraídos por sector y país de origen

- Número de proyectos de IED que recibieron apoyo del DIT, a partir del cual se puede extrapolar el impacto que tiene el DIT en el conjunto de la IED en el Reino Unido

El DIT también mide la “calidad de la IED” en función de los sectores y las actividades de los proyectos (véase la figura 8).

Algunos ejemplos de indicadores clave de rendimiento para las actividades de atracción de inversiones por parte de las APRI podrían ser, por ejemplo:

- **Inteligencia empresarial:** Número de empresas añadidas al CRM (basado en Excel) - mensual
- **Agendas de inversionistas en la región:** Número de empresas que visitan la región - anual
- **Seminarios web:** Número de participantes que asisten, número de oportunidades de inversión generadas, número de reuniones con inversionistas generadas de cada seminario web
- **Sitio web:** Número de consultas entrantes, número de descargas - mensual
- **Ferias:** Número de empresas contactadas, número de reuniones con empresas en la feria, número de contactos cualificados de IED generados por feria

Lo ideal es que estos indicadores clave de rendimiento (KPI por sus siglas en inglés) se sigan a través de una herramienta en línea que pueda producir informes (personalizados), pero como mínimo debería ser monitorizados en una hoja de cálculo de Excel.

¹⁸ Fuentes: UNESCAP (2017), Loewendahl (2015, 2016)

Otra actividad indispensable es la publicación de un informe anual que contenga todos los resultados de actividades, indicadores clave de rendimiento y casos de éxito, debería compartirse y socializarse con las principales partes interesadas (regionales y, potencialmente, también nacionales) para recabar opiniones, lecciones aprendidas y nuevos aportes a la planificación de los objetivos y actividades del año siguiente.



Figura 8. Resultados de la inversión interna del Departamento de Comercio Internacional (del Reino Unido, DIT) para 2020-2021

Lo más destacado de FDI 2020-21

Inversión extranjera directa (IED)

	2019-20	2020-21	% de cambio
Total de proyectos	1,852	1,538	-17%
- Proyectos implicados apoyados por el DIT	1,449	1,131	-22%
- Impacto económico estimado de los proyectos implicados (millones de libras)	3,091	3,875	25%
Nuevos puestos de trabajo	56,117	55,319	-1%
Puestos de trabajo protegidos	9,021	18,187	102%

Véase el anexo técnico para más detalles sobre las definiciones y la metodología.

Proyectos de IED en el Reino Unido 2016-17 a 2020-21



Fuente: DIT

REFERENCIAS

Canada–Indonesia Trade and Private Sector Assistance (TPSA) / Wavteq (2019) “Guidelines for Investment Promotion Strategy Development”. TSPA, Indonesia.

Loewendahl, H (2015) “A new FDI accounting methodology for economic development organizations” (Columbia FDI Perspectives No. 165, Jan. 18)

<https://www.wavteq.com/publications/training-guidelines/#outerdiv-6917>

Loewendahl, H (2016) “Comparison of Official and EDO/IPA FDI Accounting Methods” A Wavteq Special Report. <https://www.wavteq.com/publications/training-guidelines/#outerdiv-6917>

UNESCAP (2017) “Handbook on policies: Promotion and Facilitation of FDI for Sustainable Development in Asia and the Pacific”. United Nations.

UNESCAP (2022) “Handbook on Policies, Promotion, and the Facilitation of Foreign Direct Investment for Sustainable Development in Asia and the Pacific”. United Nations.

Vale Columbia Center on Sustainable International Investment and Millennium Cities Initiative (2009) “Handbook for Promoting Foreign Direct Investment in Medium-Size, Low-Budget Cities in Emerging Markets.” New York: VCC and MCI.

COLOMBIA

EL PAÍS DE LA BELLEZA