

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.

on Investment

or sit amet, consectetur adipiscing  
erat quam. Maecenas ac nibh  
que accumsan, laoreet orci.

Duis eleifend tellus nec augue  
ac rutrum laoreet venenatis.  
Crisis vitae erat eu, consectetur  
ipsum neque sit amet  
neque semper  
volutpat lectus venenatis

Performance Results by Year

Year	Profit \$B
2010	11
2011	15
2012	9
2013	14
2014	
2015	
2016	
2017	
2018	



# 7.

## HERRAMIENTAS DE FACILITACIÓN A LA INVERSIÓN

*Este 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. Desde la perspectiva de las APRI, el objetivo de la facilitación es convertir una consulta de información en un inversionista instalado.*

La facilitación de inversiones es una de las actividades que mayor influencia ejerce sobre la capacidad de las regiones para captar proyectos de IED, incluso se argumenta que las APRI con presupuestos limitados deberían centrarse en proveer servicios de facilitación por encima de actividades de promoción<sup>61</sup>.

No obstante, la mayoría de las agencias, tanto nacionales como regionales, concentran sus recursos y esfuerzos en actividades de comunicación, marketing y generación de oportunidades de inversión (leads), desestimando la gestión de consultas y la provisión de servicios a los inversionistas. El acceso limitado a información y la asistencia básica para la instalación puede provocar que las empresas extranjeras pierdan el interés en el territorio; por el contrario, los servicios de facilitación de alta calidad suelen ser un factor de diferenciación a nivel regional y local, capaz de inclinar la balanza a favor de una localización durante el proceso de decisión.

Una facilitación eficaz<sup>62</sup> permite incrementar el nivel de satisfacción de los inversionistas, lo cual redundará en una mayor tasa de conversión de prospectos (leads) e indirectamente en la mejora de imagen de la región como destino de inversión, ya que un inversionista satisfecho es, sin duda, la herramienta de promoción más efectiva.

El capítulo presenta recomendaciones para configurar el portafolio de servicios de facilitación y desarrolla el paso a paso de cuatro áreas esenciales que toda APRI debe considerar desarrollar: provisión de información estratégica, relacionamiento y organización de visitas al territorio e información y acompañamiento en procesos administrativos, incluyendo la estrategia ruta rápida o Red Carpet. Finalmente se describen y presentan ejemplos de servicios avanzados de facilitación.

## NO. 1:

### Relevancia de los servicios de facilitación para los inversionistas

Los servicios de facilitación tienen un potencial considerable de influenciar las decisiones de inversión de las empresas. De acuerdo con una encuesta realizada a multinacionales, el 51% afirman apoyar el proceso de evaluación y selección de la localización para sus proyectos de expansión internacional en información y servicios brindados por organismos de

promoción de inversión y por gobiernos locales<sup>63</sup>.

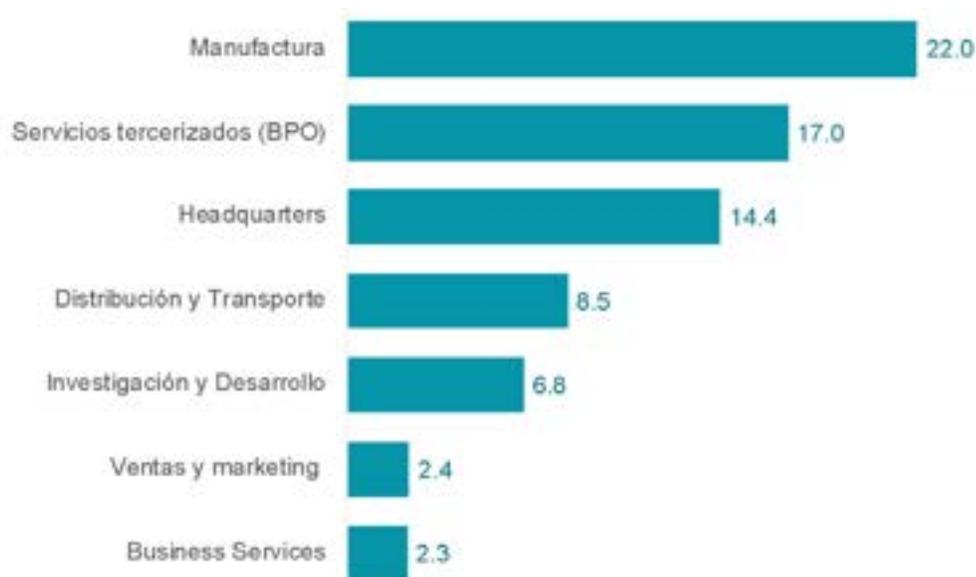
En particular, la asistencia recibida de las API se destaca como factor determinante en la decisión de inversión en los proyectos de manufactura y servicios tercerizados (BPO)

61 WAIPA, GIZ (2020) IPA Toolbox. A practical guide to support Investment Promotion Agencies

62 Se entiende por facilitación eficaz, los servicios a inversionistas que consiguen el objetivo de influenciar y agilizar el establecimiento de un proyecto de inversión en el territorio.

63 Fuente: Global survey by Economist Intelligence Unit (2015)

**Figura 37. Porcentaje de empresas en cada sector que citan el apoyo de la API como motivo para su decisión de ubicación de inversión**



*Fuente: Wavteq basado en información de 2,868 proyectos de inversión*

## NO. 2: Articulación con autoridades y aliados locales

El proceso de establecimiento de un proyecto de inversión involucra información, procesos administrativos, trámites permisos y servicios profesionales de un amplio número de actores, tanto públicos como privados (cámaras de comercio, departamento de planeación, curadurías, notarías, corporaciones autónomas regionales (CAR) del ministerio de medioambiente, etc.). Por esto, la identificación, relacionamiento estratégico y articulación con estos actores es una tarea fundamental que condiciona la capacidad de las APRI en asistir a los inversionistas potenciales en sus procesos de decisión de inversión.

El relacionamiento estratégico implica, no sólo identificar y crear una red de contactos con las partes interesadas, sino fortalecer su involucramiento efectivo en los procesos de establecimiento de los proyectos de inversión,

impulsando relaciones constructivas y participativas.

Los pasos recomendados para la articulación de las APRI con aliados incluyen:

- Mapear los procesos administrativos y requisitos para establecer un negocio en sus regiones e identificar las entidades y contactos relevantes.
- Adicional a la facilitación de trámites administrativos, la APRI debe también identificar, elaborar un directorio e impulsar el relacionamiento con firmas de servicios profesionales que resulten particularmente útiles en los procesos incluyendo: servicios legales, recursos humanos, relocalización, consultoría, construcción y arquitectura, marketing y comunicación estratégica.



- Realizar talleres para socializar, integrar y alinear los intereses de las distintas partes interesadas en el proceso de facilitación de la inversión.
- Definir los lineamientos de colaboración, comunicando de forma explícita el rol y las expectativas de los distintos actores involucrados.
- Mantener comunicación fluida con los distintos grupos de interés, incluyendo seguimiento y resultados del embudo de oportunidades de inversión y de la estrategia de promoción de inversiones.

En este sentido, ProColombia es un aliado clave de las APRI para facilitar la atracción de inversiones a las regiones. Los servicios y trabajo conjunto de ProColombia con las regiones en materia de facilitación incluyen:

- Estructuración del portafolio de servicios
- Provisión de información sectorial, de mercado, inteligencia de negocios e información legal
- Preparación de información a medida
- Acceso a herramientas como la vitrina de oportunidades y Colombia site selection, que permiten conocer el potencial de cada región del país como destino de negocios
- Articulación e interlocución con entidades de gobierno central y regional
- Acompañamiento para obtención de permisos o licencias para operar
- Mecanismo Red Carpet para la atención ágil y efectiva de los requerimientos de los inversionistas, de ese mecanismo hacen parte la Ventanilla Única de Inversión (VUI)<sup>64</sup> que se encuentra en desarrollo – y el Canal único de comunicaciones para asuntos de inversión

Es importante establecer que no es viable que la APRI gestione por sí misma la atención al inversionista. Los servicios de facilitación de inversiones que se desarrollan en este capítulo deben entenderse como un trabajo articulado entre la APRI y aliados públicos y privados.

64 Ventanilla Única de Inversión de Colombia se trata de un punto de contacto institucional para el inversionista, que centraliza la relación con las distintas entidades de Gobierno durante todo el proceso de inversión.

## NO. 3: Configurar el portafolio de servicios al inversionista

Las APRIs deben conocer y considerar las distintas opciones de servicios de facilitación que pueden ofrecer a un inversionista. La gama de servicios de facilitación es amplia y varía de acuerdo con los requerimientos de las empresas. Se pueden identificar principalmente nueve áreas de apoyo que van desde proporcionar información sectorial, de mercado y legal, hasta ayudar al inversionista en el proceso de selección de la ubicación, apoyar el reclutamiento de personal, vinculación con el tejido empresarial local o acompañamiento en procedimientos administrativos.

**Figura 38. Áreas de los servicios de facilitación**



Fuente: Wavteq

Si bien la gama completa de servicios es importante para influir en la toma de decisión para la instalación, teniendo en cuenta la limitación de recursos, el manual profundiza en tres áreas de asistencia indispensables a ser consideradas dentro del alcance de los servicios de toda APRI:

1. Proveer de información estratégica, es decir, la gestión y respuesta de consultas y solicitudes de información de los inversionistas potenciales, incluyendo la preparación de propuestas para proyectos de inversión concretos.

2. Organización de visitas a la región, relacionamiento y gestión de agendas con organismos públicos y privados relevantes.
3. Apoyo en trámites administrativos, en la obtención de permisos y acceso a incentivos, incluyendo el relacionamiento e interlocución con entidades públicas y privadas y la estrategia Red Carpet, a nivel regional para la atención ágil y prioritaria a inversionistas estratégicos.

Como se ha mencionado anteriormente, esta información y servicios se proveen de forma

gratuita. La asistencia debe, además, ser flexible para responder a las necesidades y factores de decisión de cada inversionista.

La atención flexible, quiere decir que los servicios de las APRI deben adaptarse a las necesidades dinámicas y diferenciales de cada proyecto de inversión, por ejemplo, la información y servicios solicitados para establecer un centro de datos, será muy distinta a un proyecto agrícola.

## NO. 4: Proveer información estratégica

Suministrar información estratégica hecha a la medida es un servicio crítico para el inversionista, ya que facilita el conocimiento y los procesos de evaluación de los atributos de las regiones. Cuando el país o la región está en la lista larga de posibles localizaciones, el inversionista requerirá información más específica que la presentada en las propuestas de valor sectoriales, por ejemplo, información sobre disponibilidad y costos de propiedades, costos del capital humano y regulación laboral.

### A. Definición del protocolo de interacción con los inversionistas

La gestión y respuesta a consultas o solicitudes de información (request for information (RFI) por sus siglas en inglés) es una actividad crítica en la facilitación de inversiones que requiere de una cuidadosa planificación.

Para un manejo eficiente de las consultas, resulta indispensable definir un protocolo claro, que explique cómo debe ser la interacción de la APRI con el inversionista, abordando como mínimo las siguientes cuestiones:

#### ¿Cuál es el canal de interacción?

Las consultas de los inversionistas pueden originarse de canales muy diversos los más usuales son: formulario en la página web, correo electrónico directo, redes sociales como LinkedIn a la cuenta institucional o del personal, contacto en eventos, referencia de inversionistas instalados o consultas

canalizadas por ProColombia y otros aliados. Es fundamental que las APRI revisen constantemente todos estos posibles canales de comunicación para garantizar que todas las consultas sean identificadas y respondidas.

Los canales de interacción deben adaptarse a las preferencias de comunicación de los inversionistas. Por lo general prima el correo electrónico y el seguimiento vía conferencia telefónica. Sin embargo, algunos inversionistas potenciales podrían preferir mantener contacto a través de aplicaciones de mensajería instantánea como Whatsapp o redes sociales, encuentros personales, es importante que la APRI valide con el inversionista potencial el canal de preferencia.

#### ¿Quién responde?

En términos generales, se recomienda asignar a un asesor de inversión, idealmente con experiencia sectorial, como gerente de cuenta, quien tendría el rol de ser el punto de contacto para el inversionista a través del cual canalizará todas sus consultas. Las APRI que cuenten con un único funcionario responsable de realizar todas las actividades de promoción de IED, debe dar prioridad a las funciones de facilitación sobre las de promoción y marketing.

Como se ha mencionado anteriormente, un proyecto de inversión puede demorar más de dos años en concretarse. El gerente de cuenta es también responsable de gestionar y desarrollar la relación con el inversionista

potencial, manteniendo una comunicación y acompañamiento continuo a lo largo de todo el proceso de evaluación y decisión del proyecto.

Como parte del protocolo de interacción con inversionistas, y si el volumen de las consultas recibidas lo justifica, podría ser necesario filtrarlas para priorizar y responder más rápidamente a aquellas con potencial de generar un alto impacto en la región, que estén en un estado avanzado del proceso decisorio, o se trate de una empresa ancla, entre otros criterios. Como resultado de esta priorización podría suceder que se decida asignar a un alto nivel directivo de la Agencia o del gobierno regional como gerente de cuenta de megaproyectos o, por el contrario, personal junior podría liderar la atención a inversionistas pequeños o menos estratégicos.

### Manejo de expectativas en plazos y alcance de la información que será entregada

#### ¿En qué plazos responder?

Establecer los parámetros de comunicación y definir los tiempos de reacción para responder a las consultas, favorece un diálogo fluido y la satisfacción del inversionista potencial. A continuación, se presentan algunos lineamientos de APRIs de alto desempeño que han demostrado ser efectivos:

- **Respuesta inicial:** la primera impresión es crítica. Independientemente de la fuente de la consulta, email, página web, red social, conversación en un evento, etc., la respuesta inicial debe realizarse en el plazo de 24 horas o menos. Esta primera respuesta puede consistir en simplemente confirmar recepción de la consulta, proporcionar información sobre el sector y/o proveer la fecha para suministrar la información específica. También se debe aprovechar este contacto para plantear preguntas y conocer más acerca del proyecto.
- **Segunda respuesta:** se debe enviar la información acordada conforme al plazo prometido. Las mejores prácticas de APRIs líderes establecen plazos de 5 días hábiles para enviar información estándar y 10 días para requerimientos específicos o complejos. En todo caso se deben formular respuestas personalizadas con documentos centrados en la información solicitada, evitando enviar folletos o presentaciones extensas y genéricas. Se recomienda incluir en el cuerpo del email un resumen de los puntos más relevantes que desarrolla el documento adjunto.
- **Tercera respuesta:** enviar un email de seguimiento después de transcurridos 7 días calendario de haber enviado el paquete de información inicial. Este contacto se debe usar para obtener retroalimentación sobre la información enviada y proponer una reunión de seguimiento para resolver dudas o ampliar la información. Cuando no se recibe respuesta al email de seguimiento, tomando en cuenta las diferencias culturales de los países, se recomienda ponerse en contacto por LinkedIn, llamarlo telefónicamente y dejar un mensaje si no está disponible o enviar un email de recordatorio a los tres días del seguimiento inicial. Si estos intentos son fallidos, es posible que la empresa haya perdido interés de invertir o haya postergado la decisión.
- **Cuarta respuesta:** suponiendo que el inversionista sí respondió al contacto anterior, la cuarta respuesta debe enviarse dentro de los 15 días calendario desde la última comunicación, para consultar el estado del proyecto y sugerir una visita a la región.
- **Quinta respuesta:** dar seguimiento continuo cada 30 días calendario desde la comunicación anterior con el fin de

consultar el estado del proyecto e indagar sobre información o asistencia adicional que se requiera. Es importante siempre agregar valor en cada comunicación, por ejemplo, compartir noticias relevantes para la empresa, invitarle a algún evento local, solicitar una reunión presencial, etc.

### ¿Qué información se debe suministrar?

Se deben formular respuestas personalizadas y concretas, no es aconsejable enviar folletos extensos con la oferta general de la región o del sector para responder preguntas específicas de los inversionistas. Algunas pautas generales para suministrar una respuesta de calidad incluyen:

- Preparar respuestas claras y concisas
- Usar datos actualizados y comparativos

- Incluir las fuentes de información
- Enviar información en el idioma nativo del inversionista o el usado para realizar la consulta
- Evitar enviar información extensa, genérica o compleja, que requiere de una presentación oral para ser comprendida
- Procurar que los documentos adjuntos no superen los 10 MB

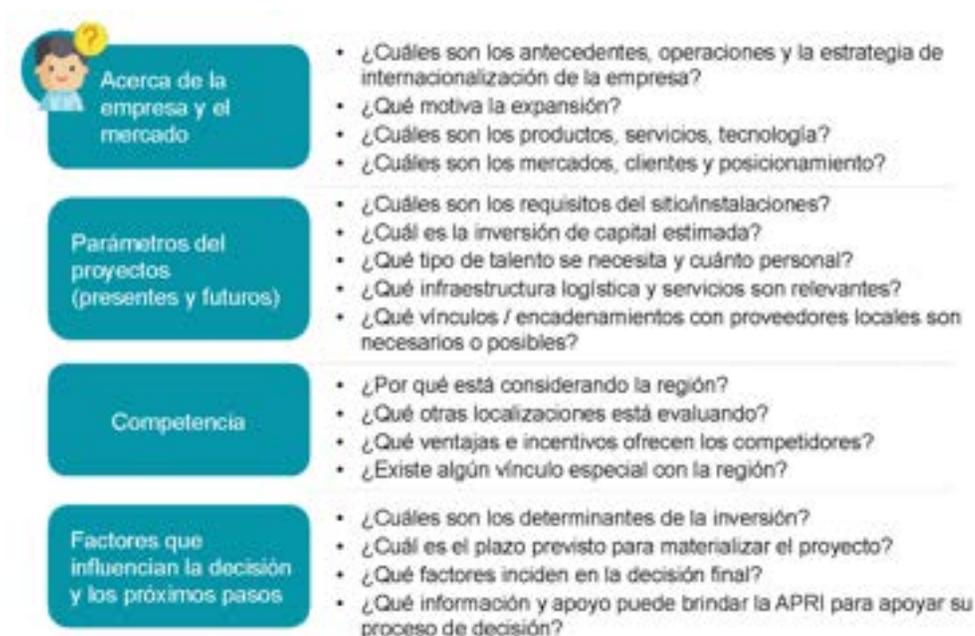
### B. Comprensión de los requisitos del inversionista

El primer paso para responder a solicitudes de información siempre será obtener una comprensión plena de los requisitos de localización del inversionista. El gerente de cuenta debe recabar información relevante sobre el proyecto, asegurando al inversionista que toda información intercambiada en el proceso se mantendrá confidencial.



Nuquí,  
PACÍFICO COLOMBIANO

Figura 38. Áreas de los servicios de facilitación



Fuente: Wavteq

### C. Suministro de información estándar: paquetes informativos

Las APRI deben preparar con anticipación paquetes de información estándar alrededor de los temas más recurrentes que consultan los inversionistas con el fin de ofrecer respuesta prácticamente inmediata a las solicitudes de información generales sobre el territorio

y el sector. Las temáticas más frecuentes suelen girar en torno a la oferta sectorial, el mercado, ubicaciones (terrenos y propiedades disponibles), costos de operación, recursos humanos, marco legal e incentivos disponibles, empresas establecidas.



Guajira,  
GRAN CARIBE COLOMBIANO

La tabla 12 incluye ejemplos de información sectorial que suele ser relevante para los inversionistas:

**Tabla 12. Ejemplo de información estratégica sectorial**

SECTOR	INFORMACIÓN
<b>Agroindustria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subsectores y productos de alto mayor potencial: producción y exportación</li> <li>• Geografía de la región, clima, hidrografía, precipitaciones</li> <li>• Disponibilidad de tierras, tierras cultivables, calibración de tierras<sup>65</sup></li> <li>• Acceso y costos de insumos</li> <li>• Información</li> <li>• Infraestructura logística</li> </ul>
<b>Energía renovable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plantas generadoras y estaciones eléctricas</li> <li>• Capacidad instalada, matriz de generación eléctrica</li> <li>• Recursos energéticos: Índice de radiación o de velocidad de vientos</li> <li>• Disponibilidad y caracterización de tierras</li> <li>• Mercado, precios, subastas, proyectos APP</li> <li>• Marco regulatorio e incentivos</li> <li>• Subsectores y oportunidades de inversión</li> </ul>
<b>Manufacturas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas establecidas y proveeduría</li> <li>• Producción actual y tendencias de crecimiento</li> <li>• Indicadores del mercado local, interno y exportaciones (países destino)</li> <li>• Disponibilidad y costo de espacio industrial: m<sup>2</sup></li> <li>• Disponibilidad y costos de materiales e insumos</li> <li>• Permisos y licencias de construcción, medioambientales, etc.</li> <li>• Costo de servicios públicos; energía, agua</li> <li>• Costo de mano de obra</li> <li>• Infraestructura logística: puertos, carretera, aeropuerto</li> <li>• Subsectores y oportunidades de inversión</li> </ul>

65 Proceso para determinar los requerimientos de nutrientes en distintos valores de pruebas de suelo.

SECTOR	INFORMACIÓN
<b>Turismo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción de la infraestructura turística actual</li> <li>• Número de establecimiento y de habitaciones,</li> <li>• Número de visitantes y tendencias (extranjeros y domésticos)</li> <li>• Infraestructura de transporte, frecuencia de vuelos y destinos</li> <li>• Infraestructura turismo de negocios / convenciones</li> <li>• Estancia y gasto promedio por visitante</li> <li>• Índice de seguridad</li> <li>• Atractivos turísticos, naturales y culturales</li> </ul>
<b>Tecnologías de la Información y servicios tercerizados (BPO)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de empresas</li> <li>• Valor de las exportaciones de servicios y mercados destino</li> <li>• Número de trabajadores y tendencia de crecimiento</li> <li>• Niveles salariales según perfil de personal calificado</li> <li>• Costo y calidad de infraestructura de telecomunicaciones</li> <li>• Disponibilidad y costo de espacio de oficina: precio m<sup>2</sup></li> <li>• Instituciones educativas, oferta académica y número de graduados</li> <li>• Estadísticas de bilingüismo</li> </ul>
<b>Infraestructura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estadísticas de inversión pública y privada</li> <li>• Cartera de proyectos APP</li> <li>• Disponibilidad de estudios de pre-factibilidad y factibilidad</li> <li>• Empresas locales y proveeduría</li> <li>• Indicadores de demanda de acuerdo al proyecto: población, tráfico vehicular, movimiento de mercancías, etc.</li> <li>• Mercado financiero - vehículos de financiamiento</li> </ul>

Fuente: Wavteq

ProColombia cuenta con un robusto repositorio de información estratégica que puede apalancar la labor de las APRIs de proveer información.

- Oferta país
- Perfiles y oferta sectoriales
- Incentivos tributarios y no tributarios a nivel nacional
- Guía legal para hacer negocios
- Directorio de zonas francas
- Herramientas como la Vitrina de Oportunidades y Site Selection

Parte de esta información puede integrarse en la presentación o documento que se prepare para el inversionista y enviarse como un adjunto. Cuando el contenido completo sea relevante para responder a la consulta del inversionista se puede compartir el enlace. Es importante siempre incluir en el correo una reseña breve del contenido del documento o el enlace.

#### D. Preparación de la propuesta para el inversionista: el caso de negocio

La propuesta para el inversionista o caso de negocio consiste en un informe documentado de carácter comercial que responde a todos los requerimientos del proyecto de inversión y aporta datos y argumentos sólidos – actuales, verificables y sustentados – sobre el atractivo de la solución de negocio que ofrece la región. En pocas palabras, es la consolidación de los argumentos clave para la instalación del proyecto de IED.

La propuesta para el inversionista debe ser personalizada y presentarse de manera altamente profesional pues es una de las herramientas más críticas para posicionar a la región. La figura 40 presenta una plantilla y recomendaciones para elaborar y presentar una propuesta efectiva a un inversionista.

**Figura 40. Elementos de una propuesta a un inversionista**

Método de respuesta	Definir la necesidad de preparar un informe extenso o una presentación con una decena de dispositivos sería suficiente
Portada y contenido	Fecha, nombre del proyecto, logotipos de la empresa y de la APRi e índice de contenidos
Introducción	Introducción a la propuesta, historial de contactos con el inversionista, antecedentes para poner la propuesta y la empresa en contexto
Comprensión de necesidades	Demstrar la comprensión de cuestiones relacionadas con el sector y requerimientos del inversionista
Por qué invertir en la región "X"	Enumerar de forma concisa las cinco razones por las cuales la empresa debería invertir, incluyendo la asistencia que brinda la APRi
Descripción breve del proyecto	Incluir la comprensión de los objetivos y requisitos específicos del proyecto
La solución de la región "X"	Demstrar que el caso de negocio y la propuesta de valor de la región ofrecen una buena solución para el proyecto, incluir secciones para cada ventaja que se ofrece
Recursos y equipo del proyecto	Mandatominión, servicios de facilitación, experiencia previa con empresas similares y contactos clave
Inversionistas existentes	Casos de estudios y testimoniales de empresas para aportar evidencia de las ventajas competitivas sectoriales
Plan de seguimiento	Próximos pasos con un cronograma sugerido, por ejemplo: visita in situ; búsqueda de espacio industrial, procesamiento de permisos y licencias, etc.
Apéndices – información de soporte	Datos adicionales, mapas, información sobre emplazamientos, entorno regulatorio y otra información técnica necesaria

Fuente: OCO Global

Es importante enfatizar que las propuestas a inversionistas difieren de las propuestas de valor sectoriales, el objetivo de las primeras es presentar una solución de negocio personalizada a las necesidades específicas del proyecto, más allá de las fortalezas competitivas sectoriales. Es decir, la propuesta siempre debe estar enfocada en la información solicitada por el inversionista, por lo tanto, su contenido dependerá de la naturaleza exacta del proyecto de inversión potencial y del nivel de detalle que se tenga sobre él.

## NO. 5:

### Organizar visitas al sitio y agendas

Cuando la región se ubica en la lista corta de posibles localizaciones, es prácticamente obligatorio que el inversionista visite la ubicación. La visita al sitio de un inversionista es una inversión costosa de tiempo, dinero y recursos, por lo que debe planificarse meticulosamente para producir un resultado de valor. Cuando la dirección de la empresa extranjera aprueba una visita, es porque ha manifestado un interés genuino en una ubicación, de lo contrario, no viajarían. Esta es una oportunidad única para que la APRI posicione la región como un destino competitivo para el proyecto y para construir relaciones de confianza con los directivos de la empresa.

El profesionalismo de la APRI en la organización del itinerario y agendamiento de reuniones puede ser crítico para ganar la inversión, especialmente cuando la delegación que visita es de alto nivel. De hecho, la visita es uno de los elementos más críticos para influenciar la decisión de inversión del inversionista.

Los principales aspectos que deben considerarse antes, durante y después de las visitas al sitio son:

#### A. Planificación

Si aún no se ha hecho, es clave asignar a un gerente de cuenta responsable de gestionar y desarrollar la relación con el inversionista potencial, que sería también quien coordine la visita. Para planificar el itinerario de la visita, es crítico considerar los siguientes aspectos:

- Comprender los requerimientos del proyecto de inversión y los factores claves de decisión
- Indagar y acordar los principales objetivos de la visita desde la perspectiva del inversionista para alinear la agenda con estas expectativas. Los objetivos de la visita in situ más comunes son:
  - Encontrar posibles oportunidades de inversión y terrenos para nuevas instalaciones o para rehabilitar para nuevos usos
  - Familiarizarse con el clima de negocio
  - Identificar socios estratégicos o empresas para adquisición
  - Evaluar el potencial del capital humano
  - Evaluar la calidad general de la infraestructura
  - Establecer contacto con otros inversionistas, preferentemente del mismo sector o relacionados
  - Establecer contacto con proveedores relevantes
- Identificar y obtener contacto de las personas que conformarán la delegación de la empresa, determinará el tipo de reuniones y de los contactos.
- Definir las fechas y confirmar la logística de la visita
- Determinar si el inversionista requerirá recomendaciones o apoyo para reservar hoteles, recepción en el aeropuerto, traslados, etc.



Honda,  
ANDES ORIENTALES COLOMBIANOS

- Verificar horarios de las reuniones, considerando los tiempos de traslado en la ciudad
- Determinar la información crítica, trazar un plan para responder a los requerimientos e identificar aliados relevantes en función de las necesidades de información
- Organizar reuniones involucrando organizaciones externas, por ejemplo, agencias de selección de personal, inmobiliarias, firmas legales, inversionistas instalados del mismo sector o relacionados, entidades gubernamentales, etc.
- Informar adecuadamente a los individuos de estas organizaciones sobre la agenda y los objetivos de las reuniones.
- Enviar el itinerario para obtener su retroalimentación antes de la visita
- Idealmente mantener una reunión virtual para socializar el itinerario, realizar los ajustes necesarios y obtener la aprobación del inversionista
- Informar y contextualizar al inversionista acerca de la cultura de negocios de la región y costumbres. Qué esperar. De igual manera contextualizar a las organizaciones y entidades que recibirán al inversionista acerca de la empresa y su cultura, qué podrían esperar también.

### B. Durante la visita

El principal rol del gerente de cuenta es asegurarse que todo el itinerario fluya conforme lo planeado y llevar de la mano al inversionista durante toda la visita. Se recomienda reconfirmar las reuniones los días previos y tener un plan de contingencia en caso de cancelaciones.

La siguiente imagen ilustra un ejemplo de itinerario para una visita in situ de 1.5 días.

**Figura 41: Ejemplo de itinerario de una visita en sitio**

20:30	Recogida en el aeropuerto por el asesor de inversión que tenga el rol de gerente de cuenta. Traslado al hotel. Charla informal y repaso al itinerario del día siguiente. Aproveche esta momento para construir la relación con el inversionista.
09:00–09:15	Recogida en el hotel por el asesor de inversión. Traslado a la primera reunión
09:30–10:30	Visita a firma de selección y reclutamiento de personal
10:30–12:00	Visita a un inversionista instalado del mismo sector y país de origen
12:00–13:30	Almuerzo en un restaurante con ambiente de negocios. Asistencia de un alto funcionario del municipio
13:30–15:00	Visita a una universidad
15:00–17:00	Visita a dos centros empresariales para ver espacio de oficina
17:00–17:30	Regreso al hotel
19:00–21:00	Cena con el gerente de cuenta y alto directivo de la APRI
09:00–09:15	Recogida en el hotel y traslado a las oficinas de la APRI
09:30–11:00	Reunión en la APRI para presentar la oferta sectorial y la solución de negocio para el proyecto, con reunión con un experto en incentivos (si aplica). Asistencia del Director de la agencia. Obtener retroalimentación del inversionistas y definir próximos pasos
11:00–12:00	Transporte al aeropuerto

Fuente: Wavteq

Intente siempre incluir recorridos por sitios de interés industrial y de negocios de la ciudad, como centros empresariales, parques industriales, centros de innovación, zonas francas, puertos, etc. Adicionalmente de los factores de competitividad de la localización, los inversionistas también evalúan la calidad de vida. Por ello es recomendable incluir alguna actividad cultural o de esparcimiento para hacer memorable la visita y destacar frente a otros competidores.

La reunión de cierre antes de la partida del inversionista es clave para obtener sus impresiones y acordar próximos pasos.

### C. Seguimiento continuo

El seguimiento continuo al inversionista es clave para ganar la inversión, este debe

iniciarse cinco días posteriores a la visita, algunas acciones recomendables incluyen:

- Enviar un email para agradecer el interés en la región y preguntar si han surgido consultas adicionales
- Proporcionar un breve informe con el resumen de la visita, información adicional y materiales requeridos, la lista de contactos que se reuniones con el inversionista
- Preparar y compartir un cronograma con los próximos pasos acordados y compromisos que surgieron durante la agenda.
- Seguimiento y asistencia oportuna para mantener la continuidad de la relación y demostrar que la APRI tiene interés de que el proyecto se concrete

## NO. 6:

### Información y acompañamiento en procedimientos administrativos

La APRI, en coordinación con ProColombia, deberá informar y guiar al inversionista en el proceso de instalación, ayudándole a comprender y cumplir las formalidades regulatorias necesarias en el ámbito nacional y regional para establecer y operar sus negocios en el menor tiempo posible.

#### A. Información práctica sobre cómo invertir

Los inversionistas extranjeros deben informarse acerca de las regulaciones generales y específicas de su sector en el país destino para determinar los costos y de las condiciones que implica instalarse y operar en la región. La APRI debe tener información disponible para responder consultas en materia legal sobre el tipo de sociedades, régimen cambiario, el régimen fiscal, trámites para exportar o importar, entre muchas otras temáticas en función de las necesidades de la empresa y las características del proyecto. Para abordar esta necesidad de información, comúnmente se desarrollan guías paso a paso sobre cómo establecer un negocio en el país y región.

Es recomendable que las APRI se apalanquen en las capacidades de ProColombia para dar respuesta oportuna y certera a las consultas legales de los inversionistas. La Guía Legal para Hacer Negocios en Colombia e información sobre el paso a paso para establecer una compañía desarrollados por ProColombia, brindan una excelente pauta general sobre los principales aspectos legales del país. Las APRI pueden incluir los enlaces a esta información en una sección de recursos de sus páginas web, así como a la Ventanilla Única de Inversión.<sup>66</sup>

#### B. Acompañamiento personalizado

Cuando la empresa extranjera finalmente decide invertir, la información de la guía podría ser genérica o limitada para orientar al

inversionista, siendo necesario asesoramiento más personalizado. Por ello, la APRI debe preparar una hoja de ruta que describa en detalle todos los pasos, aprobaciones y procedimientos requeridos para el proyecto en cuestión. A fin de aportar previsibilidad al proceso de instalación, la hoja de ruta debe idealmente incluir un cronograma con los pasos y requisitos regulatorios críticos que deben cumplirse.

Además de la función de acompañamiento, la APRI puede ofrecer valor agregado, facilitando el relacionamiento y conexión con los distintos organismos competentes, o incluso adoptando un rol de coordinación con todas las organizaciones involucradas y asistir al inversionista con los distintos trámites, documentos y formularios, por ejemplo:

- Tramitación del Registro Mercantil e inscripción ante la Cámara de Comercio
- Inscripción tributaria: Registro Único Tributario, autorización de facturación y firma electrónica
- Registro del empleador al sistema de pensiones, salud, cajas de compensación, SENA, riesgos laborales, fondos de cesantías
- Asistencia para obtener certificados, permisos y licencias: uso del suelo, construcción de inmuebles, licencia ambiental, certificación sanitaria, etc.
- Información y apoyo para acceder a incentivos

#### C. Estrategia Red Carpet

ProColombia tiene una estrategia llamada Red Carpet para impulsar la IED de eficiencia, es decir la que se ubica en el país por las ventajas productivas que puede obtener. La estrategia cuenta con un conjunto de herramientas que permite facilitar a los inversionistas atención ágil y efectiva para atender a sus

<sup>66</sup> <https://vui.gov.co/es>

requerimientos en materia de trámites, procedimientos e interacción con el Gobierno a inversionistas nuevos e instalados.

Las APRI en estrecha colaboración con ProColombia, deben implementar la estrategia de Red Carpet en las regiones, para la atención ágil y prioritaria en trámites ante autoridades administrativas regionales y departamentales. El funcionamiento y pasos para seguir para replicar este mecanismo en las regiones incluyen<sup>67</sup>:

- Establecer los mecanismos y protocolos entre ProColombia y la APRI para canalizar las dudas e inquietudes de los inversionistas.
- Las APRI, con el apoyo de entidades públicas aliadas, deberán designar el

punto de contacto en cada entidad regional y departamental, que correspondan a funcionarios de alto nivel con capacidad de atender las inquietudes y requerimientos de los inversionistas.

- La APRI será responsable de enviar a los puntos de contacto regionales de forma oportuna los trámites y gestiones según su competencia
- Realizar seguimiento continuo, cada 5 días<sup>68</sup>, a los puntos de contacto que manejan temas de IED e informar a ProColombia de manera oportuna del estado de los trámites o solicitudes de ámbito regional.

## NO. 7:

### Servicios avanzados para la facilitación de inversiones

Las APRI que ya cuenten con servicios de facilitación básicos, consolidados y eficientes, pueden diferenciar su portafolio de servicios a inversionistas con asistencia avanzada para la puesta en marcha y operación de los proyectos de inversión. A continuación, se describen estos servicios, ilustrados con ejemplos de buenas prácticas.

#### Adquisición de talento

El apoyo de las APRI para la adquisición de talento cobra cada vez más relevancia en el contexto de la economía del conocimiento y la proliferación del trabajo remoto, siendo un servicio especialmente crítico para los inversionistas cuyos procesos de reubicación están siendo impulsados por el acceso a capital humano calificado. Los servicios más comunes son:

- Inteligencia del mercado laboral, investigación de la disponibilidad y calificación del capital humano, nivel

salarial, identificación y anticipación de brechas de competencias y habilidades, análisis del currículo académico, entre otros.

- Reclutamiento de personal, identificando y facilitando el contacto entre las empresas y los candidatos adecuados a través de portales web propietarios o en alianza con agencias de RR.HH. públicas (por ejemplo, cajas de compensación) o privadas (firmas de selección de personal)
- Capacitación de personal, ofreciendo directamente programas de formación en habilidades técnicas o blandas – algunas APRI gestionan programas de bilingüismo- o facilitan el contacto con instituciones educativas que pueden proveer formación especializada alineada con las necesidades de los inversionistas.
- Asistencia en trámites migratorios para inversionistas, empleados y familiares. Algunas APRI ofrece también apoyo

67 Adaptado de Directiva presidencial no. 11 del 29 octubre de 2019

68 Plazo previsto en la Directiva presidencial no. 11 del 29 de octubre de 2019

para la integración de trabajadores y sus familias en la comunidad, como búsqueda de vivienda, colegio, apertura de cuentas bancarias, contratación de servicios públicos, etc.

### Buenas prácticas globales

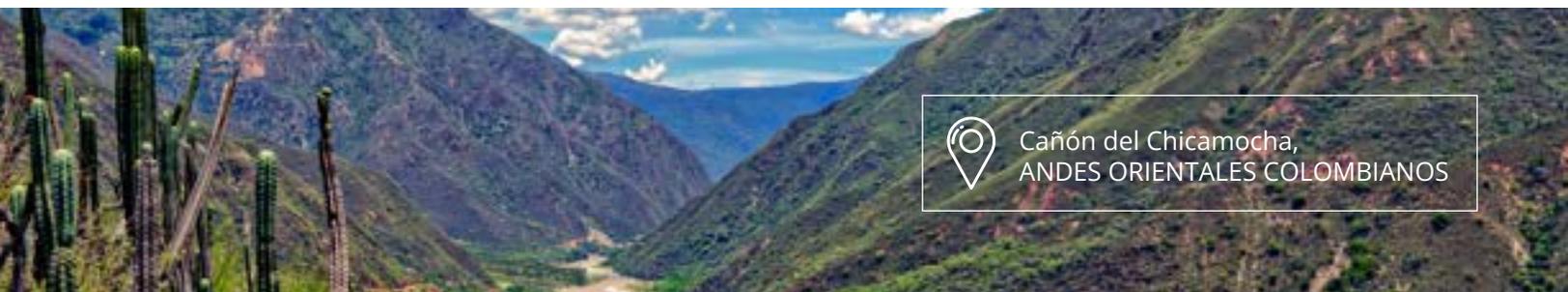
Uruguay XXI, la API nacional de Uruguay, ofrece un paquete completo de servicios de adquisición de talento para las empresas exportadoras de servicios.

- El portal laboral Smart Talent de acceso gratuito permite buscar empleo en multinacionales establecidas en Uruguay, facilita a los candidatos evaluar capacidades online y potenciar sus redes de contacto a través de la participación en actividades con empresas y referentes de la industria.
- También se creó la herramienta de Finishing Schools para financiar – de forma no reembolsable – hasta el 70% de los costos de los programas de capacitación a demanda de las empresas, tanto en habilidades blandas, técnicas o específicas.
- Adicionalmente, se estableció el programa Visa Fast Track, a través del cual se facilita el acceso a las visas y residencias temporales a inversionistas, operarios, técnicos, gerentes y mandos medios vinculados a empresas exportadoras. Las visas son autorizadas en un plazo abreviado de tan sólo 8 días. Incluso, se concede permiso de trabajo mientras la visa está en proceso, lo cual habilita al extranjero a iniciar en su puesto de trabajo de forma inmediata.

Figura 42. Servicios de Talento de Uruguay XXI



Fuente: Wavteq



### Consideraciones para las APRIs

Si bien el diseño y gestión de programas internos de adquisición de talento es complejo y demanda recursos elevados, las APRIs pueden ofrecer un servicio análogo brindando información de calidad sobre el mercado laboral y la oferta educativa de la región, así como generar conexiones entre las empresas extranjeras, el SENA, universidades, firmas de reclutamiento y otros actores relevantes.

### Acceso a financiamiento

El apoyo para acceder a financiamiento es considerado por los inversionistas como uno de los servicios de facilitación de mayor valor agregado. Las agencias abordan este apoyo a través de distintos servicios:

- Información sobre esquemas de financiamiento disponibles, así como la realización de una valoración personalizada del proyecto para determinar su elegibilidad
- Relacionamiento con socios financieros como bancos, fondos de inversión privada, capital riesgo, fondos soberanos o inversionistas institucionales que puedan ser socios capitalistas o financiadores del proyecto

- Procesamiento de solicitudes para acceder a subsidios e incentivos financieros.

En Colombia existen diversas instituciones que ofrecen instrumentos de financiamiento a proyectos productivos como los bancos de desarrollo Bancoldex, Findeter, INNpulsa y Finagro, y actores privados como la banca comercial, fondos de capital y las redes de ángeles inversionistas.

### Buenas prácticas globales

Algunas agencias, particularmente en economías desarrolladas, han establecido sus propios instrumentos para co-financiar proyectos de IED. Invest Quebec, en Canadá, ofrece una serie de productos financieros flexibles a inversionistas extranjeros a través de los cuales puede invertir hasta US\$100 millones de dólares.

Un ejemplo más cercano al contexto de América Latina es Invest in Chile, quien trabaja de forma cercana y coordinada con CORFO, la Corporación de Fomento de la Producción, para asesorar y acompañar a los inversionistas en la postulación y solicitudes de instrumentos de financiamiento en el marco de programas del gobierno.

**Figura 43. Servicios de financiación Corfo Chile**



Fuente: <https://www.corfo.cl/sites/cpp/movil/programasyconvocatorias>

### Consideraciones para las APRIs

Es recomendable que las APRIs estén familiarizadas con los programas y vehículos de financiación disponibles en Colombia, tanto públicos como privados, generen y mantengan contacto con personal clave de estas instituciones, con el fin de proveer información certera y canalizar de forma ágil y oportuna a inversionistas que requieran este tipo de servicio.

### Vinculación con proveedores locales

La búsqueda de proveedores locales es relevante para la mayoría de los proyectos de IED, especialmente para aquellos que requieren una alta proporción de insumos locales para ser competitivos en costos, operar con sistemas productivos flexibles o para cumplir con requerimientos de política económico o comercial – por ejemplo, requisitos de contenido local.

Los servicios avanzados de vinculación con proveedores típicamente consisten en:

- Acceso a un directorio de proveedores de bienes y servicios locales para apoyar el proceso de instalación en la región
- Servicios de emparejamiento/conexión (match-making) y vinculación entre los inversionistas y las empresas locales
- Incentivos especializados y apoyo financiero para fomentar y apoyar los vínculos locales

- Apoyo para el desarrollo de capacidades de las firmas locales
- Programas de agrupamiento (clúster)

Es importante destacar que la inserción de las empresas extranjeras en la economía local y consecuente generación de derramas económicas depende, entre otros, de la madurez y competitividad de las empresas locales, pues esto les permite convertirse en proveedores o socios de las empresas extranjeras. Las Asociaciones Industriales y el MINCIT a través de Colombia Productiva resultan actores relevantes no sólo para la identificación de proveedores potenciales, sino para fortalecer las capacidades del tejido empresarial local y las cadenas de suministro en general.

### Buena práctica global

CINDE Costa Rica, en estrecha colaboración con Procomer, la agencia promotora de comercio exterior, impulsan un programa de encadenamientos para la exportación a través del cual se concretan vínculos comerciales de alto valor agregado entre empresas multinacionales con proveedores costarricenses de bienes y servicios. El programa parte del análisis de las cadenas de valor para la identificación y cierre de brechas, ofrece acceso a una base de datos de PYME locales, previamente diagnósticas y en constante evaluación, realiza la presentación entre empresas extranjeras y domésticas y ofrece apoyo para el cierre de negocios.

Figura 44: Servicios de encadenamientos productivos de CINDE-Procomer



Fuente: páginas web de CINDE, PROCOMER



Bogotá,  
ANDES ORIENTALES COLOMBIANOS

### Consideraciones para las APRI

Para abordar este servicio, aunque de forma acotada, las APRI pueden generar información sobre los programas de mejora productiva de las empresas locales, mapear las cadenas de valor para conocer las capacidades y brechas del tejido industrial local, así como crear un directorio de potenciales de proveedores de las distintas cadenas productivas de la región.

### Servicios para el aterrizaje suave (soft-landing)

El término aterrizaje suave, conocido como soft-landing en inglés, se utiliza para describir un conjunto de servicios tipo “llave en mano” que se ofrecen a empresas extranjeras con el fin de acelerar la implantación del proyecto de inversión en el ámbito local de forma fluida.

El paquete de aterrizaje suave incluye servicios de facilitación básicos como brindar información y apoyo de diversos aspectos para invertir en la región, pero también soluciones de ahorro en costos relacionadas con asuntos legales, comerciales y operacionales, por ejemplo:

- Inteligencia sectorial, comercial y competitiva
- Asesoramiento legal, financiero y contable
- Búsqueda de capital humano
- Servicios inmobiliarios para la búsqueda de espacio físico (oficinas o plantas)
- Asistencia para realizar trámites administrativos
- Asistencia para obtener visas y permiso de trabajo
- Apoyo con empresas de servicios públicos
- Soporte en actividades de marketing y comunicación
- Red de contactos de instituciones, socios, proveedores y clientes potenciales

Estos servicios resultan especialmente atractivos para las PYME y negocios emergentes (start-ups) que, por lo general, tienen experiencia limitada en el proceso de expansión internacional. Buena práctica global

Newcastle en Reino Unido ofrece una gama integral de servicios personalizados llamados Land:In para una instalación rápida y eficaz de las empresas extranjeras, el cual ofrece servicios profesionales a un costo subvencionado contables, legales, asesoría comercial, consultoría entre otros y espacios de oficina compartida (co-working) gratuitos durante los 12 primeros meses de operación en la región.

**Figura 45: Servicios aterrizaje suave de Newcastle, Reino Unido**



Fuente: <https://investnewcastle.com>

### Consideraciones para las APRI

Los paquetes de aterrizaje suave tienen dos componentes: una parte preoperativa que las APRI deben brindar, en la que se resuelven todos los trámites legales y administrativos para que la empresa pueda operar en la región. Y otra parte operativa en la que, a través de aliados, por ejemplo, centros de innovación, parques empresariales o industriales, se ofrecen soluciones para los procesos necesarios para la operación de la empresa: administración, contabilidad, contratación de personal, cálculo y pago de sueldos, trámites, incluso se puede incluir arriendo de oficinas. El objetivo es que el inversionista, no tenga que involucrarse, al menos durante el primer año de operaciones, por las funciones administrativas del negocio.

### Ruta rápida para grandes proyectos

La Ruta rápida o Fast track en inglés, hace referencia a servicios especiales y altamente personalizados relacionados principalmente con tramitología y servicios públicos, con el fin de garantizar, en primer lugar, que inversiones estratégicas se concreten y, en segundo, acelerar la implantación de estos proyectos.

Los servicios de Ruta rápida suelen incluir:

- Asignación de un gerente de cuenta clave senior de alto nivel para atender y resolver inquietudes
- Intervención del ombudsman<sup>69</sup> para intermediación en cuellos de botella y mitigación de los conflictos

- Acceso rápido a terrenos, espacio industrial o de oficina y a servicios públicos
- Procesamiento expeditivo para la obtención de autorización, permisos e incentivos: registro de empresas, ambientales, construcción, negociación y aprobación de incentivos, etc.
- Desarrollo de infraestructura si fuese necesario
- Paquetes de incentivos especiales para optimizar la rentabilidad y mitigar los riesgos de grandes proyectos

### Buena práctica global

Invest India ofrece servicios de facilitación especializados y completamente personalizados a inversionistas estratégicos, el rol de interlocución de la agencia fue crucial para ganar la inversión y contribuir a que un megaproyecto, la planta de Emerson Electric iniciara operaciones en tan sólo dos años.

**Figura 46: Servicios Fast-Track de Invest India para el Centro de fabricación integrada de Emerson Process Management, Maharashtra India (2020)**



Fuente: <https://investnewcastle.com>



Mompox,  
GRAN CARIBE COLOMBIANO

### Consideraciones para las APRI

Las APRIs podrían establecer protocolos especiales para la atención de megaproyectos e inversionistas ancla que requieran un tratamiento personalizado diferenciado, por ejemplo, involucramiento de altos niveles directivos o de gobiernos de entidades aliados para una interlocución efectiva para agilizar trámites y permisos e intermediación. Algunas agencias llaman a este colaborador externo “champion”, quien es la persona que empuja el proceso de establecimiento.

### Ventanilla única para la facilitación de inversiones

Es altamente deseable que los inversionistas tengan un único punto de contacto durante el proceso de establecimiento para mejor fluidez de la comunicación y reducir la complejidad administrativa. Para este fin se crean ventanillas únicas de inversión (VUI), aunque comúnmente se asocia con una plataforma virtual a través de medios digitales, puede también tener una modalidad presencial.

- La VUI presencial, como su nombre lo indica, es un canal presencial que integra actuaciones administrativas de varias autoridades para atender a los inversionistas.
- La ventanilla única virtual, es un portal que centraliza la relación del inversionista con las distintas entidades de gobierno. Comúnmente incluye una hoja de ruta interactiva para navegar por los procedimientos y realizar de forma electrónica solicitudes de inversión y realizar también de forma electrónica los pagos asociados.

En este sentido, ProColombia está desarrollando la Ventanilla Única del Inversionista, un portal digital de atención preferencial en el que concurren todas las entidades públicas competentes y trámites requeridos para el establecimiento y operación de la IED, para facilitar la provisión de los servicios de información y asistencia al inversionista durante todo el ciclo de la inversión<sup>70</sup>.

La VUI ofrece información relevante de los requisitos, pasos, entidades, costos, tiempo y normatividad en cada una de las etapas del proceso de inversión. La información de trámites y procedimientos administrativos que está disponibles es<sup>71</sup>:

- Constitución o creación de empresas para extranjeros.
- Compra de inmuebles y/o registro de propiedades.
- Licencias preoperacionales.
- Trámites para contratación de personal.

Gradualmente, la ventanilla informativa evolucionará a una ventanilla transaccional que apoyará al inversionista durante todo el ciclo de vida de la inversión.

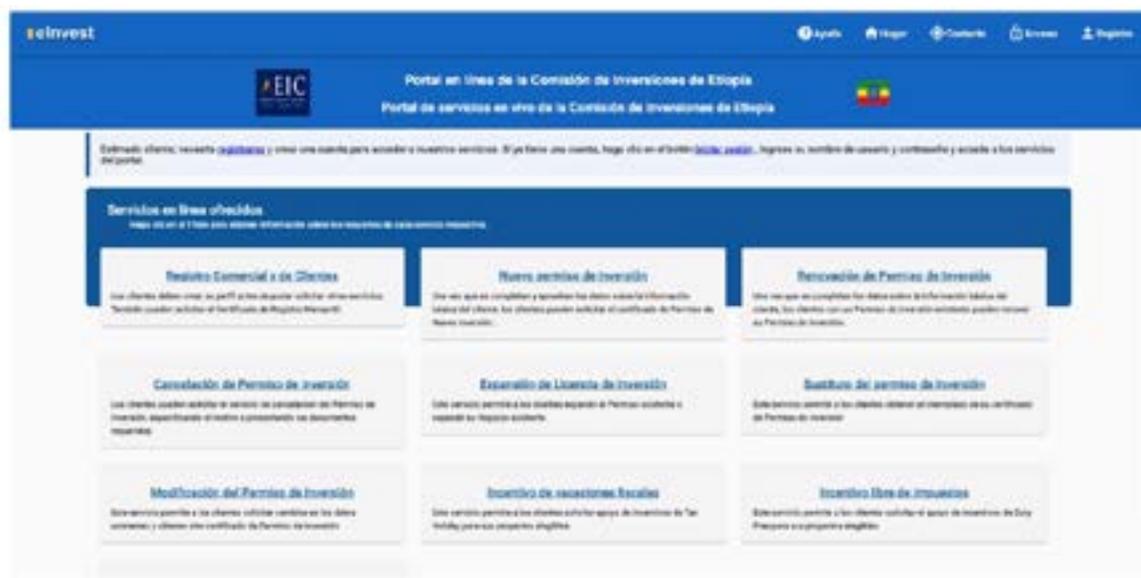
### Buena práctica global

La Comisión de Inversiones de Etiopía (EIC) ha digitalizado todos los procesos para el establecimiento de una inversión en el país, incluyendo el registro empresarial, licencias y permisos. Adicional a la tramitología, el portal también ofrece varias herramientas útiles para el inversionista como mapas interactivos, calculadoras tributarias y de costos laborales, así como visualización de datos económicos y sectoriales.

<sup>70</sup> [Link](#)

<sup>71</sup> [Link](#)

Figura 47: elInvest Ventanilla Unica de Inversión electrónica de Etiopía



Fuente: EIC

### Consideraciones para las APRI

Si bien, la VUI es una herramienta sofisticada de gobierno electrónico, las APRI pueden cumplir una función análoga a la de las ventanillas únicas, siendo el punto de contacto central a nivel regional para todo el proceso de establecimiento de la inversión, facilitando la interacción con las distintas autoridades y la gestión centralizada de los procedimientos administrativos.



# REFERENCIAS

**WAIPA, GIZ (2020) “IPA Toolbox.**

A practical guide to support Investment Promotion Agencies”

# **COLOMBIA**

## **EL PAÍS DE LA BELLEZA**