

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 APRIs** 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.



1.

ESTABLECIMIENTO DE UNA ENTIDAD DE PROMOCIÓN DE INVERSIÓN

Aspectos a considerar

Aspectos a considerar.

Esta sección está diseñada para ofrecer a las regiones una guía sobre cómo establecer una entidad para promover inversión extranjera de forma estratégica, estructurada y sostenida.

En general, la promoción y facilitación de IED tienden a estar más profesionalizada y focalizada en las regiones que cuentan con entidades especializadas para este fin. Por el contrario, cuando estas funciones recaen en diversos organismos públicos y privados, con frecuencia resulta en una falta de liderazgo, visión estratégica, desarticulación, duplicidad de actividades, así como falta de coherencia y cohesión en la información y servicios ofrecidos.

Las regiones que han tomado la decisión de crear una entidad especializada en promover IED deben seguir cuatro pasos de carácter estratégico:

Figura 1. Pasos para establecer una entidad para promover IED



Fuente: Wavteq

PASO 1:

Socios estratégicos y financiamiento

Una vez tomada la decisión de establecer una entidad especializada en promover IED, se debe plantear la iniciativa a posibles socios a nivel regional y local, con el objetivo de garantizar apoyo y financiamiento público y/o privado. Cabe destacar, que la financiación privada tiene cada vez mayor relevancia en estas iniciativas.

En Colombia por lo general los socios privados son las Cámaras de Comercio, Asociaciones

Industriales como la ANDI y empresas establecidas en la región. Los socios públicos suelen ser la Gobernación, la Alcaldía y Empresas públicas (por ejemplo, EPM en Medellín y EDEQ en Armenia).

De hecho, estas entidades (a excepción de las empresas públicas) son las que suelen promover y prestar atención al inversionista extranjero cuando no existe un organismo con la responsabilidad clara de promover IED.

PASO 2:

Alternativas institucionales

Las entidades para promover IED pueden tomar distintas formas: desde una división o departamento dentro de un organismos público o privado existente, hasta una Agencia autónoma especializada. La elección de la

forma institucional depende en gran medida de la naturaleza de los socios estratégicos, la experiencia en promoción de IED, las fuentes de financiamiento y el presupuesto disponible.

Figura 2. Estructura institucional para la promoción de inversión extranjera

**GRÁFICA FALTANTE,
NO SE ENCUENTRA EN
EL WORD ENVIADO**

Fuente: Wavteq

Cabe destacar que la promoción regional proactiva de IED no necesariamente implica establecer una Agencia autónoma de Promoción Regional de Inversión (APRI). Existen tres alternativas de diseño institucional:

A. División de promoción de inversión

Es usual que las regiones con escasa experiencia en promoción de inversiones y presupuestos limitados designen una persona o pequeño equipo dentro de una unidad vinculada al desarrollo económico o competitividad sectorial en organismos públicos o privados para promover, atraer y facilitar inversiones extranjeras. Es deseable que esta persona o equipo tengan dedicación exclusiva a la función de promoción de IED.

En Colombia estas divisiones se establecen en entidades públicas como las Secretarías de Competitividad y Desarrollo Económico de las Gobernaciones, o en entidades privadas, habitualmente las Cámaras de Comercio. Es importante que el organismo que lidere la iniciativa tenga una visión amplia y transversal de la promoción de inversiones, facilitando beneficiar a diversos sectores productivos y zonas geográficas de la región. Una asociación de clúster industrial tendería a centrar esfuerzos en la promoción de un único sector o una Zona Franca podría enfocarse en atraer proyectos hacia un parque industrial o empresarial específico.

Naturalmente, al ser la división parte de organismos gubernamentales regionales o de un gremio, no tiene personalidad jurídica ni autonomía, reporta a un jefe de departamento y la financiación proviene de recursos de la entidad a la que pertenece, también suele compartir oficinas y funciones administrativas con dependencias existentes.

B. Departamento de promoción de inversión

Cuando las regiones ya ofrecen servicios básicos de atracción de IED, y el presupuesto es mayor, la división puede ampliarse a un departamento. La diferencia fundamental entre ambos está en su tamaño, el alcance de las funciones y dependencia jerárquica. El departamento reporta a altos rangos directivos, lo cual favorece su visibilidad y apoyo institucional. En algunos casos cuando pertenece a organismos públicos, puede incluso reportar directamente al Gobernador o a un Gabinete compuestos por principales cargos del gobierno regional.

Con recursos adicionales, el departamento puede contar con un equipo de personal especializado y separar las distintas funciones de marketing, inteligencia, promoción y facilitación de inversiones, e inclusive contar con especialistas sectoriales.

La ventaja de las divisiones y departamentos es que pueden trabajar de forma estrecha y coordinada con otras unidades relacionadas y establecer alianzas con socios clave, al contar con el respaldo de las entidades públicas o privados a los que pertenecen. En contraste, podrían citarse como desventajas una limitada autonomía, menor focalización y especialización y menor flexibilidad para llevar a cabo sus funciones. En el caso de las divisiones y departamentos vinculados a organismos públicos, su sostenibilidad puede verse comprometida por los ciclos políticos.

Aspectos a considerar.

C. Agencia Autónoma de Promoción Regional de Inversión

Esta es la estructura institucional más frecuente en las regiones que cuentan con aliados comprometidos a largo plazo y un nivel de financiamiento más elevado.

Las Agencias de Promoción Regional de Inversión (APRI) son entidades autónomas con el mandato explícito de promover y facilitar las inversiones extranjeras. Diversos estudios confirman que este tipo de estructura tiene mayores niveles de eficacia y genera mayor impacto en el territorio.¹ Otras ventajas es que gozan de independencia y estabilidad para desempeñar sus funciones. Suelen ser más proactivas y focalizadas en sus actividades. Su principal desventaja radica en que demanda mayor presupuesto para cubrir salarios, gastos

fijos, oficinas (en algunos casos) y actividades de promoción. Además, el apoyo institucional podría diluirse, al tratarse de una nueva entidad.

Existen tres tipologías de APRI: pública, privada o mixta, de acuerdo con su forma jurídica y fuentes de financiación. En Colombia más de tres cuartas partes de las APRI son de naturaleza mixta es decir entidades autónomas público-privadas, con participación de la Gobernación y/o las Alcaldías y con una contraparte privada típicamente la Cámara de Comercio, y en algunos casos grandes empresas establecidas en la región. El restante son entidades 100% privadas u organismos públicos autónomos vinculados a las Gobernaciones.

Figura 3. Tipología de las Agencias según su naturaleza jurídica

1.

AGENCIA PÚBLICO-PRIVADA

Sociedades de economía mixta, sin ánimo de lucro, que desarrolla sus actividades con aportes del gobierno regional y de capital privado.



2.

AGENCIA PRIVADA

Entidades sin ánimo de lucro constituidas que operan bajo las reglas de Derecho Privado, y su financiamiento y control recae en gremios o empresas privadas socias.



3.

AGENCIA PÚBLICA AUTÓNOMA

Entidad pública descentralizada de orden local, goza de autonomía y son financiadas por fondos públicos.



Fuente: Wavteq

1 BID – OCDE (2019) Cómo armar el rompecabezas de la promoción de inversiones. Un mapeo de las Agencias de Promoción de Inversiones en América Latina y el Caribe y en los países de la OCDE

APRI PRIVADA Y PÚBLICO-PRIVADA

Se rigen por la normatividad de Derecho Privado, se constituyen como personas jurídicas, entidades sin ánimo de lucro, habitualmente bajo la forma de asociaciones, corporaciones o fundaciones. En las APRI privadas el 100% de los aportes para operar provienen del sector privado. En las APRI mixtas, los aportes de cada parte pueden ser 50%-50% o según se establezca en los estatutos.

La principal ventaja de estas tipologías de APRI es que tienen independencia institucional, poseen visión empresarial, gozan de mayor flexibilidad y operan bajo condiciones de mercado, ello les permite fijar y pagar salarios alineados con el mercado y tener mayor agilidad para contrataciones de personal y servicios. Como desventaja encontramos que pueden no contar con apoyo de un alto cargo del Gobierno regional, tener pocos vínculos con aliados claves del sector público y poca influencia en materia de iniciativas públicas relevantes para la promoción de IED.

APRI PÚBLICA AUTÓNOMA

Son de naturaleza pública, con personería jurídica y autonomía administrativa. Suelen constituirse como entidades de economía solidaria, es decir organizaciones sin ánimo de lucro, cuya financiación proviene 100% de los presupuestos de organismos públicos. Pueden depender de un único ente gubernamental, aunque comúnmente son conformadas por una asociación de entidades públicas.

Las APRI públicas presentan ventajas en el sentido que les es más sencillo lograr consenso, coordinación y cooperación con un conjunto de organismos gubernamentales, facilitándoles estar en línea con objetivos de política más amplios. Su principal desventaja es que podrían carecer de la visión del sector privado, suelen estar atadas a esquemas operativos y de contratación rígidos, y son más vulnerables a los ciclos políticos.

PASO 3:

Consideraciones organizativas

La configuración organizacional de la APRI debe responder a los mandatos y funciones definidas en sus Estatutos y en su Estrategia de Promoción de Inversiones. El mandato oficial de la APRI dictará su orientación estratégica, especialización y funciones, elementos que, a su vez, tienen relación directa con la estructura de la organización. Es recomendable que una APRI que inicia operaciones tenga un único mandato central: promover IED.

En algunos casos, conforme la APRI se consolida, se le pueden encomendar otros mandatos como promover exportaciones,

turismo, emprendimiento, entre otros. Estas funciones adicionales, naturalmente significan un incremento del presupuesto y una reestructuración organizativa.

La estructura organizativa de las APRI debe considerar el modelo de gobernanza, departamentos funcionales y los puestos de trabajo. En cuanto al modelo de gobernanza las APRI están comúnmente gobernadas y reportan a Juntas Directivas que tienen la autoridad de tomar decisiones estratégicas, supervisar las actividades de la Agencia y de nombrar al director ejecutivo.

Aspectos a considerar.

La composición de la Junta varía, en el caso de las APRI privadas y público-privadas el sector privado tiende a desempeñar un papel más preponderante, mientras que en las Agencias públicas los representantes de distintas entidades públicas suelen ser mayoría. En cualquier caso, incluir miembros del sector privado es una buena práctica que apoya al liderazgo de la Agencia y a incorporar las

perspectivas y prioridades del sector privado en sus actividades.

El tamaño y sofisticación de la APRI, influye en su organización interna. La configuración organizacional más habitual para una Agencia regional mediana y grande es en departamentos funcionales y/o sectoriales.

Figura 4. Configuración organizativa interna



Fuente: Wavteq

La atracción de IED implica la articulación de un amplio número de actores a nivel nacional, regional y local. Por ello, la cooperación interinstitucional es crítica para que las APRI desempeñen sus funciones. En un contexto de recursos limitados, es aún más imperante crear alianzas con entidades públicas, el sector privado, asociaciones empresariales e industriales, zonas francas y otros actores que contribuyan a atraer y retener inversiones.

ProColombia es un aliado estratégico clave para impulsar y facilitar el trabajo de las APRI, tiene el compromiso de impulsar el trabajo de las APRI y facilitar que todos los departamentos de Colombia tengan la capacidad de promover sus territorios como destinos de inversiones.

Tabla 1. Estrategia Regiones 2022 de ProColombia

ÁREAS DE COLABORACIÓN	HERRAMIENTAS Y RECURSOS
Promoción conjunta	<ul style="list-style-type: none"> • Gira de site selectors • Generación de oportunidades de inversión • Gira de APRI en eventos internacionales (ej. Expo Dubai) • Identificación de proyectos estructurados en busca de IED • Eventos de promoción: Colombia Investment Summit, Colombia Inside Out, etc. • Portafolio de servicios al inversionista instalado
Articulación y coordinación	<ul style="list-style-type: none"> • Jornadas de alineación estratégica • Comités de articulación y seguimiento • Información legal, inteligencia y mercados
Herramientas de apoyo para la promoción IED	<ul style="list-style-type: none"> • Biblioteca digital: perfiles sectoriales, presentación Colombia, • manual de inversión, información de cadenas, etc. • Boletín de inversiones Más Regiones Más Inversión • Colombia site selection • Bases de Datos y suscripciones (Orbis, LinkedIn)
Fortalecimiento de capacidades	<ul style="list-style-type: none"> • Entrenamiento especializado • Consultoría sostenibilidad financiera

Fuente: Estrategia Regiones 2022, ProColombia

Aspectos a considerar.**PASO 4:****Requerimiento de recursos**

Los recursos necesarios para implementar las funciones de atracción y facilitación de IED dependen de los mandatos, alcance, la escala y ubicación de la entidad promotora de inversión.

A. Fuentes de financiamiento

Las fuentes de financiamiento varían de forma notable de un país y de una región a otra, en países como Brasil o México, mayormente son los Gobiernos regionales los que asumen gran parte, sino todos, los costos asociados con la operación de la entidad.

Como se mencionó anteriormente, en Colombia la mayoría de las Agencias Autónomas, debido a su naturaleza mixta, dependen de recursos financieros asignados de forma directa por el sector público y privado. La proporción de los aportes dependen de los acuerdos inter-institucionales, suele ser 50%-50%, con un papel cada vez más importante de los recursos privados.

Otras fuentes de financiamientos son los fondos de organismos multilaterales, cuyos aportes suelen asignarse a proyectos especiales y no al presupuesto operativo, pues podría ser contraproducente para la sostenibilidad de la entidad.

Es poco frecuente que las APRI cuenten con fuentes de ingresos propios, debido a que los servicios a los inversionistas se ofrecen de manera gratuita, asimismo se desaconseja cobrar una tasa de registro ya que esto podría desafiar el propósito de ser una entidad amigable con el inversionista.

B. Presupuesto

El presupuesto de una Agencia Autónoma (API) nacional puede oscilar entre 250,000 dólares americanos de una organización pequeña

y más de 5 millones de dólares de una organización autónoma especializada con más de 20 empleados, capaz de competir a nivel internacional por la inversión y de participar en todas las funciones del ciclo de promoción de la inversión (incluida la representación en el extranjero y una unidad de servicio al inversionista instalado). A nivel regional, el presupuesto regularmente no supera más de 1 millón de dólares para agencias grandes como Invest In Bogotá.

La elaboración del presupuesto de la API requiere una clara comprensión de las partidas de costos esenciales. Entre ellas se encuentran²:

- Los gastos de personal (incluida la formación), que representan alrededor del 60% del presupuesto;
- Gastos de oficina y gastos generales relacionados, servicios públicos, incluido el acceso a Internet de alta velocidad para todo el personal;
- Computadores/portátiles para todo el personal y tabletas para el personal de desarrollo empresarial que se desplace para reunirse con los inversores;
- Desarrollar y mantener un sitio web para promover inversión;
- Desarrollo e impresión de materiales de marketing;
- Vehículo de empresa para transportar a los inversionistas en las visitas;
- Gastos de teléfono, correo, papelería e impresión;
- Viajes a nivel local para reunirse con los inversionistas y las partes interesadas;
- Traducciones de documentos legales y promocionales al inglés, al chino y a otros idiomas clave.

Otras partidas de gastos básicos son los viajes para las misiones de inversión en el extranjero, los eventos internacionales del sector y la organización de seminarios sobre IED, así

2 Para más información, véase VCC (2009) y ESCAP (2017)

como la utilización de empresas especializadas en IED para generación de prospectos (leads), el desarrollo de sitios web, la preparación de materiales de marketing, la información sobre datos y empresas y la concesión de licencias para un CRM.

Varias regiones colombianas tendrán entidades con una sola persona a tiempo completo, cuyo presupuesto anual podría estar muy por debajo del mínimo indicado de 250,000 dólares. Algunas regiones no tendrán una entidad independiente con autonomía (y, por lo tanto, no tendrán un presupuesto fijo) y, en su lugar, contarán con personal dedicado a la promoción de la inversión, potencialmente desembolsado por más de una organización; en este caso, debería haber al menos dos personas a media jornada.

C. Personal

Los recursos humanos son quizá el activo más relevante de la Agencia. Los puestos clave que suele requerir una API son los siguientes:

1. **Jefe:** director ejecutivo / director general
2. **Gestor de la promoción de la inversión:** se encarga de las consultas de los inversionistas y tiene la responsabilidad de generar nuevas consultas (captación de inversionistas)
3. **El gestor de servicios y facilitación de la inversión** ayuda al inversionista en todas las cuestiones regulatorias, de permisos, legales y operativas para establecer una nueva operación en el territorio
4. **Director de marketing e investigación:** se encarga de la investigación y el material de marketing para promocionar el territorio y satisfacer las necesidades de información de los inversionistas
5. **Gestor de Servicios al inversionista instalado:** trabaja con los principales

inversionistas instalados para retener y ampliar la IED (también puede formar parte del equipo de facilitación)

6. **Líderes de equipos sectoriales/estrategas sectoriales:** centrados en proporcionar apoyo específico a las empresas y desarrollar el ecosistema local del sector

En general, se requiere de personal altamente calificado, bilingüe e idealmente con experiencia previa en el sector privado. Cada uno de estos puestos debe cumplir los siguientes requisitos de competencias³:

- Excelente dominio del inglés comercial hablado y escrito y de otros idiomas de los principales inversionistas a los que se dirige
- Centrarse en el cliente para anticipar y satisfacer las consultas de los inversionistas
- Gran capacidad de comunicación y relación para generar confianza con los inversionistas
- Organizar de forma eficaz y eficiente exposiciones, eventos y seminarios y desarrollar y realizar presentaciones de alta calidad a los inversionistas
- Identificar de forma eficaz y eficiente a los posibles inversionistas y responsables de la toma de decisiones y llevar a cabo un acercamiento directo (contacto) con las empresas
- Comprender los procesos de decisión de los inversionistas extranjeros y el ciclo de vida de las empresas
- Capaz de presionar y abogar por la mejora del clima de inversión
- Capacidad para establecer redes con socios y partes interesadas a nivel local, nacional e internacional, en particular los ministerios y organismos gubernamentales nacionales y locales y las asociaciones empresariales, cámaras, etc.

3 Para más información, véase VCC (2009) y ESCAP (2017)

El Apéndice I contiene un perfil de trabajo típico de un gerente de promoción de inversiones, aplicable al escenario de un solo puesto dedicado a la promoción de inversiones en la APRI o una división o departamento de IED dentro de una organización existente. También contiene el perfil de trabajo de un asistente de promoción de inversiones, que es el segundo puesto recomendado, incluso si sólo se pueden dedicar dos personas a media jornada a la IED en la región.



REFERENCIAS

BID – OCDE (2019) – “Cómo armar el rompecabezas de la promoción de inversiones. Un mapeo de las Agencias de Promoción de Inversiones en América Latina y el Caribe y en los países de la OCDE”

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

Loewendahl, H (2001) “A Framework for Investment Promotion” TNCs, UNCTAD (April 2001)

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>

Canada-Indonesia Trade and Private Sector Assistance Project (TPSA) / Wavteq (2019) “Guidelines for Developing an Investment Promotion Strategy”

Vale Columbia Center on Sustainable International Investment (2009), “Handbook for Promoting Foreign Direct Investment in Medium-Size, Low-Budget Cities in Emerging Markets”

World Bank (2000) “Investment Promotion Toolkit Module 3: Creating an Investment Promotion Strategy” Washington, D.C.



APÉNDICE I

Ejemplos de perfiles laborales

1. Director de promoción de inversiones

Responsabilidades clave

1. Desarrollar, aplicar y supervisar la estrategia de relaciones públicas y marketing de la API

- Colaborar con las partes interesadas externas para esbozar un enfoque de marca, relaciones públicas y estrategia de marketing
- Gestionar su aplicación mediante la preparación de materiales de promoción como folletos, hojas informativas, directrices para hacer negocios, etc.

2. Posicionar la API en una red mundial de territorios de inversión

- Asistir a los eventos adecuados para destacar la posición de la API
- Destacar la misión de la API mediante la participación proactiva de representantes de los medios de comunicación de todo el mundo a través de diferentes plataformas

3. Generar nuevas solicitudes de inversión mediante la construcción de redes y la captación de inversores

- Comprometerse con las empresas, los multiplicadores y las cámaras de comercio objetivo a través de diversos canales
- Organizar misiones empresariales y de inversión
- Participar activamente en redes y eventos en Colombia y en el extranjero

4. Diseñar y aplicar un programa de promoción en el extranjero en apoyo de las actividades de marketing de la API

- Elegir los eventos correctos a los que dirigirse
- Aumentar la presencia en los medios de comunicación y la concienciación durante estos eventos
- Conectar con las partes interesadas y los grandes nombres de la industria durante estos eventos para ganar aún más atención

5. Colaborar con las partes interesadas regionales y nacionales

- Garantizar que los departamentos correspondientes lleven a cabo los procesos pertinentes
- Garantizar una comunicación continua profesional y beneficiosa para evitar el solapamiento de los trabajos realizados

Requisitos mínimos: Máster en Administración de Empresas o Economía o un campo relacionado

Experiencia mínima: Un mínimo de 7-10 años de experiencia en negocios internacionales, de los cuales tres (3) deben ser en un puesto de gestión. Preferiblemente, la experiencia podría ser en promoción de inversiones y/o desarrollo de negocios.

Perfil:

- Conocimiento profundo de los retos de los negocios internacionales cuando se opera en mercados emergentes
- Experiencia sectorial de los principales sectores prioritarios;
- Fuertes habilidades interpersonales
- Enfoque de colaboración para trabajar en equipo y entre divisiones y con las partes interesadas
- Disponibilidad y voluntad de viajar

- Historial de contribución al crecimiento de la organización en el sector privado y/o público

Habilidades específicas del puesto:

- Buena capacidad de comunicación y de hablar inglés
- Tener excelentes habilidades de marketing y promoción, así como experiencia directa en el trato con empresas privadas, preferiblemente a nivel internacional
- Gran capacidad analítica e interpersonal
- Gran capacidad de organización: versatilidad, capacidad de multitarea y de cumplir los plazos

2. Asistente de promoción de inversiones

Responsabilidades clave

- Realización de actividades de marketing
- Planificación de visitas a los emplazamientos para posibles inversores
- Gestionar las visitas a los emplazamientos durante la estancia del posible inversor en la región
- Seguimiento de todas las cuestiones planteadas en el curso de la visita al territorio
- Gestionar el progreso de los proyectos para garantizar que se hace todo lo posible para convertir el proyecto en una inversión
- Ayudar a las empresas en el proceso de puesta en marcha
- Apoyo a las actividades de construcción de imagen, por ejemplo, suministro de información, folletos, etc.
- Enlace con la prensa, los medios de comunicación, el sitio web y las relaciones públicas
- Organización de eventos promocionales
- Gestionar las misiones internas y

externas, incluida la participación de la agencia en las visitas al extranjero

- Enlace con las embajadas y consulados para cuestiones no específicas del proyecto
- Investigación y planificación
- Estudio de mercado e identificación de empresas objetivo
- Apoyar las actividades de promoción de políticas
- Identificación de la empresa objetivo mediante un estudio de mercado

Cualificaciones mínimas: Un mínimo de un primer grado en Economía, Negocios o una disciplina relacionada de una Universidad reconocida

Experiencia mínima: Al menos cinco años de experiencia en negocios internacionales, preferiblemente en la implementación y aplicación de procedimientos de desarrollo de inversiones

Habilidades específicas del puesto:

- Conocimiento de las políticas gubernamentales en relación con la inversión, la promoción y los procedimientos que deben seguir los inversores. Capacidad para mantener informados de las oportunidades de negocio a los intermediarios de la inversión, los organismos bilaterales, las Cámaras de Comercio internacionales, las organizaciones empresariales y las agencias de inversión.
- Debe hacer recomendaciones sobre las propuestas de inversión que suelen ser aceptables para las autoridades de aprobación y hace recomendaciones sobre su viabilidad.
- El trabajo está sujeto a revisión en relación con la solidez técnica, la profundidad del análisis, la exactitud de la información y la coherencia con las directrices políticas y los procedimientos operativos acordados.

- Se requiere trabajar dentro de los objetivos generales de la API y en consonancia con los criterios y plazos acordados colegiadamente. Ayudar a mantener la base de datos de desarrollo industrial.
- Principalmente se relaciona con personal empresarial de alto nivel, funcionarios gubernamentales y personal del sector privado que requiere información o promueve oportunidades, productos y servicios, a nivel local y en el extranjero.
- Trabaja desde la oficina, pero pasa periodos importantes en el exterior inspeccionando los emplazamientos y las infraestructuras y llevando a los posibles inversores a visitar los emplazamientos industriales. También organiza y asiste a exposiciones.





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



- 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”.



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>
<p>4. ANALIZAR LA INFORMACIÓN</p> <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>5. COMUNICAR RESULTADOS</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>	

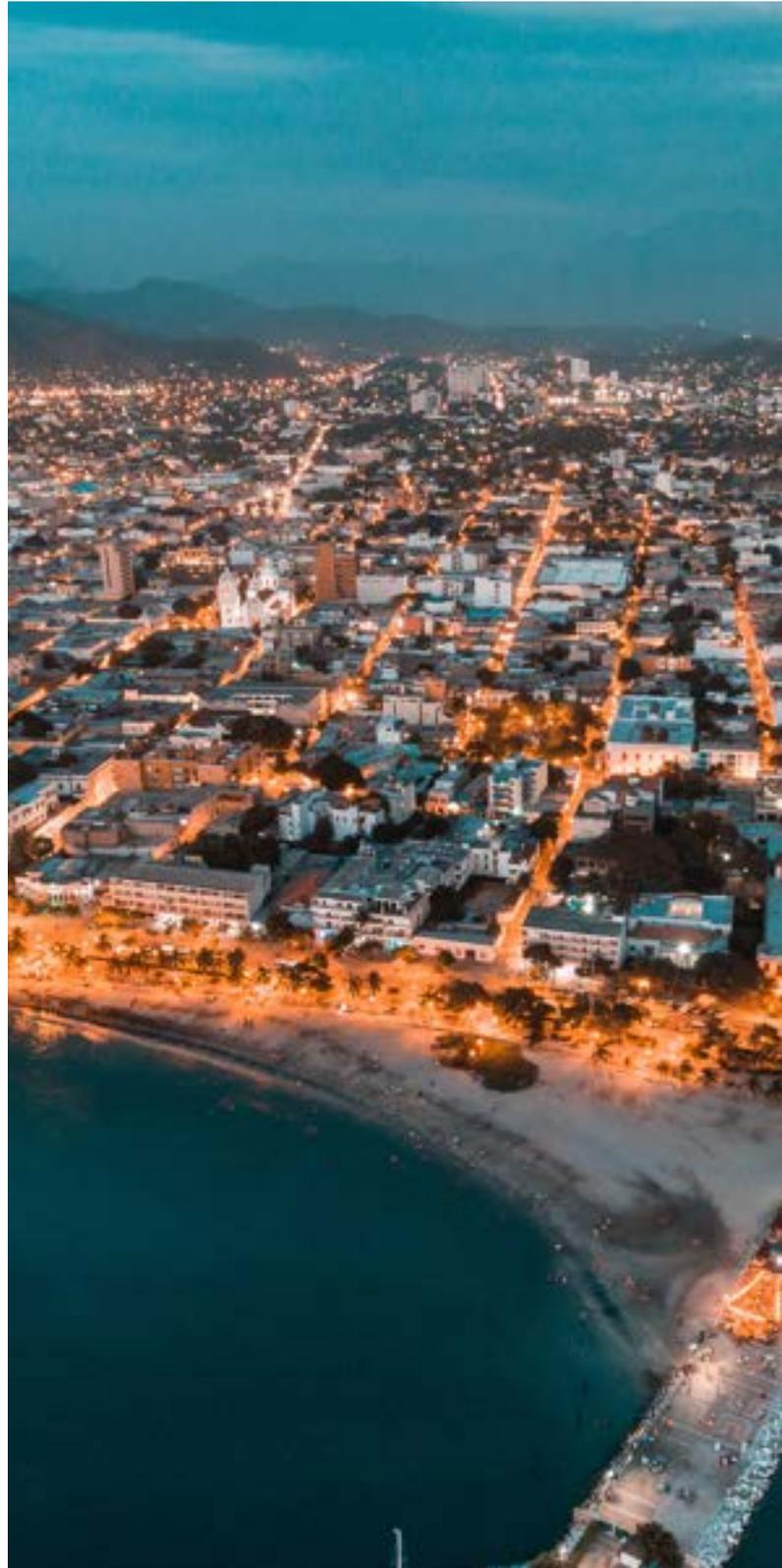
Fuente: Universidad de Purdue: Business Retention & Expansion

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



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:

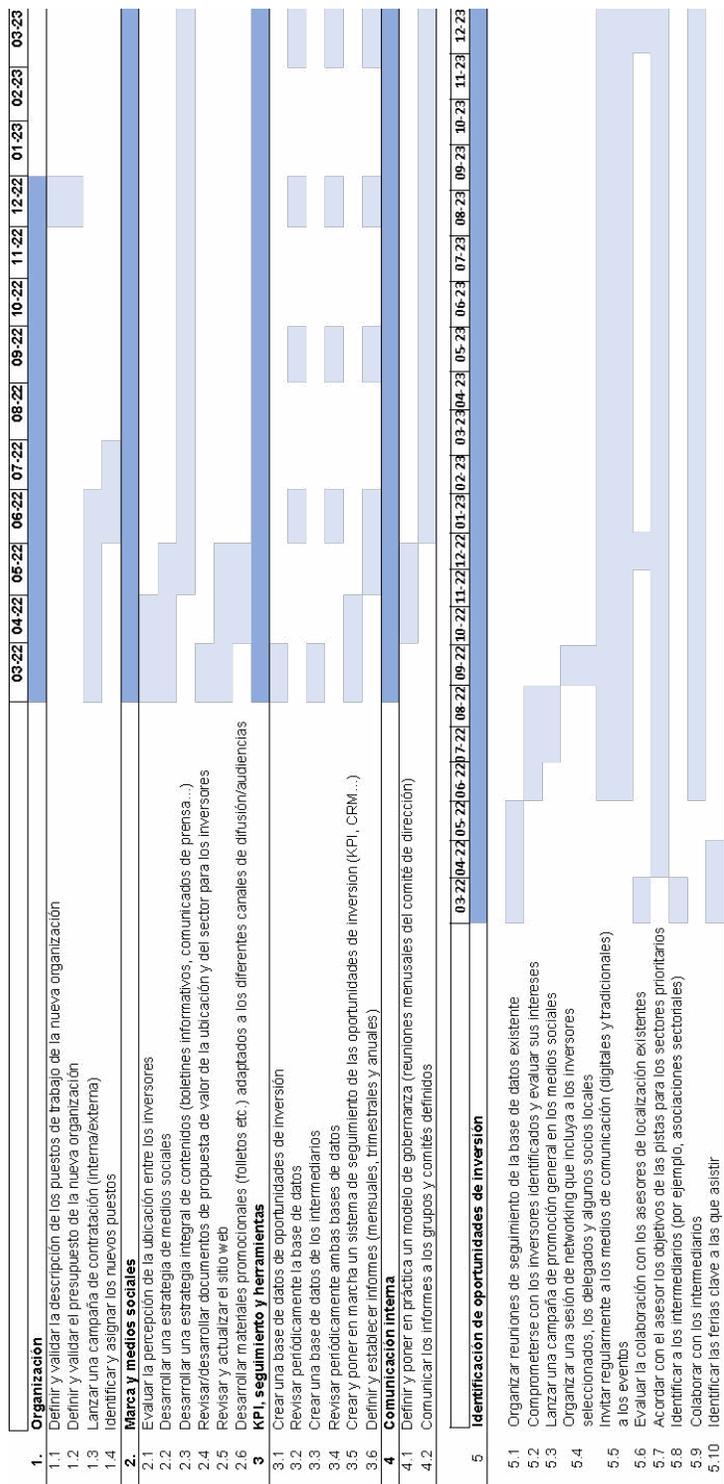
- Identificación de sectores y mercados objetivo;
- Inversionistas estratégicos;
- Conferencias/ferias comerciales a los que se asistirá;
- Seminarios de promoción de la inversión que se celebrarán;
- Las misiones comerciales que se llevarán a cabo;
- Actividades de marketing y comunicación;
- Actividades 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.



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

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	66,117	66,319	+1%
Puestos de trabajo protegidos	9,024	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.



3. ***PRIORIZACIÓN Y PROMOCIÓN DE SECTORES ESTRATÉGICOS***

La identificación de sectores objetivo es fundamental para el éxito en la atracción de IED y constituye el eje central de la estrategia de promoción de inversión. La estrategia sectorial identifica los sectores de focalización para atraer inversión y permite estructurar un plan de acción para cada uno de ellos.

El enfoque sectorial también se refleja en el diseño organizacional y procesos de la mayoría de las API. Muchas forman equipos con conocimiento y experticia específicos en los sectores objetivo para ayudar a las empresas extranjeras a invertir, ampliar sus operaciones y crear vínculos con PYMEs, centros de investigación, centros de formación y otras entidades locales correspondientes a estos sectores.

La estrategia sectorial define la promoción proactiva de inversión y las actividades para identificar oportunidades, proyectos, ferias

y eventos especializados a los que hay que asistir, determinar las misiones al extranjero a realizar, colaboraciones y, lo más importante, mapear las empresas específicas a las que hay que dirigirse. También determina cuáles serán las estrategias de marketing tradicional y digital (por ejemplo, material promocional: folletos y propuestas sectoriales a desarrollar) y la estrategia por mercados geográficos (por ejemplo, qué países hay que elegir para atraer inversión).

Este capítulo tiene como objetivo presentar los principales conceptos, elementos y metodologías de una estrategia sectorial:

1. Priorización de sectores y segmentos,
2. Identificación y estrategia de mercados
3. Desarrollo de un plan de implementación

NO. 1: Priorización de sectores y segmentos

Algunas API no tienen un enfoque sectorial y trabajan en la promoción de una amplia variedad de sectores que han identificado como relevantes para el crecimiento económico. Sin embargo, no es factible tener una orientación proactiva con un número amplio de sectores y recursos limitados. Por lo tanto, debe priorizarse una lista acotada de sectores, idealmente, mediante un ejercicio analítico que justifique por qué un determinado sector tiene un alto potencial para captar inversión y contribuir positivamente a los objetivos de desarrollo del territorio.

Es esencial que la identificación de los sectores sea lo más focalizada posible. La mayoría de las API tienen estrategias sectoriales demasiado amplias, lo cual dificulta la identificación estratégica de potenciales inversionistas.

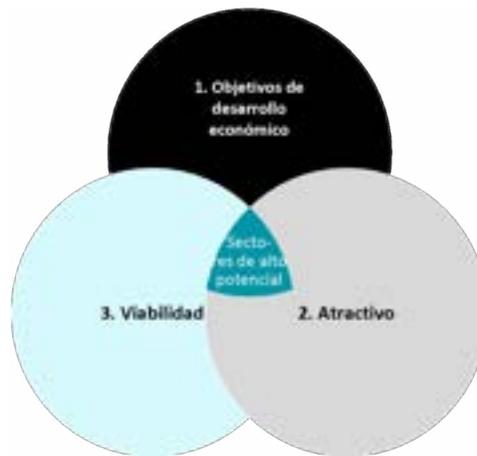
Priorizar por ejemplo alimentos, tecnologías de la información o energía renovable como sector objetivo no es lo suficientemente concreto para una estrategia de promoción de inversión, lo recomendable es identificar subsectores y oportunidades específicas.

La estrategia sectorial de las API puede no encajar en el sistema estándar de clasificación industrial. Por ejemplo, la ciberseguridad, la inteligencia artificial y el big data se encuentran entre los subsectores más atractivos para la IED, pero no se ajustan a ninguna clasificación industrial oficial.¹⁹ Además, muchas API se enfocan en actividades empresariales que son transversales a varios sectores, como las operaciones de tercerización de procesos de negocio (BPO por sus siglas en inglés).

¹⁹ Este segmento emergente se denomina "Industria 4.0" por ProColombia.

Wavteq ha desarrollado un modelo de tres fuerzas (Figura 9) para crear estrategias sectoriales donde se evalúan los sectores o subsectores según las siguientes dimensiones: los objetivos de desarrollo económico, el atractivo del sector (p.ej. en términos de crecimiento y los flujos de IED) y la viabilidad del sector (dónde la ubicación tenga una ventaja competitiva).

Figura 9. Modelo de tres fuerzas y proceso de análisis y priorización de (sub-)sectores
Modelo de tres fuerzas



La identificación de los (sub)sectores priorizados sigue un proceso de filtrado de cuatro pasos que se ilustra en la siguiente figura:

Proceso de análisis y priorización de (sub-)sectores



Fuente: Wavteq

Paso 0: Lista larga de (sub)sectores

Identificar una lista larga de sectores y subsectores basada en clasificaciones estándar industriales (por ejemplo, CIIU, NAICS, ISIC), objetivos nacionales de desarrollo y/o otras fuentes como los sectores de inversión identificados por ProColombia. A continuación, se presenta el listado de (sub)sectores priorizados por ProColombia en la Tabla 4:

Tabla 4. (Sub)sectores promocionados por ProColombia para la atracción de IED

SECTORES	SUBSECTORES
Agroindustria y producción de alimentos	<ul style="list-style-type: none"> Alimentos procesados Cacao, derivados y chocolate Frutas y verduras Industria de la palma Pecuario / ganadería Plantaciones forestales comerciales
Energía	<ul style="list-style-type: none"> Energías convencionales Energía renovable
Fondos de capital privado, capital de riesgo	<ul style="list-style-type: none"> Fondos de capital privado Capital de riesgo (Venture capital)
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> Infraestructura de transporte Infraestructura social y sanitaria Redes de transmisión de energía y telecomunicaciones
Infraestructura hotelera y Turismo	<ul style="list-style-type: none"> Infraestructura hotelera y turística
Inmobiliario	<ul style="list-style-type: none"> Inmobiliario
Manufacturas	<ul style="list-style-type: none"> Aeronáutica Automotriz Cosmética y cuidado personal Envases y empaques Industria de la moda Industria petroquímica Materiales de construcción
Servicios de salud y ciencias de la vida	<ul style="list-style-type: none"> Cannabis medicinal y cosmético Servicios de salud Sector farmacéutico Estudios clínicos
Tecnología de la información e Industrias creativas	<ul style="list-style-type: none"> Audiovisual Centros de datos (data centers) Centros de servicios compartidos Outsourcing de servicios BPO Software y servicios de TI

Fuente: <https://investincolombia.com.co/es/sectores>

Paso 1: Objetivos de desarrollo económico

Los objetivos de desarrollo económico ayudarán a determinar no sólo los sectores objetivo, sino también los tipos de empresas y los tipos de IED que la API se encargará de atraer. Con respecto a la priorización de sectores, la definición de objetivos nacionales y regionales ayuda a determinar los indicadores para evaluar y priorizar. La Tabla 2 en el capítulo anterior muestra cómo el enfoque de la estrategia de atracción de IED cambia según el objetivo de desarrollo económico.

Los objetivos de desarrollo económico en Colombia cómo, por ejemplo, atraer IED de eficiencia y mejorar oportunidades de nearshoring fueron incorporados al Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2018-2022. El PND contiene directrices que pueden ayudar el proceso de alinear las actividades de atracción de inversión con los objetivos nacionales y/o regionales. Por ejemplo, entre las 20 metas formulados en el PND figuran:

- “Crear 1,6 millones de empleos”, “Mayor dinámica de los sectores de economía naranja: crecimiento real de 2,9% al 5,1% en cuatro años” – corresponden con el objetivo de creación de empleo, sobre todo, en sectores de salarios altos.
- “Lograr que 11,8 millones de hogares (70%) estén conectados a internet”,

“Aumentar en más del doble la red férrea en operación comercial: llegar a 1.077 km.” – corresponden con el objetivo de desarrollo de infraestructuras.

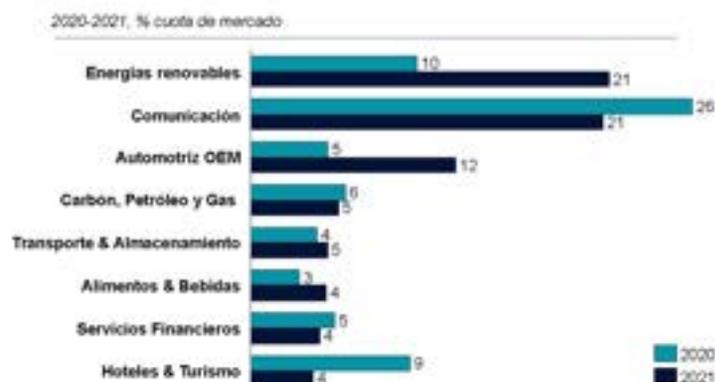
- “Duplicar la inversión pública y privada en ciencia y tecnología al 1,5% del PIB.” - corresponde con el objetivo de desarrollo de tecnologías.
- “Aumentar capacidad de generación con energías limpias en 1.500 MW, frente a 22,4 MW actuales.” – corresponde con el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) número 7 (“Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos”).

Paso 2: Evaluación de deseabilidad

Una vez determinada la lista larga de posibles (sub)sectores de enfoque, el siguiente paso sería analizarlos en cuanto a su volumen potencial de flujos de IED. El objetivo principal es identificar y evaluar los sectores en función del tamaño y el crecimiento de la IED en Colombia, o en América Latina. La Figura 10 identifica Energía Renovable y Comunicaciones como los principales sectores de atracción de IED en América Latina y el Caribe durante los dos últimos años, seguidos por los sectores Automotriz, Petróleo, Carbón y Gas, y Logística.



Figura 10. Principales sectores receptores de IED en América Latina 2020 - 2021



Fuente: Wavteq a partir de datos de fDi Markets

La Estrategia Nacional de IED de Turquía puede servir como ejemplo de buena práctica para este paso. Invest in Türkiye (la API nacional de Turquía) desarrolló una lista inicial de 37 industrias que fue analizada para la priorización sectorial en cuanto al monto potencial de IED que Turquía podría atraer en cada una de las industrias. La Tabla 5 identifica los parámetros e indicadores utilizados y el peso que fue aplicado a cada indicador. Se nota que el indicador “Rendimiento de I+D según la definición de la OCDE” tiene el mayor peso (50%) lo cual sugiere que Turquía dio una importancia muy alta a sectores innovadores (i.e. sectores con alto aporte de actividades de innovación y desarrollo).

Tabla 5. Criterios para el análisis del atractivo de sectores de Invest in Türkiye

CRITERIO	INDICADOR	PESO (%)
Frecuencia de procesos de IED	Número medio anual de proyectos de IED realizados	10%
Monto de inversión potencial	Monto medio anual de gastos en capital (CapEx) realizado	10%
Creación de empleo potencial	Número medio anual de puestos de trabajo creados	10%
Intensidad tecnológica	Rendimiento de I+D según la definición de la OCDE	50%
Monto de exportación potencial	Potencial de exportación desde Turquía	5%
Sustitución de importaciones	Potencial para reducir la dependencia de las importaciones	15%

Fuente: Invest in Türkiye

Los primeros tres indicadores en la Tabla 5 se pueden obtener, por ejemplo, de la base de datos fDi Markets (<https://www.fdimarkets.com/>) concretados en un período específico (p.ej. número de proyectos entre 2016-2021), en una ubicación geográfica (p.ej. gastos de capital por proyectos de IED en ciertos países competidoras de Colombia) o en cuanto a la relatividad (p.ej. crecimiento de puestos de trabajo creados por proyectos de IED entre 2016-2021).

Otros ejemplos de indicadores que se podrían utilizar para el análisis de potencial de mercado que se pueden encontrar en línea incluyen:

- Tamaño del mercado mundial;
- Tasa de crecimiento prevista;
- Evaluación de las barreras de entrada; y
- Capital de riesgo o privado obtenido²⁰.

Por supuesto, una API puede decidir no aplicar pesos a los indicadores y, de tal manera, dar a todos los indicadores la misma importancia.

Si la API no tiene acceso a suficientes datos para hacer un análisis cuantitativo, una alternativa sería hacer un análisis cualitativo, basándose en la experiencia de los empleados de la API en atracción de inversiones y el conocimiento de los sectores analizados en la región, así como realizar entrevistas con expertos en la región u organizaciones a nivel nacional como ProColombia o el MINCIT. Para el análisis, en lugar de datos se utilizarían evaluaciones como “Alto, Medio, Bajo” que representan diferentes niveles cualitativos de un indicador.

Paso 3: Valoración de viabilidad

Después de realizar el análisis del atractivo de todos los sectores del listado inicial,

el siguiente paso es seleccionar un cierto número de los (sub)sectores más atractivos o deseables (por ejemplo, los primeros 10 o 15). Este análisis identifica las ventajas específicas de la región en cada sector – tanto económico, como tecnológico y legal. Estas ventajas luego también se utilizan para los materiales promocionales de la región²¹. Las ventajas y los desafíos se identificarán al mismo tiempo. Las oportunidades de mejora en la región luego deberán comunicarse en la política pública para lograr ajustes en el marco regulatorio y el entorno empresarial.²² Algunos ejemplos de parámetros de este análisis incluyen:

- **Disponibilidad de talento humano:** Alineación de la reserva de talento existente en la región con las necesidades del sector;
- **Dotación:** Alineación de las dotaciones de la región; como los recursos naturales, la disponibilidad de terrenos y la infraestructura con el sector;
- **Acceso al mercado:** Evaluación de las barreras de entrada y riesgo de interrupción de la cadena de suministro;
- **Marco regulatorio:** Evaluación del nivel de apoyo gubernamental ofrecido al sector;
- **Innovación:** Evaluación del avance tecnológico del sector y su preparación comercial.

La mayoría de la información necesaria se obtiene por medio de consultas con expertos regionales o sectoriales, por lo tanto, el análisis muchas veces es más cualitativo que cuantitativo.²³ Para un análisis cuantitativo, se podría utilizar el Índice Departamental de Competitividad que se publica anualmente por el Consejo Privado de Competitividad junto con la Universidad del Rosario. La metodología

²⁰ Lo que se podría obtener, por ejemplo, aquí: <https://dealroom.co/>

²¹ Véanse el capítulo sobre propuestas de valor para más detalles.

²² Tanto el marco regulatorio como el entorno empresarial deberían ser favorables y ofrecer asistencia a los inversionistas extranjeros para que la región sea atractiva para ellos. Si no es el caso, los mejoramientos en este ámbito debería ser el primer paso antes de la promoción proactiva de IED.

²³ Es recomendable consultar con expertos del sector como empresas, asociaciones industriales o consultores, así como con agentes locales como las alcaldías o las cámaras de comercio, para obtener su conocimiento y percepción sobre las oportunidades de negocio específicas o de los proyectos de inversión existentes en la región.

y los indicadores analizados en el Índice son adoptados del “Global Competitiveness Report” que publica anualmente el Foro Económico Mundial (WEF sigla en inglés).²⁴

En el ejemplo de Turquía, Invest in Türkiye seleccionó los sectores priorizados basándose en la competitividad percibida de Turquía en relación con factores clave de competitividad. La Tabla 6 demuestra los criterios utilizados para identificar 10 sectores prioritarios para la promoción proactiva de inversiones.

Tabla 6. Criterios utilizados para evaluar la competitividad de Turquía en cada sector

PARÁMETRO	DEFINICIÓN
Demanda atractiva o potencial regional	<ul style="list-style-type: none"> Atractivo de la demanda nacional y regional para invertir en Turquía Estructura global de la industria para ubicar las actividades de valor agregado en la región
Presencia de grupos industriales	<ul style="list-style-type: none"> Presencia de un grupo de empresas en una industria que comparten mercados, tecnologías, materias primas, mano de obra etc.
Acceso a las materias primas	<ul style="list-style-type: none"> Proximidad y fácil acceso a las materias primas utilizadas en la producción de cada subsector
Ventaja de costos	<ul style="list-style-type: none"> La ventaja de costos de Turquía frente a los países competidores teniendo en cuenta los costos de los factores (e.g. la mano de obra, energía etc.) y el impacto de la escala en los costos
Entorno competitivo favorable	<ul style="list-style-type: none"> Si la estructura competitiva crea o no una barrera de entrada para un actor extranjero
Facilidad de entrada en el mercado (otros obstáculos)	<ul style="list-style-type: none"> Otras cuestiones que crean una barrera de entrada (i.e., reglamentos de propiedad intelectual, reglamentos específicos de la entrada en el mercado etc.)

Fuente: Invest in Türkiye

²⁴ <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2020>

Una posible fuente de indicadores priorizados según su importancia para un sector específico es la herramienta fDi Benchmark del periódico inglés Financial Times (<https://www.fdibenchmark.com/>). Como ejemplo, la Tabla 7 muestra los diez indicadores más importantes entre los 130 indicadores utilizados en el modelo que utilizaría un inversionista para un proyecto de inversión en energía solar. Estos diez indicadores podrían emplearse para evaluar la competitividad de una región colombiana en el sector de energía solar.

Tabla 7. Indicadores de competitividad clave (sector de energía solar)

INDICADOR	ÁREA DE COMPETITIVIDAD CORRESPONDIENTE
Temperatura media anual del aire	Proximidad a las materias primas
Empleo en la industria (% del empleo total)	Personal con experiencia en la industria
Número de proyectos IED en componentes electrónicos para tecnologías medioambientales	Experiencia en el sector
Número de proyectos IED en energías alternativas/renovables	Experiencia en el sector
Electricidad solar fotovoltaica y solar térmica generada	Tamaño del sector
Generación de electricidad solar fotovoltaica y solar térmica per cápita	Especialización del sector
Eficiencia de los servicios portuarios	Acceso a los principales mercados internacionales
Promedio de horas de sol al día	Proximidad a las materias primas
Irradiación solar media diaria	Proximidad a las materias primas
Número de proyectos IED en energía eléctrica solar	Experiencia en el sector

Fuente: Modelo de fDi benchmark (de la Financial Times Ltd.) personalizado por WAVTEQ



NO. 2: Identificación y estrategia de mercados

Una vez definidos los (sub)sectores de alto potencial para la atracción de inversiones, el siguiente paso es identificar los países objetivo. La estrategia sectorial requiere identificar mercados objetivo, atendiendo la especialización industrial de cada país, estos o tendrán un impacto importante en las actividades y estrategia de atracción de inversiones:

- Los países priorizados influyen en los idiomas en los que se deben publicar los materiales de promoción y en la contratación de los especialistas de mercado para gestionar las consultas de los inversionistas y las visitas al territorio.
- Para las actividades de marketing e identificación de potenciales

inversionistas, determinan el lugar donde se generan los contactos, se realizan los seminarios, las ferias a las que se asiste, las misiones y el enfoque geográfico de las actividades de marketing (publicidad, relaciones públicas, campañas en redes sociales, etc.).

Al igual que el proceso de priorización de sectores, la identificación de los países objetivo sigue un proceso de filtrado de dos pasos:

- **Paso 1:** Compilar una lista larga de potenciales países objetivo.
- **Paso 2:** De la larga lista de países, seleccionar aquellos con el mayor potencial de IED.

Como punto de partida para compilar una lista larga pueden servir los países donde ProColombia mantiene oficinas internacionales²⁵:

- **En Norteamérica:** Canadá, Estados Unidos, México
- **En Centroamérica:** Costa Rica, Guatemala, Puerto Rico, República Dominicana, Trinidad y Tobago
- **En Sudamérica:** Argentina, Brasil, Chile, Ecuador, Perú, Venezuela
- **En Europa:** Alemania, España, Francia, Italia, Reino Unido, Rusia
- **En Asia:** China, Corea del Sur, India, Indonesia, Japón, Singapur

Además, se recomienda pedir apoyo a ProColombia para que indique cuáles inversionistas y de cuáles países han sido contactados y apoyadas en los últimos años. Se recomienda también tener en cuenta la proximidad geográfica y afinidad cultural y comercial. Por lo general, los países que están próximos geográficamente, comparten una misma lengua y lazos históricos y culturales, tienen más probabilidades de invertir.

Una vez establecida la lista larga de países, el paso siguiente sería analizar su potencial de IED. Un análisis de las tendencias mundiales de IED puede ayudar en la identificación de los principales países a los cuales orientar los esfuerzos de promoción proactiva. También se recomienda comparar tendencias de inversión globales y de la región latinoamericana con datos oficiales de IED en Colombia y sus regiones. Como fuentes de datos se pueden aprovechar las estadísticas nacionales sobre flujos de IED del Banco de la República²⁶ y/o de CEPAL²⁷, así como las bases de datos como “fDi Markets”, las que la UNCTAD también utiliza para los World Investment Reports anuales. Analizando estas estadísticas, se recomienda excluir del listado aquellos países que

funcionan como triangulación de inversiones, es decir, como un hub para las inversiones de empresas fantasma o shell companies de otros países, como, por ejemplo, Panamá, Islas Vírgenes Británicas, Hong Kong o Mauritius.

Si las fuentes de datos permiten tal grado de detalle, se podría utilizar indicadores como los siguientes para el análisis:

Nº de proyectos de IED (para todos los sectores) por país de origen en los últimos cinco años:

- i. en el mundo
- ii. en América Latina
- iii. en Colombia

Nº de proyectos de IED en los 5-10 sectores priorizados por país de origen en los últimos cinco años:

- i. en el mundo
- ii. en América Latina
- iii. en Colombia

La Figura 11 identifica los 16 principales países de origen de la IED a nivel global en 11 sectores industriales principales. Se observa que los cinco principales países de origen de la IED en el sector de la energía renovable - el mayor sector receptor de IED en América Latina (véase la Figura 12) - son China, Estados Unidos, España, Alemania y Francia. Según ProColombia²⁸, los cuatro principales países de origen de la IED en Colombia entre 2016 y 2020 fueron Estados Unidos (11,100 millones de dólares, o 18.4%), España (10,100 millones de dólares, o 16.7%), Inglaterra (4,700 millones de dólares, o 7.7%) y Canadá (4,200 millones de dólares, o 6.9%). Comparando los principales mercados a nivel LATAM vs. Colombia, se podrían analizar por ejemplo y de forma más detallada oportunidades con China y Francia.

25 <https://procolombia.co/nosotros/red-de-oficinas>

26 <https://totoro.banrep.gov.co/analytics/saw.dll?Go>

27 <https://www.cepal.org/es/publicaciones/47147-la-inversion-extranjera-directa-america-latina-caribe-2021>

28 Fuente: <https://investincolombia.com.co/sites/default/files/2022-04/business-opportunities-in-colombia-20210.pdf>

Figura 11. Ranking de países de origen de la IED en los principales sectores industriales

Países de origen	Construcción	Industrias Creativas	Energía	Energías Renovables	Alimentación, bebidas y tabaco	TIC y Electrónica	Ciencias de la vida	Ciencias Físicas	Servicios Profes. y Financieros	Turismo	Equipamiento transporte	TODOOS SECTORES
Estados Unidos	5	1	1	2	1	1	1	2	1	1	3	1
Alemania	9	7	9	4	2	9	2	4	10	11	1	2
Japón	3	6	6	9	6	4	4	6	7	10	2	3
China	1	4	2	1	4	2	6	1	14	7	4	4
Francia	6	3	5	5	7	6	3	8	3	4	5	5
Reino Unido	7	2	4	7	3	7	5	3	2	3	7	6
Corea	11	11	14	12	10	3	10	7	12	16	6	7
Taiwán	13	14	16	11	16	2	15	16	16	15	10	8
Singapur	2	8	8	10	12	12	9	10	13	6	15	9
Suiza	12	13	13	13	8	10	7	9	6	12	12	10
España	18	9	11	9	11	16	12	14	9	3	13	11
Italia	16	16	7	8	13	14	16	16	16	16	11	12
Hong Kong	8	15	15	15	14	10	16	11	11	9	14	12
Canadá	10	9	3	9	9	11	11	9	9	9	9	14
India	14	10	12	14	15	9	9	12	4	13	8	15
EAU	4	12	10	18	9	16	10	13	9	9	16	16

Fuente: Wavteq basado en datos de “fDi Markets” del periódico “Financial Intelligence”

NO. 3: Plan de implementación

Una vez que se hayan determinado las prioridades en cuanto a los sectores y mercados a los que hay que dirigirse para atraer inversiones, debe elaborarse un plan de implementación que abarque todas las actividades previstas para atraer inversiones en el transcurso de un año. Cabe destacar que una estrategia de atracción de inversión es dinámica y está sujeta a modificaciones durante el periodo de implementación por cambios en factores externos y condiciones específicas tanto de Colombia como de los países objetivo.

La Figura 12 identifica todos los posibles elementos de la estrategia de promoción de inversión. La construcción de imagen (nº 1), la identificación de oportunidades de inversión (nº 7) y los servicios al inversionista instalado (nº 8) ya se han tratado en el capítulo 2 del Manual sobre la estrategia de la promoción de inversiones. Para el marketing digital, consulte el capítulo 4 del Manual.

Figura 12. Posibles actividades de promoción de inversión



Fuente: Wavteq

En particular, llevar a cabo viajes internacionales para reuniones presenciales con las empresas, o en su lugar realizar webinars para inversionistas, depende del presupuesto de la API y de las preferencias del mercado objetivo. ProColombia organiza eventos promocionales, como ferias comerciales y viajes de exploración como el “Colombia Investment Roadshow”, en los que pueden participar las APRI.

Como parte de su estrategia de desarrollo comercial, es necesario contar con una serie de materiales promocionales (que deben ser traducidos al idioma local del respectivo país meta), como por ejemplo²⁹:

- **Folleto:** El folleto debe contener, como mínimo, un resumen de toda la información clave que un inversionista necesitaría conocer, como los servicios prestados por la APRI, las estadísticas sobre inversión, las principales propuestas de valor del territorio, los datos de referencia de los costos de

operación, los datos macroeconómicos y la información de contacto.

- **Perfiles sectoriales y/o regionales:** Los perfiles atractivos no se limitan a describir las características (por ejemplo, el tamaño del sector, la cantidad de recursos potenciales, los niveles de producción, etc.) de un (sub)sector o una región, sino que también destacan cualquier ventaja en costos u otras ventajas competitivas en comparación con otros territorios.
- **Perfiles de oportunidades:** La mayoría de las APIs elaboran perfiles de oportunidades de negocio, como un espacio en la cadena de valor, para orientar a los inversionistas hacia oportunidades de inversión tangibles. En algunos casos, se presenta una sola oportunidad de forma detallada, mientras que en otros casos se incluye un conjunto de perfiles breves en un solo documento.

29 Fuente: ESCAP (2017)

- **Proyectos estructurados (IPRO por sus siglas en inglés):** son proyectos específicos bien definidos y estructurados disponibles para inversionistas extranjeros que pueden allanar el camino de la IED; por ejemplo, una oportunidad de adquisición de una empresa local, alianzas con empresas locales para ampliar la producción a mercados mundiales, un proyecto de infraestructura o un proyecto de modernización o rehabilitación llave en mano³⁰.

La Tabla 8 es un ejemplo de plan de comunicación por múltiples canales, en este caso para el mercado italiano, que utiliza una combinación de reuniones virtuales con empresas de los sectores objetivo, la colaboración con asesores de localización (site selectors) y personas influyentes en los medios de comunicación, la realización de seminarios virtuales y actividades en las redes sociales y, lo que es más importante, la colaboración con multiplicadores/intermediarios como asociaciones industriales, cámaras de comercio, etc.

En los países en los que Colombia puede ser menos conocido como un destino atractivo de inversión, antes de contactar con inversionistas potenciales, se deben llevar a cabo numerosas actividades de construcción de imagen, para incrementar el impacto de la campaña de difusión y de los mensajes de posicionamiento. Se recomienda además trabajar una primera aproximación a través o junto con ProColombia. En el ejemplo seleccionado de Italia (que ha sido uno de los principales países de origen de capital de IED greenfield en Colombia entre 2019-2021 según fDiMarkets), el desarrollo de relaciones y la creación de redes son muy importantes en la cultura corporativa italiana, por lo cual el apoyo de asesores e intermediarios locales resulta especialmente útil. En la fase inicial del programa de comunicación podrían realizarse webinars, aunque más adelante será necesario tener reuniones presenciales. Invitar a las principales partes interesadas a visitar Colombia y establecer relaciones comerciales sólidas antes de invertir, supone también una gran ventaja. Por ejemplo, muchos inversionistas italianos prefieren crear confianza a través de relaciones comerciales antes de decidir si invierten en un determinado territorio.



30 Para más detalles, consulte los capítulos de “Propuestas de valor” y de “APP”.

Tabla 8. Ejemplo de plan de comunicación para el mercado italiano

TIPO DE CANAL	DESCRIPCIÓN	PERÍODO PLANEADO	COSTE ESTIMADO EN USD
Reuniones virtuales	Contactar y proponer reuniones virtuales a las empresas identificadas para evaluar sus intereses - llamadas directas y correos electrónicos	Q2-Q3 2022	N/A
Consultores de localización	Identificar y acordar con el consultor las empresas objetivo para los sectores priorizados	Q2 - Q3	2,500 – 3000 por empresa
Encuesta	Definir y poner en marcha una encuesta para evaluar la percepción y las necesidades de los inversores	Q2	400- 500 por encuesta
Medios sociales	Lanzar una campaña de promoción general (todos los sectores) en los medios sociales	Q2 - Q3	2000 – 3000
Creadores de opinión	Relacionarse con personas influyentes en los medios de comunicación (por ejemplo, Alessandro Gassmann, Lisa Casali, Tessa Gelisio) e invitarlos a los eventos	Q2 - Q3	2000 – 3000
Eventos & Seminarios	Organizar una sesión de networking en la que participen 10 inversionistas seleccionados, delegados de la API y algunos actores locales como la cámara de comercio o las asociaciones sectoriales	Sept. – Nov. 2022	<ul style="list-style-type: none"> • Lugar: 7000 • Comida/bebida: 2000-3000 • Audiovisuales: según lugar • Promoción: 1000

TIPO DE CANAL	DESCRIPCIÓN	PERÍODO PLANEADO	COSTE ESTIMADO EN USD
Ferias comerciales	<ul style="list-style-type: none"> Elettro Expo, Verona EnergyMed, evento de la transición energética y la economía circular en el centro-sur de Italia, Nápoles EcoMed, Catania Offshore Mediterranean Conference, Ravenna 	<ul style="list-style-type: none"> 12-13 marzo 24-26 marzo 6-8 abril 23-25 mayo 	2000-3000 por feria No incluyendo stand, diferente para cada feria
Cooperación de intermediarios	<ul style="list-style-type: none"> La Federazione di Produttori di Energia da Fonti Rinnovabili - Federazione de Energías Renovables: empresas energéticas, empresas de ID en energías renovables, fondos y productores de energía solar, eólica, gas natural, biogás, etc. Ministero di Sviluppo Economico Italia, Ministerio de Desarrollo Económico encargado de la financiación del desarrollo y los incentivos en los sectores energéticos. Assopelleteri Associazione Italiana Pellettieri - empresas de marroquinería, producción y ensamblaje (sector de 9.000 millones de euros), marcas de lujo y pequeñas y medianas empresas altamente calificadas. 	Q2 - Q3 2022	N/A

Fuente: Wavteq

REFERENCIAS

BID – OCDE (2019). “Cómo armar el rompecabezas de la promoción de inversiones. Un mapeo de las Agencias de Promoción de Inversiones en América Latina y el Caribe y en los países de la OCDE.”

Canada–Indonesia Trade and Private Sector Assistance Project (TPSA) / Wavteq (2019). Guidelines for Developing an Investment Promotion Strategy

Consejo Privado de Competitividad y Universidad del Rosario (2022). Índice Departamental de Competitividad 2022.

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

Loewendahl, H (2001). “A Framework for Investment Promotion”. TNCs, UNCTAD (April 2001)

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>

Vale Columbia Center on Sustainable International Investment (2009). “Handbook for Promoting Foreign Direct Investment in Medium-Size, Low-Budget Cities in Emerging Markets.”

World Bank (2000). “Investment Promotion Toolkit Module 3: Creating an Investment Promotion Strategy”. Washington, D.C.



4. **EL MARKETING DIGITAL EN LA PROMOCIÓN DE INVERSIÓN**



Manizales,
ANDES OCCIDENTALES COLOMBIANOS



Este capítulo presenta buenas prácticas para el desarrollo de una estrategia de marketing digital, 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.

Un plan de marketing digital es una hoja de ruta estratégica que utilizan las APIs para organizar, ejecutar y hacer seguimiento a su estrategia durante un período determinado. Cada plan puede y debe personalizarse en función de las capacidades y recursos de la organización. Este capítulo presenta las iniciativas mínimas que una APRI debe poner en curso en materia de marketing digital y ayuda a las APRI y a los profesionales de la promoción de inversiones de otras entidades a empezar a pensar estratégicamente en cómo posicionar los territorios como destinos de inversión mediante el uso de diferentes técnicas.

El marketing digital es un elemento importante de la estrategia de promoción de inversión, ya que ayuda a resaltar la imagen del territorio en medios digitales. También contribuye a resaltar las oportunidades y ventajas competitivas a inversionistas que se encuentran en el proceso de decidir dónde invertir.

La estructura de este capítulo incluye las siguientes secciones:

1. Desarrollo de una estrategia de marketing digital.
2. Buenas prácticas en actividades de marketing digital.
3. Innovación en las actividades de marketing digital.

NO. 1:

Desarrollar una estrategia de marketing digital

La estrategia de marketing digital de una APRI es un conjunto de acciones planificadas para promover la imagen de la región ante inversionistas a través de Internet y así resaltar las oportunidades y ventajas competitivas que el territorio ofrece como destino de inversión extranjera directa. En general, existen dos objetivos estratégicos clave que la organización puede lograr a través de su programa de marketing digital:

1. Aumentar el conocimiento de su territorio

A menudo, el mayor desafío de un territorio es simplemente ser conocido. Por lo tanto, es clave aprovechar las herramientas de marketing digital para visibilizar la oferta de valor de la región y acontecimientos relevantes ante los ejecutivos de empresas extranjeras de diversas geografías.

2. Cambiar las percepciones

La comunicación integral a través del Internet pretende impulsar el posicionamiento regional. El posicionamiento es la percepción que los inversionistas potenciales tienen de la región, las estrategias y acciones de marketing originan imágenes y argumentos que logran penetrar la mente del cliente para ser recordados. En todas las campañas de marketing digital hay un elemento común que debe quedar muy claro: el mensaje que se quiere transmitir al mercado es el que va a posicionar y a diferenciar su región de los competidores.

Desarrollar una estrategia de marketing que se ajuste al ciclo de toma de decisión del

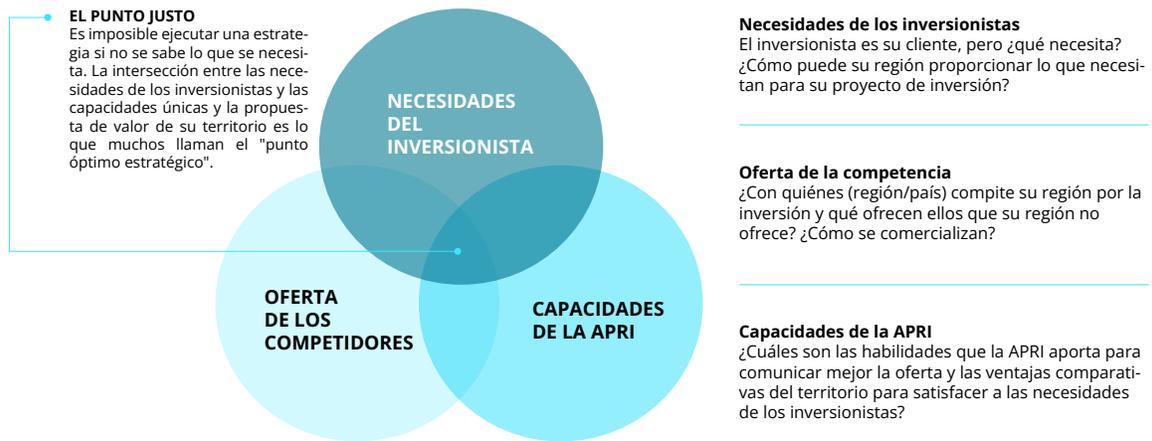
inversionista significa comprender el proceso de inversión y hacer un uso eficaz de los recursos humanos y financieros disponibles a la hora de promover al territorio en medios y canales digitales. La estrategia de marketing digital diferirá de una APRI a otra, en función de los recursos disponibles para llevar a cabo actividades estratégicas. Las APRI deben examinar lo que pueden lograr dentro de su capacidad y evaluar qué actividades de marketing digital pueden ofrecer el mejor rendimiento.

Menos del 50% de las APIs nacionales tienen una estrategia de marketing digital claramente articulada, y las que la tienen, a menudo no están seguras de que el resto del equipo o los socios/partes externas interesadas comprendan y estén alineados con esta estrategia.

Para desarrollar una estrategia de marketing digital, se deben considerar tres conceptos fundamentales: (1) las necesidades de su cliente objetivo (inversionistas, socios gubernamentales, agencias de comunicación, etc.), (2) la oferta de valor de sus competidores y (3) las capacidades de su APRI.

La figura 13 muestra la importancia de estos conceptos para responder tres preguntas estratégicas: ¿hacia dónde quiere ir con su estrategia de marketing? ¿cuál es el objetivo? y ¿cómo lo conseguirá?

Figura 13. Conceptos fundamentales de una estrategia de marketing digital



Fuente: Wavteq

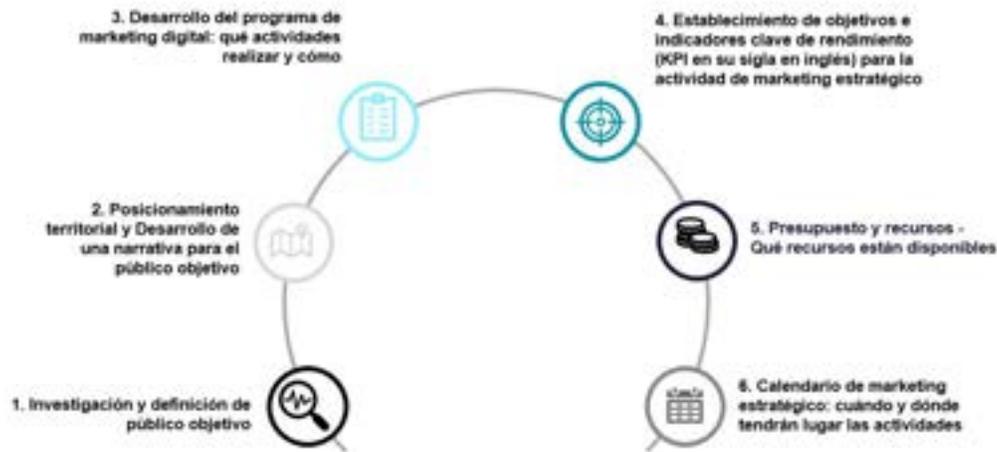
Al comprender las necesidades de su público objetivo y combinarlas con la propuesta de valor de su ubicación y la capacidad de su organización (el punto justo), estará bien encaminado hacia el desarrollo de un marco de marketing sólido que defina actividades específicas para promover su territorio.

A continuación, se presentan los seis componentes esenciales (ver figura 14) para

desarrollar e implementar una estrategia de marketing digital que incluye la definición y la implementación de los tres conceptos mencionados en Figura 13. Los componentes proporcionan una estructura para desarrollar la narrativa del territorio como destino de inversión, alineada con las necesidades del público objetivo de la APRI, así como el proceso de implementación que incluye distintos tipos de actividades de marketing.



Figura 14. Los 6 componentes esenciales del marketing digital



Fuente: Wavteq

1. Investigación y definición del público objetivo

En una primera instancia es importante definir el público objetivo al cual dirigir la campaña digital y comprender cuáles son sus principales necesidades. Una vez definido el público objetivo, la APRI debe entender cuál es la oferta de su territorio en cuanto a oportunidades de inversión y ventajas comparativas.

Definición del público objetivo

El público objetivo principal de una APRI es el inversionista extranjero y se puede dividir en tres grupos generales: (i) el mercado masivo de inversionistas para posicionar al territorio, creando conciencia sobre la oferta de la región, incluso antes de concretar un proyecto de inversión; (ii) un grupo segmentado de inversionistas (p.ej. inversionistas de un sector específico, y, (iii) un inversionista específico.

Cada uno de estos tres grupos tiene diferentes necesidades e intereses que su APRI debe identificar:

- **Grupo 1 (mercado masivo):** este primer grupo representa a la comunidad general de inversionistas que pueden tener o no un proyecto definido y que probablemente desconoce la oferta de su región. Las necesidades de este segmento del público objetivo son conocer la imagen y comprender la oferta que ofrece su región con ejemplos de oportunidades específicas de inversión que puedan despertar su interés.
- **Grupo 2 (grupo segmentado):** como su nombre lo indica representa un segmento o grupo de inversionistas que comparten características y necesidades comunes, por ejemplo

pertenecen a un sector de actividad, función, país de origen o área específico (p.ej. consultores de ubicación – site selectors en inglés), generalmente se encuentran en una etapa más avanzada del proceso de decisión de inversión por lo que requieren información sobre las ventajas comparativas que su región ofrece, se interesan por casos de éxito de inversionistas instalados y oportunidades específicas de inversión dentro del sector.

- **Grupo 3 (el inversionista específico):** este último grupo representa al inversionista específico que puede o no ya estar instalado en su región y que está interesado en oportunidades específicas de inversión y expansión, así como cualquier política económica que puede influenciar sus operaciones en el territorio.

Existen diferentes recursos que ayudan a identificar al grupo 2 y 3 del público objetivo de una APRI:

1. Analizar la base de inversionistas existente y realizar entrevistas con empresas instaladas:

Una de las mejores maneras de determinar quién es o debería ser su público objetivo es observar qué empresas están prosperando en el territorio. ¿Qué tipos de empresas son, en qué industrias se encuentran, en qué parte de la cadena de suministro podrían participar? Esta información se consigue a través del CRM, encuestas a inversionistas y entrevistas. Cabe destacar que también es importante entender las percepciones del público objetivo sobre su territorio. El capítulo 2 de promoción de inversión da detalles sobre cómo construir una imagen exitosa de una ubicación (p.ej. lanzar una encuesta de percepción de inversionistas). En el caso de no tener inversionistas extranjeros instalados en el país, se recomienda lo siguiente:

- Entrevistar a empresas domésticas de la región, clave y de mayor tamaño, para comprender la oferta del departamento, al igual que las oportunidades/carencias en las cadenas de suministro de los principales sectores. Estas entrevistas pueden realizarse a través de la Cámara de Comercio
- Determinar que empresas internacionales son los inversionistas típicos en dichas oportunidades. Para recibir esta información, se puede consultar directamente a ProColombia.

2. Analizar competidores:

Los especialistas en marketing pueden aprender mucho observando a regiones competidoras para identificar el perfil de inversionista que comúnmente atraen y cómo lo hacen. ¿Están usando canales en línea o fuera de línea? ¿A qué audiencia objetivo se dirigen?

3. Utilizar Google Analytics:

Google Analytics es una herramienta de análisis y seguimiento de sitios web, ofrece una gran cantidad de datos sobre los usuarios que visitan la página de la APRI.³¹ Esta información se puede aprovechar para información clave, como países y ciudades del público objetivo, de qué canales / dispositivos provienen las visitas, o con qué tipo de contenido interactúan más, lo que le permite tomar más decisiones basadas en evidencia durante el proceso de planificación de marketing.

4. Crear “Personas” de inversionistas:

La forma más eficiente de establecer al inversionista ideal es a través de la creación de personajes o biografías ficticias de sus audiencias objetivo. Una persona es un perfil básico de un inversionista objetivo, lo cual permite visualizar el inversionista clave, su comportamiento, perfil demográfico e información psicográfica. Un perfil completo y preciso de una persona puede ayudar a los profesionales del marketing digital a definir su audiencia objetivo y a tomar decisiones de marketing más informadas.

31 Para entender mejor cómo usar Google Analytics, se pueden consultar los diferentes tutoriales y blogs en línea.



Cartagena,
GRAN CARIBE COLOMBIANO

Para crear una persona de inversionista, comience por hacer preguntas simples:

- ¿Quiénes son mis inversionistas ideales?
- ¿Cuáles son sus objetivos?
- ¿Cuáles son sus desafíos o limitaciones?
- ¿Cómo puedo llegar a ellos de la manera más efectiva?
- ¿Qué tipos de contenido consumen?

Es probable que su APRI tenga varias personas, pero el responder estas preguntas para cada uno de los segmentos objetivos, la APRI podrá crear una persona lo suficientemente detallada para cada tipo de cliente potencial. Por ejemplo, su campaña de comunicación y el programa de marketing pueden ser basados a los siguientes tres públicos objetivos:

- Editores/periodistas que cubren negocios y sectores industriales clave de la región
- Ejecutivos corporativos dentro de sectores industriales priorizados
- Consultores de ubicación (Site Selectors)

Ejemplos³² de inversionistas/ público objetivo:

Ejecutivo de la Industria 4.0: Ian

Ian (50-55 años) es el director financiero de una empresa estadounidense de manufactura avanzada que desarrolló tecnología de vanguardia utilizada para equipos agrícolas inteligentes. La compañía opera a nivel nacional, pero tiene su sede en el Gran Chicago. Ian desea expandirse en el mercado canadiense. Su prioridad es una alta calidad de vida para sus empleados y un menor costo de hacer negocios. A Ian le gustaría que la empresa se ubicara en un lugar central para aprovechar las necesidades agrícolas de los agricultores ubicados en las Grandes Llanuras canadienses y el valle de Okanagan. Con conocimientos tecnológicos, Ian revisa constantemente el correo electrónico y aprecia la comunicación y la información continuas para facilitar el proceso de toma de decisiones.

³² Fuente: Wavteq

La Periodista: Jenny

Jenny (25-60 años) es editora o reportera de un medio de comunicación que cubre historias relacionadas con negocios o sectores industriales clave. Tiene su sede local en la Región Metropolitana de Edmonton, en la región de Calgary. Jenny está usualmente ocupada con lanzamientos de publicaciones y constantemente tiene un plazo ajustado. Ella agradece recibir presentaciones bien pensadas con todos los datos relevantes entregados en bandeja de plata y con información relevante sobre noticias empresariales de interés y eventos que se desarrollan en la región.

Adicionalmente, es importante comprender a su público objetivo más allá de estudiar sus características demográficas y comprender qué papel desempeñan en el proceso de inversión. En cuanto al inversionista específico, estos roles a menudo se pueden dividir en las siguientes categorías:

- **El tomador de decisiones:** esta es la persona que finalmente toma la decisión de (re)ubicación o expansión de la empresa.
- **El mediador:** Es posible que el mediador no tenga el poder de tomar la decisión, pero tendrá una gran influencia sobre si una empresa debe expandirse o reubicar sus operaciones. Por eso es importante desarrollar mensajes que hablen a los posibles inversionistas en ambos roles.

Investigación y recopilación de información

Una vez identificado el público objetivo y conociendo lo que necesitan los inversionistas, es importante generar y recopilar información relevante sobre el territorio. Existen 4 tipos principales de información que una APRI debe obtener para crear contenido para difundir en sus canales de comunicación. A continuación, se dará una breve descripción de cada tipo de información y se hace referencia a otros capítulos del manual que presentan los detalles sobre cómo obtener estos datos:

- **Las ventajas competitivas:** Uno de los objetivos principales del proceso de investigación es identificar las ventajas competitivas de la región que respalden una comunicación eficaz. Las APRI pueden indagar en diversas áreas, como sectores potenciales, talento, ubicación estratégica, toda esta información es un insumo esencial en el diseño y ejecución de una estrategia de marketing y, en última instancia, su ejecución. Es importante recordar que uno de los objetivos clave del marketing es dar a conocer o cambiar percepciones negativas del público objetivo sobre el territorio y promover la oferta del país en cada sector. En ese sentido, si comprende sus ventajas competitivas, puede comunicarlas en medios digitales para comenzar a influir en las percepciones sobre su ubicación. Las propuestas de valor (PV) presentan la fuente principal para obtener datos sobre las ventajas comparativas de su región. Los detalles sobre cómo identificar las fortalezas de su región para una PV se detallan en el capítulo 5.
- **Oportunidades específicas de inversión:** El grupo segmentado, y principalmente el inversionista específico están interesados en comprender cuáles son las oportunidades de inversión concretas que ofrece su región. En este caso se presentan proyectos estructurados en búsqueda de inversión con sus principales atributos (descripción breve, sector, ubicación, monto de inversión, socios, etc.) según lo presentado en la última sección del capítulo 5 sobre propuestas de valor.
- **Casos de éxito:** La mejor manera de evidenciar el atractivo de su ubicación es a través de casos de éxito de empresas instaladas. Idealmente se deben conseguir testimonios positivos de los tomadores de decisión de las

empresas instaladas en su región. Esto permite al público objetivo identificarse con las experiencias de las empresas instaladas e incrementa la credibilidad de los argumentos de atractivo regional. En algunos casos el inversionista potencial puede estar interesado en ponerse en contacto con empresas instaladas para comprender mejor su operación en la ubicación y cómo fue su proceso de establecimiento. Es importante seleccionar los casos de éxito más representativos de la región (p.ej. inversionistas ancla de un sector, inversionistas pioneros en un segmento específico, inversionistas que hicieron una expansión significativa). Este tipo de información se consigue a través del CRM y entrevistas con las empresas. La publicación en línea del testimonio debe ser validada y autorizada de antemano por el inversionista. En el caso de no tener inversionistas instalados, se recomienda resaltar el testimonio de las empresas locales más reconocidas en los sectores priorizados de la región.

- **Noticias relevantes:** Es importante proveer con noticias importantes a inversionistas instalados y potenciales sobre los acontecimientos de la región. Esto puede incluir información sobre cambios en políticas públicas que afectan al entorno de negocio de la ubicación (p.ej. introducción de incentivos específicos para un sector, medidas de COVID 19), pero también anuncios sobre nuevos servicios que la APRI ofrece a inversionistas. Adicionalmente, es importante anunciar la llegada de nuevos inversionistas o expansiones en su ubicación.

2. Posicionamiento territorial y desarrollo de una narrativa para el público objetivo

El posicionamiento territorial orienta la narrativa sobre la oferta única de la región, la base es la construcción de argumentos sencillos, que transmitan al público objetivo

las ventajas y oportunidades de negocio en el territorio. Lo importante es asegurarse de que la región sea conocida como una opción, incluso antes de que una empresa esté en búsqueda de un proyecto de expansión internacional.

El primer paso en el posicionamiento es identificar a quién se dirige y cuáles son sus necesidades, que en muchos casos serán las de un posible inversionista. Esto se detalló en la en la sección anterior. Una vez identificados, la APRI puede posicionar la solución de su ubicación para las necesidades del inversionista y explicar cómo su ubicación satisface estos requerimientos. También es importante contextualizar la región en relación con la competencia, qué es lo que hace que su ubicación sea diferente o única y que no se pueda encontrar en otras regiones.

Hay muchas maneras de formular los argumentos de posicionamiento, se recomienda a las APRIs seguir una fórmula sencilla pero efectiva, usando la estructura de objetivos, datos, mensaje y contexto.

- **Objetivos:** ¿Cómo quiere ser percibido como destino de inversión? ¿Cuáles son los principales objetivos de su estrategia de inversión extranjera? En este primer punto es importante definir qué imagen quiere construir de su región para la atracción de inversión (p.ej. sostenibilidad, principal hub logístico del país, etc.)
- **Datos:** ¿Cuáles son sus ventajas competitivas? Es muy importante validar la información con estadísticas confiables y resaltar las fortalezas de su ubicación a través de indicadores y rankings (ver sección anterior y capítulo 5 sobre Propuestas de Valor)
- **Mensaje:** ¿Cuál es el mensaje que se quiere transmitir con estos datos? La interpretación de los datos es el paso más crítico y difícil. Lo importante es resaltar las principales ventajas de la ubicación y las más relevantes para el inversionista.

- **Contexto:** ¿Qué solución ofrece? ¿Cómo se distingue su ubicación de otros competidores? En este último punto se deben presentar un resumen de las principales políticas e incentivos que favorecen a la atracción de inversión.

Una vez que se haya definido el posicionamiento para la ubicación, es importante elaborar una narrativa acorde a su público objetivo. Dirigirse a las personas adecuadas con la historia correcta es fundamental para un marketing digital efectivo. Saber cómo es el inversionista en una industria específica le permite a la APRI definir las técnicas de marketing más atractivas.

A continuación, se presenta una estructura para crear una declaración de posicionamiento para la ubicación/territorio:

1. **Alineación con las necesidades de ejecutivos corporativos y consultores de ubicación:** Escribir de 3 a 5 líneas sobre la necesidad más grande de sus clientes y cómo se alinea con su mayor fortaleza.
2. **Principales fortalezas de su ubicación:** Redactar de 3 a 5 líneas sobre cómo su ubicación satisface las necesidades del público objetivo que describió anteriormente.
3. **Factor diferencial alineado con los objetivos de atracción de inversión:** Escribir 3 a 5 líneas sobre lo que hace que su región sea diferente de otras regiones en las que una empresa podría considerar invertir.

El siguiente ejemplo³³ destaca cómo una ubicación podría continuar desarrollando una narrativa en torno a un sector y/o objetivo específico. El desarrollo narrativo adicional se centrará en cómo Panamá se está posicionando para atraer a inversionistas en el sector logístico.

1. EJECUTIVOS CORPORATIVOS Y CONSULTORES DE UBICACIÓN NECESITAN...

aprovechar el poder de la logística para reducir los costos operativos, eliminar el riesgo de su cadena de suministro e integrar más capacidades de valor agregado a través del acceso al mercado y la infraestructura de clase mundial

2. PANAMÁ...

se encuentra entre los centros de inversión y comercio global más reconocidos a nivel mundial en el corazón de las Américas, que ofrece a los inversionistas corporativos en el sector logístico soluciones inmobiliarias llave en mano y de valor agregado, incentivos fiscales y décadas de excelencia logística internacional comprobada que incluye un impresionante conjunto de multinacionales y empresas innovadoras que aprovechan al máximo las fortalezas del país en logística.

3. A DIFERENCIA DE OTRAS UBICACIONES...

que han aumentado los costos operativos corporativos (Jamaica, Costa Rica, Trinidad y Tobago), luchan contra la inestabilidad política, las fluctuaciones monetarias y enfrentan desafíos para cumplir con las demandas comerciales y de conectividad internacional del futuro, Panamá ofrece una plataforma logística verdaderamente integrada y probada. La amplia gama de incentivos tributarios a empresas, regímenes de exención de impuestos, las Zonas Francas reconocidas a nivel mundial ancladas por el Canal de Panamá en una de las economías de más rápido crecimiento en América Latina diferencian a Panamá entre sus competidores. De hecho, en un estudio reciente del Banco Mundial, Panamá ocupa el puesto más alto entre los países competidores clave en Indicadores de Desempeño Logístico.

33 Fuente: Wavteq

3. Desarrollo del plan de marketing digital: qué actividades realizar y cómo

Existe una amplia gama de actividades que pueden considerarse en la estrategia de marketing digital, incluyendo: campañas en las redes sociales, materiales de marketing, seminarios web de inversión, o sitios web³⁴. Es importante que, al desarrollar un plan de actividades, la APRI sea realista en cuanto a la capacidad o el esfuerzo necesario para cada actividad.

Un plan de marketing debe indicar claramente qué tipos de actividades tiene previsto realizar y explicar cómo las llevará a cabo. Muchas APRIs suelen subcontratar algunas actividades específicas con empresas privadas cuando no se dispone de la capacidad interna necesaria, por lo que es importante considerar primero qué puede realizarse internamente.

Las actividades de marketing que la organización puede implementar deben coincidir con las tres principales etapas del proceso de inversión: 1) conciencia, 2) consideración y 3) toma de decisiones, que finalmente culmina en un proyecto o una oportunidad.

Etapa 1: Conciencia

En el primer paso del viaje del inversionista, los clientes potenciales necesitan tiempo para comprender a la organización y la oferta diferencial de su territorio frente a otros. Por lo tanto, el principal objetivo de esta etapa es generar conciencia de su región. Las actividades de marketing digital que se deben implementar en esta etapa y que estarán descritas en la segunda parte del capítulo son:

- Crear su sitio web y publicar información sobre su región
- Crear su perfil en las redes sociales y publicar información sobre su región

La APRI también quiere obtener información sobre sus clientes potenciales, por eso es

muy importante que su sitio web ofrezca la posibilidad a un inversionista potencial de contactar a su equipo, por ejemplo, a través de un formulario de contacto, y que las redes sociales se utilicen para interactuar con inversionistas potenciales, por ejemplo, a través de mensajes directos o comentarios en las publicaciones.

Etapa 2: Consideración

Una vez obtenida la información de contacto de un cliente potencial se puede continuar con la segunda etapa – hacer seguimiento al cliente. El objetivo en esta etapa es realizar inteligencia comercial sobre el inversionista y conocer cuáles son sus necesidades. Lo anterior con el fin de proporcionarle información que ayude en la consideración de su territorio y que le permita avanzar el proyecto.

La principal actividad de marketing digital a desarrollar en esta etapa son seminarios virtuales de inversión (descritos en la segunda parte del capítulo).

Etapa 3: Decisión

Durante la fase de decisión, el inversionista potencial decide involucrar a la APRI para apoyar la expansión o reubicación de su negocio en su territorio (ver capítulo 7 de facilitación para más detalles sobre cómo responder a solicitudes). En esta etapa, las empresas estarán interesadas en obtener información más específica y pueden tener consultas, inquietudes o requerimientos específicos relacionados a su proyecto de inversión. El objetivo es orientar la conversación y realizar las preguntas apropiadas que permitan al asesor especialista en facilitación de inversiones conocer y analizar en detalle las necesidades del proyecto. Es posible que esto implique presentar nuevamente una propuesta de valor regional, pero ajustada

³⁴ Estas actividades se tratarán con más detalle en las secciones 2 y 3.



Cartagena,
GRAN CARIBE COLOMBIANO

para que responda a las consultas específicas del inversionista. (ver capítulo 5 sobre Propuesta de Valor para más información). Sin embargo, muchas empresas requieren varias conversaciones y reuniones privadas de seguimiento antes de tomar la decisión de considerar su región como ubicación potencial para el proyecto de inversión. El equipo de Marketing puede involucrarse en esta etapa ofreciendo promover la inversión en el territorio. Esto puede implicar publicaciones sobre la empresa y sus planes de inversión, pero también organizar una ceremonia de instalación/apertura del negocio en su región.

4. Establecimiento de objetivos e indicadores clave de rendimiento (KPI en su sigla en inglés) para las actividades de marketing estratégico

Para cumplir la estrategia de marketing digital, es importante que se establezcan objetivos para cada actividad contemplada. Las métricas y los indicadores clave de rendimiento deben revisarse semanal, mensual y trimestralmente si es posible, lo que da como resultado un informe de marketing anual que muestra la eficacia de su plan. Estos objetivos deben ser medibles e incluir un horizonte de tiempo definido. A continuación, se presenta un ejemplo:

Para el 2023

- Atraer 25 nuevos proyectos de IED
- Captar 50 millones de dólares en nuevas inversiones de capital de la IED
- Crear 2.500 nuevos puestos de trabajo equivalentes a tiempo completo

La figura 15 muestra el mapa del proceso de seguimiento y evaluación de los insumos, el rendimiento, los productos y los resultados de una estrategia de marketing digital.

Figura 15. Mapa del proceso de evaluación de la estrategia de marketing digital



Fuente: Wavteq

La evaluación de cada uno de estos indicadores proporciona a la APRI algunas ideas críticas: En primer lugar, la evaluación de los KPI muestra el número de actividades estratégicas que llevaron a cabo. El rendimiento sobre la inversión valora si la estrategia está funcionando y si la actividad realizada está produciendo los resultados deseados.

Por otro lado, los resultados ayudan a evaluar directamente el impacto económico de la estrategia de marketing digital y permiten a

las APRI valorar si la estrategia de promoción de inversión está marcando la diferencia en el desarrollo económico de la región.

Las 3 métricas más críticas para un programa de marketing digital son los visitantes únicos del sitio web y las conversiones, que pueden incluir, descargas, menciones/retweets, consultas entrantes y tiempo en el sitio. En la tabla 9 se presentan algunos indicadores principales para evaluar mensualmente la efectividad de la campaña digital.



Chocó,
PACÍFICO COLOMBIANO



Tabla 9. Principales métricas de desempeño en marketing digital

HERRAMIENTA	MÉTRICA	DESCRIPCIÓN	HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN
SITIO WEB	Visitantes únicos	el número total de visitantes distintos, o individuos, que llegan a su sitio en un período de tiempo determinado	Google Analytics
	Vistas de página	el número total de páginas vistas en su sitio web en un período de tiempo determinado	Google Analytics
	Duración promedio de la visita o tiempo en su sitio web	El tiempo promedio pasado en su sitio web, por visita. Este número se determina dividiendo la duración total de todas las visitas por el número de	Google Analytics
	Visitas de regreso	visitas en un período de tiempo determinado	Google Analytics
	Tasa de rebote	El número total de visitas de usuarios que han	Google Analytics
	Conversiones	visitado su sitio web anteriormente.	Google Analytics
REDES SOCIALES (P.EJ. LINKEDIN, FACEBOOK, TWITTER)	Crecimiento de seguidores	Aumento en el número de seguidores (individuos siguiendo a su cuenta)	Hootsuite, Sprout Social y herramientas similares
	Interacción menciones, retweets)	La difusión y publicación de un tuit de un tercero a través de la redacción de un contenido desde cero basado en el original o haciendo uso del botón "retweet".	Hootsuite, Sprout Social y herramientas similares
	Clics en publicaciones	Cantidad de veces que un individuo abrió el enlace de su publicación	Hootsuite, Sprout Social y herramientas similares

HERRAMIENTA	MÉTRICA	DESCRIPCIÓN	HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN
OTROS INDICADORES RELEVANTES	Alcance	El alcance es el total de la base de datos de correo electrónico de una empresa y/o los suscriptores del blog, es decir, cualquier persona a la que la empresa pueda llegar con contenido o mensajes de marketing. Esta métrica es clave porque mide el ancho en la parte superior del embudo de ventas y marketing.	Mailchimp, CRM y herramientas similares
	Clientes potenciales	La métrica de marketing más común son los clientes potenciales, y sigue siendo una métrica importante. Una vez que alguien es un cliente potencial, tiene su información de contacto y puede nutrirlo de manera más efectiva.	CRM, Leadly y otras herramientas similares
	Consultas entrantes	Cantidad de consultas recibidos por clientes potenciales	Google Analytics, CRM (depende de la herramienta en uso)

NOTA: Las filas en azul representan las métricas más importantes que las APRIs deben monitorear y evaluar constantemente.

Fuente: Wavteq

5. Presupuesto y recursos - Qué recursos están disponibles

Las APRI's deben ser conscientes y realistas sobre el presupuesto y los recursos disponibles para ejecutar las actividades de su estrategia de marketing digital. Es recomendable asignar rangos presupuestales para cada actividad específica, anualmente y a largo plazo. Esto debe estar alineado con el marco temporal de la estrategia, el público objetivo y el tamaño de la APRI. Según nuestra experiencia, el gasto mínimo mensual en marketing digital es de US\$2,000³⁵. A continuación, se presentarán estimaciones para costos mínimos de las principales actividades que se pueden llevar a cabo:

Figura 16. Estimación de costos por actividad de marketing digital

ACTIVIDAD	COSTO MIN. ESTIMADO EN USD
Encuesta de percepción	400-500 USD por encuesta
Campaña en redes sociales	1,000-2,000 USD
Montaje de sitio web	~5,000-10,000 USD

Fuente: Wavteq

Las agencias nacionales grandes suelen contar con equipos de marketing dedicados específicamente a la realización de esta actividad, y a menudo disponen de grandes presupuestos que pueden destinarse a ello.

Para las APRI's regionales más pequeñas o los profesionales de promoción de inversiones que operan a nivel regional, comprender el presupuesto financiero disponible para una actividad de marketing específica y el tiempo necesario para producir y llevar a cabo dicha actividad es fundamental para desarrollar un plan de marketing que contenga KPIs alcanzables. Es por esto por lo que se recomienda contratar a un community manager responsable de las actividades de marketing y comunicación.

Una idea práctica es la "regla 70-20-10". Cada número en esta fórmula representa una parte del presupuesto – gastar el 70% del presupuesto en "ahora", 20% en "siguiente" y 10% en "nuevo". En otras palabras, debe gastar

el 70% de su tiempo y dinero en estrategias comprobadas para su ubicación. El próximo 20% debe gastarse en cosas en el horizonte (por ejemplo, un nuevo servicio o programa dentro del gobierno). Finalmente, el último 10% debe ir a estrategias innovadoras que ayudan a diferenciarse de la competencia como, por ejemplo, un podcast, códigos QR, o una herramienta interactiva de búsqueda de propiedades e inversiones extranjeras para su ubicación (ver segunda sección sobre innovación en marketing digital para más detalles).

6. Calendario de marketing estratégico: cuándo y dónde tendrán lugar las actividades

Una vez definidas las actividades estratégicas de marketing digital, sus KPIs, metas y el presupuesto disponible/ necesario para llevarlas a cabo, el paso final es desarrollar un calendario táctico de marketing digital.

³⁵ El presupuesto varía ampliamente en función de los recursos disponibles. Se recomienda tener al menos un sitio web actualizado, con fotos/imágenes de alta calidad y una cuenta premium de LinkedIn.

Un calendario táctico puede ser tan simple o detallado como la organización decida, sin embargo, debe presentar claramente la siguiente información:

- Una lista de las actividades que se llevarán a cabo, alineadas con los KPIs acordados
- Mercado objetivo: definir los países, sectores y público objetivo
- Canal de comunicación: decidir sobre los canales de comunicación más efectivos para cada mercado.
- Cronograma de actividades trimestral y anual

Es esencial que la APRI disponga de un único calendario táctico para las actividades de marketing, con el fin de garantizar que toda la organización esté de acuerdo con las actividades que se llevarán a cabo. La figura 17 ofrece un ejemplo de calendario táctico sencillo y destaca cómo puede hacer coincidir las actividades de marketing con sus KPIs. Si bien se puede lograr un plan anual, las mejores prácticas en la ejecución de marketing sugeriría planificar los esfuerzos de marketing durante un período de 90 días.

Figura 17. Ejemplo de calendario trimestral básico para las actividades de marketing

PLAN DE MARKETING 2022: Q2

Objetivos anuales de marketing ● En el objetivo ● Necesita atención

Categoría	Métrica	Total (en millones)	Resultados de 2020	2021 Resultados	Actual (resultados del segundo trimestre)	Objetivo 2022	
Conciencia	Visitas al sitio web		19k	23k	7k	30k ●	
	Comunicado de prensa (menciones)		4	10	3	20 ●	
	Medios de comunicación social	Seguidores de LinkedIn	9421	-	2674	467	3000 ●
		Seguidores en Twitter	4819	45	14	25	200 ●
	Contenido	Publicaciones		-	2	4	3-4 por año ●
		Blog - Liderazgo intelectual		16	8	6	12 (1 por mes) ●
	Eventos	Presentaciones		-	-	5 (EaE)	Ventas para fijar ●
		Eventos del seminario web		5	2	1	4 ●
		Registros de seminarios web		-	-	383	900 ●
		Asistentes al seminario web		983	378	134	500 ●
Conversiones	Registros de boletines informativos	51	-	-	63	300 ●	
	Registros de publicación	2785	706	364	132	500 ●	
	Entradas	Chat en vivo		-	-	-	-
		Enviar un correo electrónico		-	-	-	-
		Teléfono		-	-	-	-
Todas las entradas		255	159	58	250 ●		
Prospección	Reuniones con leads calificados/Demostraciones		-	118	39	Ventas para fijar	
	Ingresos previstos por las oportunidades creadas		-	-	-	Ventas para fijar	
	Propuestas creadas y enviadas		-	29	-	Ventas para fijar	
Resultados	Ventas cerradas		-	1361.3k	-	Ventas para fijar	

Fuente: Wavteq

Las actividades de marketing deben desglosarse por subactividad, indicando quién es responsable y cuándo se espera un resultado:

PLAN DE MARKETING 2022: Q2

Plan de marketing externo para 2022: Q2

Tema	Título	Tipo	Piomo	Fecha de publicación
Abril de 2022				
Inteligencia	Informe sobre la expansión mundial	Blog, Social Post	Adam	Publicado
LG	IED virtual	Blog, Social Post	Adam	Publicado
Mayo de 2022				
Blog	Blog de Influencers	Blog, Sociales	María	Listo para publicar
Evento	Foro Mundial IED - Recapitulación	Correo electrónico, redes sociales, blog/podcast	Adam	09/05 - 11/05
Publicación	Lanzar una publicación renovada	Correo electrónico, redes sociales, blog	María	31/05
Junio de 2022				
Webinar del segundo trimestre	Métricas que importan	Webinar, Blog, Socials	María	22/05
Relanzamiento de influencers	Lanzamiento de influencers con campaña completa / Blog / Video	Blog, Redes Sociales, Video, Actualización del sitio web	Adam	TBD
Evento	Select USA	Blog/Podcast de recapitulación,	María	26/05
Publicación	Lanzamiento de la nueva publicación	Email, Social, Blog	María	30/05

Fuente: Wavteq

NO. 2: Buenas prácticas en las actividades de marketing digital

Existe una amplia gama de actividades de marketing digital que pueden ser llevadas a cabo por las APRIs para aumentar la visibilidad de la región como destino de inversión y cambiar la percepción de la región.

Según los resultados más recientes de un estudio realizado en 2020 por Development Counselors International entre 316 ejecutivos de empresas, el uso de Internet y el hecho de

tener un sitio web de promoción de la inversión fue calificado como la técnica de marketing más eficaz (incluye marketing tradicional y digital). Las relaciones con los medios de comunicación, los boletines electrónicos y las redes sociales también se clasificaron como técnicas de marketing eficaces.³⁶ La Figura 18 muestra los resultados de esta encuesta.

³⁶ Véanse el Glosario para más detalles sobre los medios y herramientas de marketing

Figura 18. Datos de la encuesta sobre las técnicas más eficaces para comercializar con los ejecutivos de las empresas, porcentaje de ejecutivos corporativos que califican la técnica con un 4 o 5 sobre 5

TÉCNICA	2020
Internet/página web	69%
Visitas planificadas a ejecutivos de empresas	58%
Relaciones con los medios de comunicación/publicidad	54%
Acogida de eventos especiales	54%
Boletines electrónicos/e-marketing	48%
Redes sociales	46%
Ferias comerciales	43%
Publicidad	42%

Fuente: DCI, *Winning Strategies*. Encuesta de 2020 basada en 316 ejecutivos de empresas

A continuación, se presentan las mejores prácticas en una serie de herramientas digitales que deberían considerarse para el marketing de promoción de inversiones en toda APRI.

1. Sitios web de APRI

El Internet y los sitios web de las APRI son el principal método que utilizan las empresas y los consultores de ubicación (site selectors)³⁷ para evaluar y seleccionar el destino de los proyectos de inversión. Además, disponer de un sitio web con las mejores prácticas puede aumentar las consultas de inversionistas entre un 10-20%³⁸. Por lo tanto, el desarrollo de un sitio web de calidad que promueva la región, es una de las actividades de marketing más rentables que puede emprender una APRI.

Las mejores prácticas en el desarrollo y el contenido del sitio web incluyen:

- Proporcionar contenido específico para el público objetivo con mensajes alineados con las expectativas de la audiencia (en español e inglés)
- Actualizar el sitio web de la APRI con los materiales más recientes de la propuesta de valor sectorial y territorial.
- Utilizar palabras clave únicas y descriptivas para captar la atención de los visitantes de la web y ser identificado por los motores de búsqueda.
- Incluir imágenes e infografías, las personas procesan la información visual 60.000 veces más rápido que el texto.
- Ser breve y específico: los visitantes permanecen en una página en promedio

³⁷ Véanse el glosario para una explicación de términos como éste.

³⁸ Fuente: Wavteq

por 15 segundos, por lo que dispone de una breve ventana de tiempo para mostrar su valor al visitante y captar su interés.

- Mantener su sitio web muy visible, evite que quede oculto en un sitio web más amplio del Ministerio u otra entidad de desarrollo económico.
- Existen herramientas de identificación de potenciales clientes en el sitio web de la APRI que pueden utilizarse para generar más oportunidades de inversión como, por ejemplo, contactar con estas personas a través de mensajes virtuales y facilitar material personalizado al inversionista (p.ej. Leady y herramientas de automatización relacionadas).
- Hay que hacer un seguimiento frecuente de los análisis del sitio web y de los resultados de las consultas.³⁹
- Lo ideal es que las consultas del sitio web pasen directamente al CRM de la APRI (integración más avanzada de la que disponen, en mayoría, las APIs nacionales globales).

Si no tiene un CRM, le sugerimos que lleve un registro de su actividad en una hoja de cálculo de Excel.

La Figura 19 presenta dos sitios web de una API nacional (CINDE Costa Rica) y de un APRI regional (InvestPacific de Colombia). La página de Costa Rica fue recién actualizada en 2022 y se puede considerar una referencia global. No solamente atrae con su formato y diseño, sino también invita al inversionista a experimentar Costa Rica a través de videos, mapas interactivos e información relevante. Es una de las primeras APIs que a través de marketing digital promueve el país como un ecosistema y no como sectores individuales para invertir.

³⁹ Véanse el Glosario para más explicaciones.

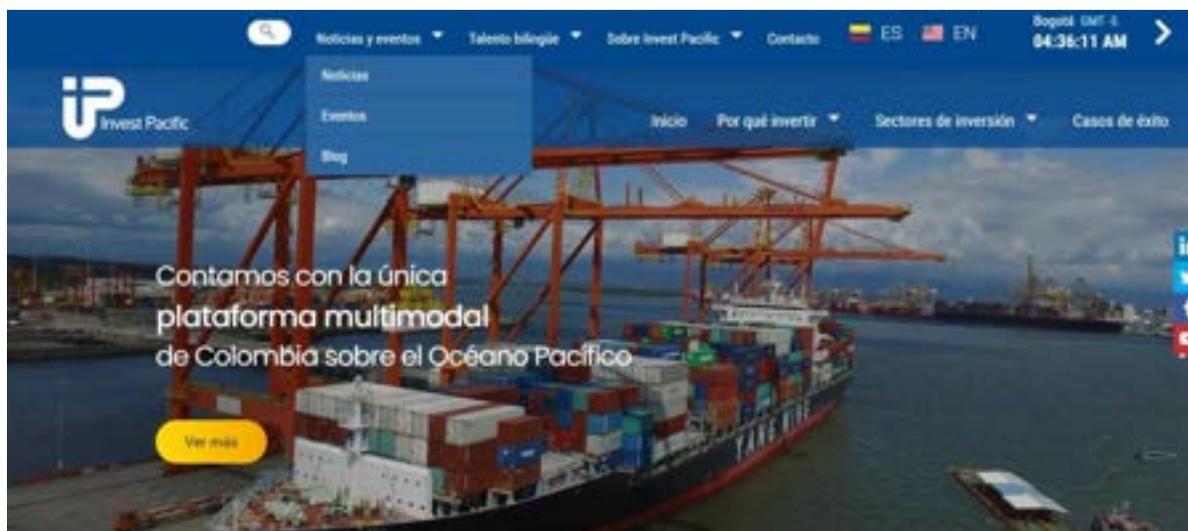


Figura 19. Ejemplos de buenas prácticas de unos sitios web de una API internacional y una APRI regional⁴⁰



Fuente: CINDE, Costa Rica - Link

El ejemplo de Invest Pacific es más simple y representa un modelo de página web ideal para una APRI. El sitio web está bien estructurado, promueve el territorio con mensajes y datos clave, y cuenta las experiencias de inversionistas existentes. Estas características son las mínimas que debe contener una página web de una APRI para generar impacto.



40 Para la evaluación del Sitio Web de CINDE se utilizó la matriz en Apéndice II

2. Redes sociales

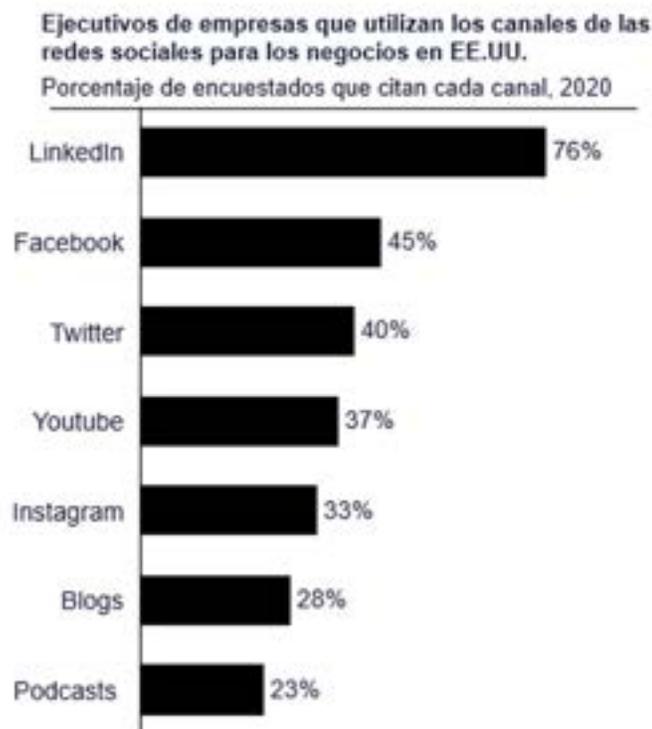
Las redes sociales permiten a las APRIs comunicar de manera eficaz información fiable y actualizada a los inversionistas potenciales y así aumentar el alcance de su público objetivo a nivel global.

Aunque hay varias plataformas de medios sociales que pueden utilizar las APRIs los principales canales utilizados para la promoción de inversiones y el desarrollo empresarial son LinkedIn, Facebook y Twitter, como muestran los datos de la encuesta en la figura 20.

Las redes sociales son ubicuas, por lo que ofrecen la posibilidad de relacionarse con

los inversionistas potenciales a través de sus dispositivos móviles y en distintas zonas horarias. Crear una cuenta de LinkedIn, Twitter, Facebook, etc. es relativamente fácil, dado que solamente requiere registrarse con un email, el reto es compartir información relevante de manera constante para iniciar conversaciones. Muchas APRIs tienen un responsable de gestionar y mantener activas las redes sociales. La presencia como APRI en LinkedIn es esencial, ya que es la plataforma social más utilizada en el ámbito profesional y por los potenciales inversionistas (leads en inglés).

Figura 20. Datos de la encuesta sobre los canales de las redes sociales utilizados para los negocios en EE. UU.



Fuente: DCI, *Winning Strategies. 2020* (encuesta basada en 316 ejecutivos de empresas)

Mejores prácticas en el uso de Redes Sociales

LinkedIn

LinkedIn es una plataforma de medios sociales centrada en los negocios y destinada a desarrollar una red de contactos profesionales, colegas en su sector y de empresas que potencialmente buscan expandirse.

A continuación, se ofrece una serie de directrices de buenas prácticas para su uso

- **Supervisar el movimiento de las conexiones:** si los contactos cambian de empresa, la nueva organización podría convertirse en una empresa objetivo para las actividades de marketing y generación de contactos de la APRI.
- **LinkedIn premium:** Es un servicio basado en la suscripción que ofrece herramientas adicionales, incluyendo la notificación de quién ha visto tu perfil y el acceso a InMails que permite enviar correos directos a personas que están fuera de la red de contactos.
- **Tipos de contenido:** LinkedIn admite muchos tipos y formatos de contenido, vídeo, testimoniales de inversionistas, creación de eventos y blogs/artículos más largos (incluyendo enlaces al sitio web de la APRI desde la sección de comentarios). Los artículos, que se pueden publicar en su perfil o en LinkedIn Pulse, los enlaces a su sitio web, las presentaciones de diapositivas y los videos se encuentran entre los tipos de

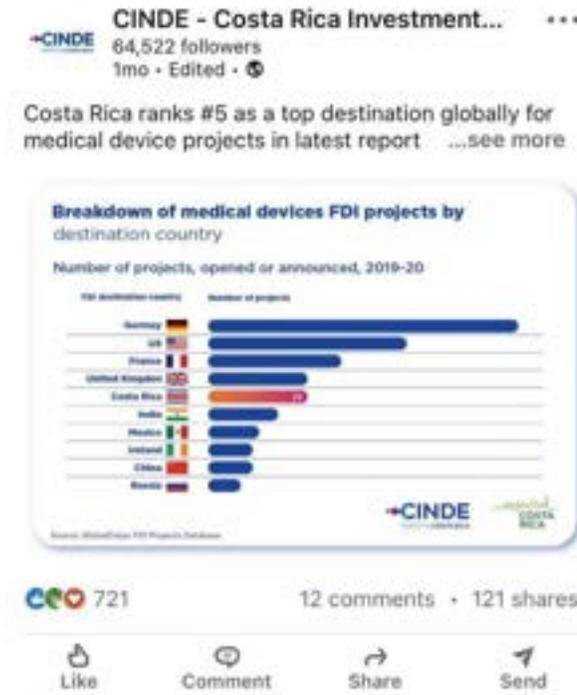
contenido más populares que publican los usuarios de LinkedIn.

- **Enlaces en las publicaciones:** el algoritmo⁴¹ de LinkedIn no promueve el contenido que tiene el potencial de alejar a los usuarios. Una solución para esto es publicar cualquier enlace necesario como un comentario independiente de la publicación principal.
- **Grupos de LinkedIn:** Se pueden crear grupos y unirse a ellos para generar interacción con los miembros del grupo; por ejemplo, podría tratarse de un grupo centrado en un sector específico o de un grupo empresarial en un mercado geográfico concreto.
- **Contenido conciso:** Las publicaciones que son cortas y concisas, acompañadas de infografías tienden a tener éxito, el contenido más largo debe ser publicado como un artículo. En LinkedIn, generalmente se recomienda publicar al menos una vez al día y no más de 5 veces al día.
- **Publicidad de pago:** LinkedIn permite la publicidad paga a través del gestor de campañas, una forma adicional de promocionar tu contenido en esta plataforma con presupuesto y duración de campaña personalizado.

La figura 21 que se ve a continuación muestra un ejemplo de buenas prácticas de marketing digital en LinkedIn con fuertes índices de participación (reacciones, comentarios, acciones).

⁴¹ Los algoritmos son utilizados por plataformas como Google, LinkedIn y otros canales de redes sociales. Cada plataforma tiene su fórmula que permite a inteligencias artificiales organizar y segmentar la información. Por ejemplo, “un algoritmo en LinkedIn permite definir a quién se le muestra o no cierto contenido o publicación” pues esta fórmula permite diferenciar entre género, edad, intereses y una gran cantidad de datos.

Figura 21. Ejemplo de buenas prácticas de marketing digital de CINDE Costa Rica a través de LinkedIn



Fuente: CINDE Costa Rica

Observa que el socio de CINDE, (PROCOMER), Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica, generalmente publica contenido en español, mientras que CINDE, la entidad encargada de la de atracción de inversión al país, publica contenido en inglés, que es el lenguaje que más probablemente entienda su público objetivo



Fuente: PROCOMER

Facebook

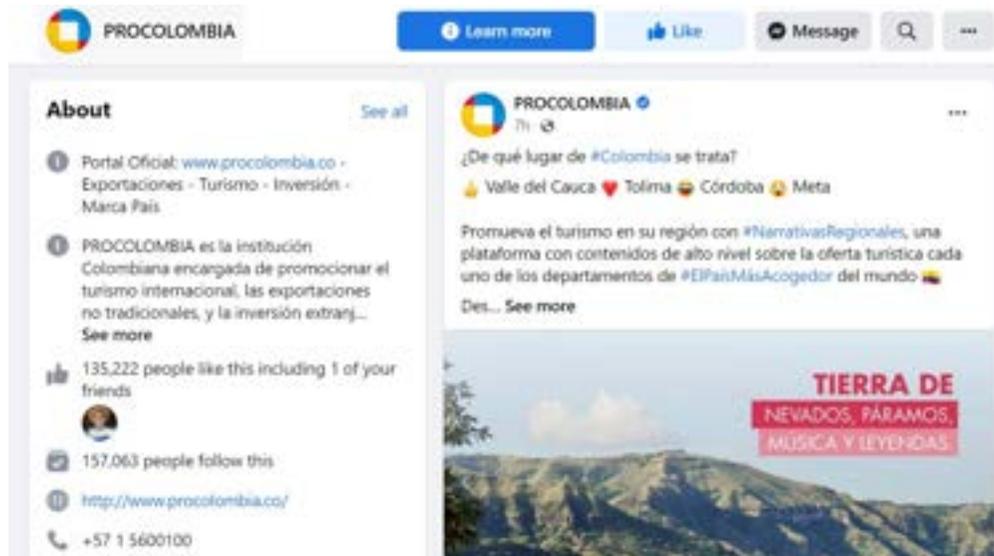
Facebook es el canal de redes sociales más utilizado del mundo, con 2.780 millones de usuarios a nivel global. La red se utiliza con más frecuencia para promover el turismo que para la promoción de inversión, aunque las imágenes y la información sobre eventos funcionan bien. La publicidad en Facebook para empresas se puede personalizar de forma similar a la de LinkedIn y Twitter, eligiendo el público y mercado objetivo de cada campaña publicitaria.

También muchas entidades públicas utilizan Facebook; por ejemplo, las embajadas suelen utilizarlo para proporcionar información al público local y también para relacionarse con la diáspora en el extranjero. A continuación, se ofrece una lista de pautas de buenas prácticas para el uso de Facebook.

- **Evitar la sobre promoción de su APRI:** evitar la venta agresiva de los servicios de su APRI en cada post, integrar el contenido de su APRI junto con otros contenidos como eventos, historias personales del equipo, detrás de escena, noticias locales, etc.
- **Publicar con regularidad:** al igual que muchas otras plataformas de redes sociales, el contenido de Facebook debe publicarse con frecuencia, pero se debe evitar publicar en exceso. Tener un calendario de contenidos es útil para mantenerse bien encaminados, se recomienda publicar 2-3 veces por semana.
- **Fomentar la participación en las publicaciones:** es clave fomentar la interacción de los seguidores con sus publicaciones, considerar etiquetar a otras agencias o personas relevantes en sus publicaciones y pida sus opiniones, hacer a su audiencia preguntas que le hagan reflexionar.
- **Evitar el uso excesivo de lenguaje técnico del sector:** aunque el lenguaje del sector es importante, evitar el uso excesivo de un lenguaje técnico que puede no ser entendido por todas las personas de su público objetivo.
- **Utilizar elementos interactivos:** mezclar los tipos de contenido que se publica, utilizar imágenes, entradas de blog, contenido de vídeo, check-ins/ actividades y considerar el uso de vídeo en directo cuando sea cómodo.
- **Supervisar las frecuencias de las publicaciones:** monitoree las tasas de participación en sus publicaciones, si son bajas, considere aumentar la frecuencia de las publicaciones ligeramente o cambiar la hora de publicación a los tiempos de consumo de su público objetivo. También es recomendable evaluar el tipo y tono de los contenidos.

La figura 22 que se ve a continuación muestra un ejemplo de buenas prácticas de marketing digital de ProColombia en Facebook.

Figura 22. Ejemplo de buenas prácticas de marketing digital de ProColombia en Facebook



Fuente: ProColombia

Twitter

Twitter es una red social muy eficaz para difundir contenido relevante en publicaciones cortas “tuit” de gran impacto que pueden incluir texto, enlaces o contenido basado en imágenes o vídeos. A continuación, se ofrece una lista de directrices de buenas prácticas para el uso de Twitter.

- **Utilizar elementos interactivos:** Twitter también puede utilizarse para realizar encuestas en directo y otros tipos de participación interactiva; estas conversaciones o resultados pueden convertirse en oportunidades de inversión.
- **Escribir de forma clara y simple:** poner las palabras más importantes al principio de un tuit para captar la atención de los seguidores y asegúrese de escribir de forma sencilla y concisa para que el público lo entienda con la primera lectura.
- **Evitar abordar temas múltiples:** Mantenga los tuits enfocados en una temática, esto ayudará a mantener los mensajes concisos. La información adicional u otros puntos pueden explicarse con más detalle en otros formatos, como una entrada de blog.
- **Utilizar contenido visual:** las imágenes, los vídeos y los gifs se destacan en una línea de tiempo, así que hay que incorporar elementos visuales siempre que sea posible e incluir estadísticas y cifras que aporten valor a tu público objetivo.
- **Zonas horarias:** es importante tener en cuenta el momento en el que se publica y conocer las horas punta. Programar las publicaciones en las horas punta de la zona horaria objetivo para lograr mayor visibilidad. Al publicar en el momento adecuado durante el día, se tendrá más

Me gusta, compartir, seguir y retuitear. Los estudios muestran que el mejor momento del día para publicar en las redes sociales, en igualdad de condiciones, es por la mañana, ya que se genera una mayor participación.

- **Hashtags (#):** incorporar #hashtags relevantes en todo el contenido, ya que, debido a la restricción de caracteres de las publicaciones, a veces los hashtags pueden quedar ocultos.

La figura 23 que se ve a continuación muestra algunos ejemplos de buenas prácticas de marketing digital de las APIs en Twitter.

Figura 23. Ejemplos de buenas prácticas de marketing digital de las APIs en Twitter



Fuentes: Agencia de Murcia, España

3. Seminarios virtuales de inversión de la APRI

Los seminarios virtuales ofrecen una alternativa cuando no es posible celebrar eventos presenciales, ya sea por restricciones de viaje, como se dio durante la pandemia de Covid-19, o por limitaciones presupuestarias, ya que tienen un costo menor, la organización es más rápida y los inversionistas de cualquier parte del mundo pueden asistir, si la zona horaria lo permite o la APRI se adapta.

En un seminario virtual sectorial, es recomendable que los organizadores trabajen de forma articulada con las asociaciones industriales pertinentes para generar interés e invitar a sus miembros al evento.

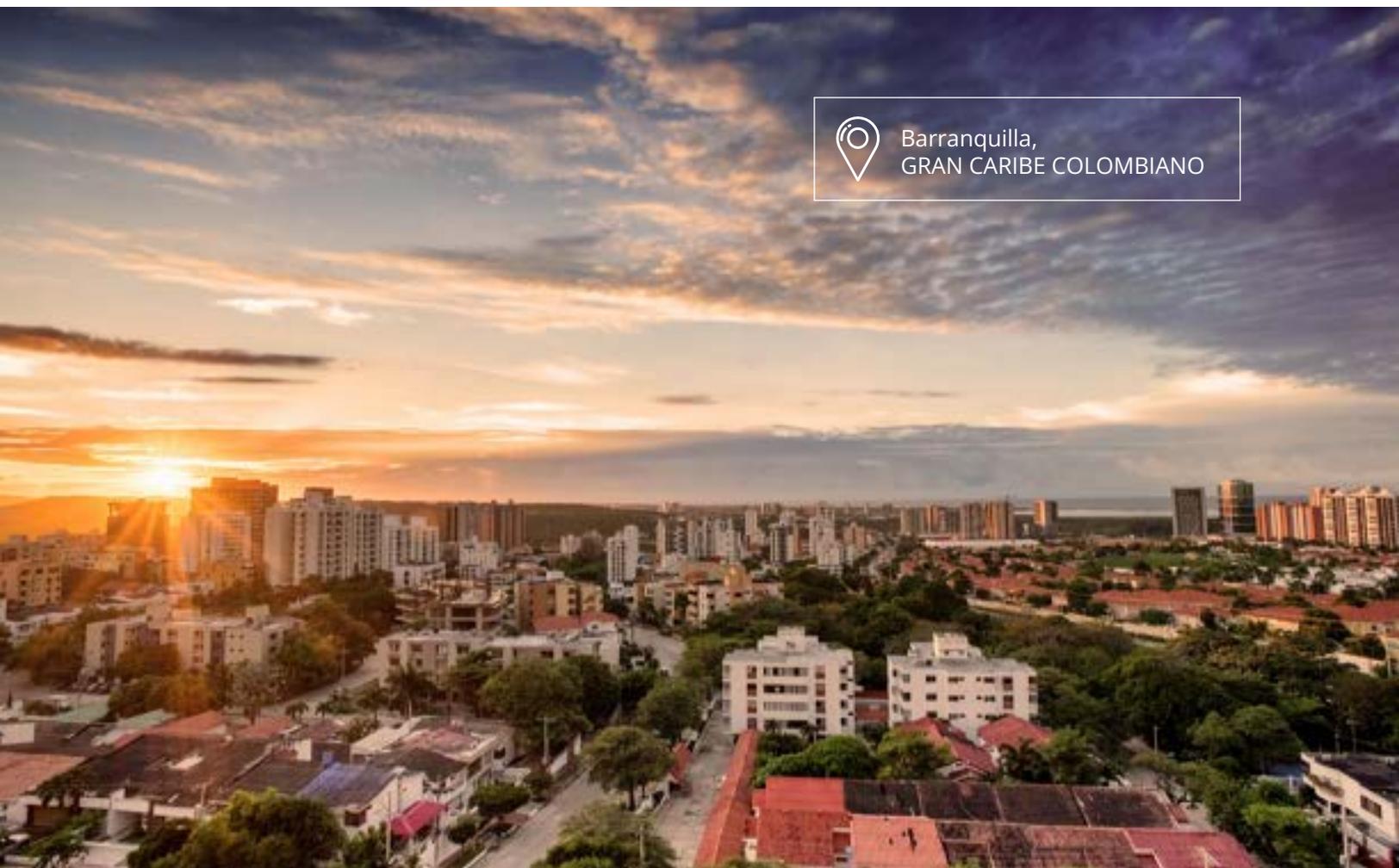
Cuando el seminario virtual está enfocado geográficamente, idealmente, las oficinas de ProColombia en el exterior, las embajadas y las

cámaras de comercio deben ser involucradas para ayudar a promover el evento en el mercado objetivo. Es también recomendable invitar a inversionistas existentes relevantes para el sector o del país objetivo, tanto como posibles ponentes invitados para que presenten su testimonio, como para fortalecer la relación y promover posibles proyectos de expansión.

También es una buena práctica incluir elementos interactivos como encuestas a la audiencia para obtener información valiosa de los inversionistas, así como tener una estructura clara para el seguimiento de los participantes después del seminario virtual.

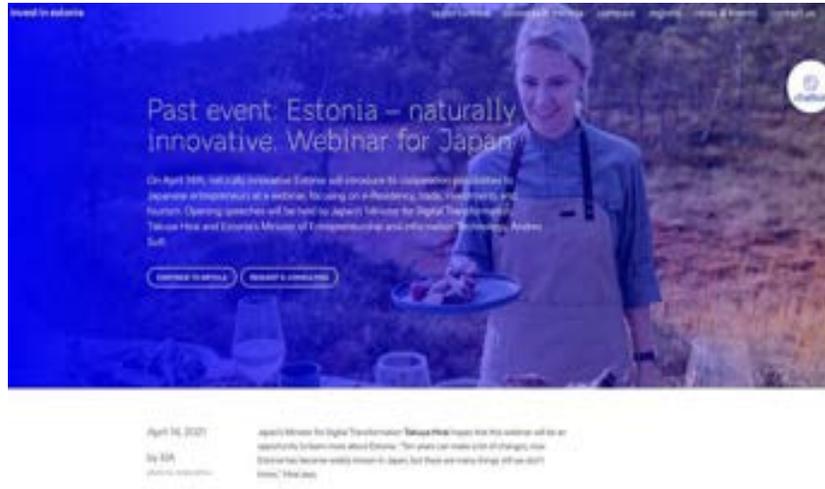
Los seminarios virtuales en algunos países (por ejemplo, China, Japón, Corea) necesitan contar con intérpretes profesionales y tener la presentación traducida y disponible para los participantes. Los costos de los intérpretes y la traducción deben presupuestarse como parte de su plan estratégico de marketing digital.

A continuación, se ofrece una serie de directrices de buenas prácticas para la realización de un seminario web sobre inversión, que describe las actividades clave que deben llevarse a cabo antes, durante, para el cierre y el seguimiento del seminario web.



Barranquilla,
GRAN CARIBE COLOMBIANO

Figura 24. Ejemplos de buenas prácticas de seminarios virtuales de inversión de la APRI



Nombrada 'la sociedad digital más avanzada del mundo por Wired, Estonia alienta el uso de soluciones digitales para continuar construyendo la confianza y fortaleciendo las relaciones comerciales entre los países con los que comparten valores en términos de sostenibilidad, innovación y cultura. Varias empresas japonesas han realizado importantes inversiones en Estonia y ahora Enterprise Estonia busca atraer más inversiones japonesas y fortalecer las relaciones a través de un seminario web virtual. La descripción del evento permite al potencial inversionista entender la propuesta única de valor de Estonia en términos de innovación y también resalta el fuerte vínculo que ambos países tienen haciendo mención de que los altos cargos políticos de ambos países participan en el discurso de apertura. Para ver otros ejemplos de sus eventos virtuales, visite: <https://www.youtube.com/watch?v=OFP1SnMJ1Dc>

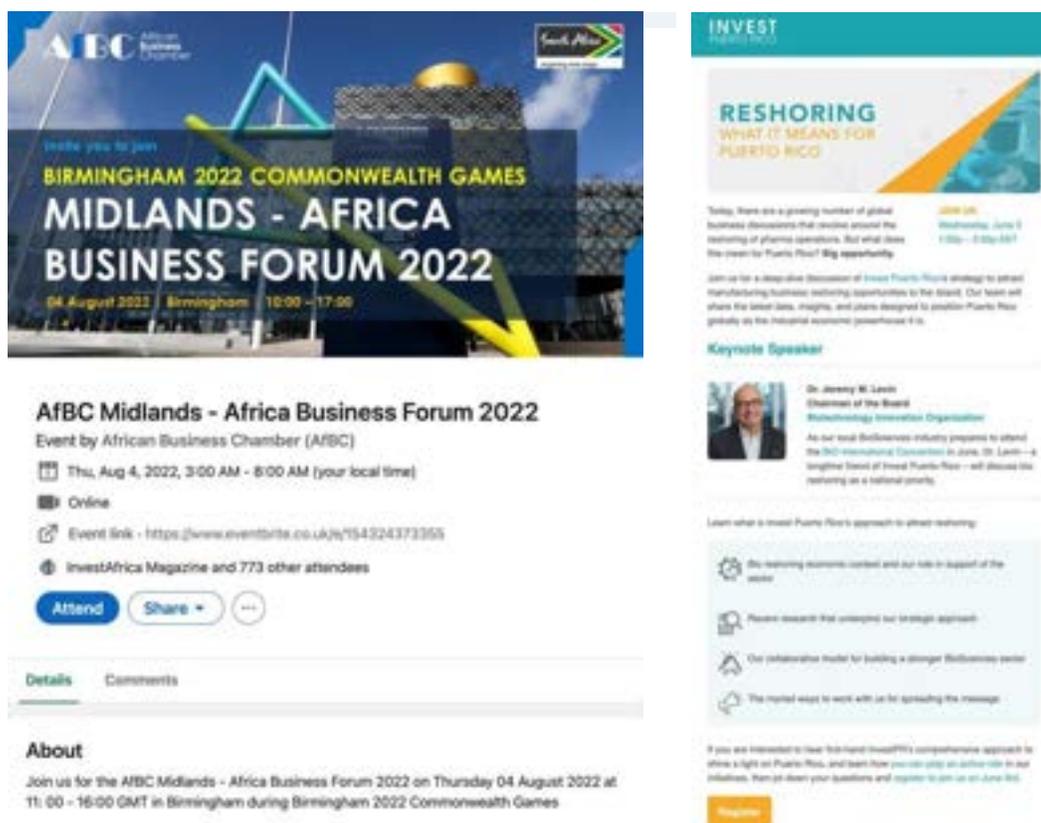
Antes del seminario virtual

- **Desarrollo de una estrategia de seminarios virtuales:** decidir si va a realizar seminarios virtuales focalizados sectorialmente, geográficamente o con un enfoque mixto.
- **Estrategia de asociación:** decidir si desea asociarse con un organismo gubernamental del país anfitrión (focalizado en el mercado) o con una asociación industrial o comercial (con focalización sectorial). ProColombia tiene una amplia red externa que puede apoyar estas iniciativas.
- **Inteligencia corporativa:** las APRI no deben depender únicamente en los aliados gubernamentales e industriales para captar asistentes para el seminario virtual, sino que deben tener siempre un enfoque independiente para identificar e invitar a empresas objetivo.
 - Examinar la inteligencia empresarial existente en la APRI para identificar empresas (CRM)
 - Llevar a cabo una investigación adicional para identificar a otros inversionistas asistentes
 - Considerar la posibilidad de contratar a una empresa especializada en la generación de contactos para identificar e invitar estratégicamente a inversionistas potenciales

- **Crear una agenda para el seminario web:** identificar los objetivos clave del seminario virtual, centrándose en la calidad más que en la cantidad.
 - Establecer una agenda clara, teniendo en cuenta la zona horaria correcta, y enumerar claramente el tema de cada punto del orden del día y quién lo presentará. De ser el caso, invitar con suficiente antelación a ponentes externos
- **Plataforma del seminario virtual:** decidir el software de videoconferencia que se va a utilizar para la sesión, teniendo en cuenta los límites de asistentes, la inclusión de la encuesta,
 - la facilidad de uso, la disponibilidad de análisis de los participantes y los requisitos de ancho de banda.
- **Marketing de seminarios virtuales:** considerar la posibilidad de enviar correos electrónicos directamente a los tomadores de decisión en las empresas objetivo. Adicionalmente, considerar la posibilidad de incluir el folleto del seminario virtual en una campaña de correo electrónico para atraer a estas empresas. Además, el seminario virtual debe promocionarse en las redes sociales y a través de inversionistas instalados que puedan conocer empresas o colegas del sector interesados en asistir.

Figura 25. Ejemplos de promoción de eventos





Fuente: LinkedIn, Invest Puerto Rico

Otra forma rápida y fácil de promocionarlo es crear un evento en LinkedIn. **Aquí están las instrucciones rápidas para crear un evento en LinkedIn:**

1. Hacer clic en el ícono Inicio en la parte superior de la página.
2. En el panel del lado izquierdo, hacer clic en el icono Agregar junto a Eventos.
3. Seguir las instrucciones a continuación para cada campo en la ventana emergente Crear un evento.

- **CRM/hoja de cálculo:** capturar toda la información de inversionistas potenciales en el sistema de CRM u hoja de cálculo de la APRI, indicando con qué empresas se quiere realizar una reunión individual e incluso identificar a aquellas que no podrán asistir al seminario web pero que están interesadas en saber más.

Durante el seminario virtual

- **Llegar temprano:** intentar unirse a la sesión 15 minutos antes de que comience el evento.
- **Bienvenida y reglas:** Después de dar la bienvenida a los invitados a la sesión, el moderador del seminario web debe

explicar cualquier asunto relacionado con las reglas de interacción (p.ej. levantar la mano etc.).

- **Realización de encuestas:** el responsable técnico del seminario virtual debe estar preparado para introducir las encuestas a la audiencia en el momento adecuado. En Zoom, por ejemplo, el presentador no suele controlar las encuestas.
- **Hablar con claridad:** evitar hablar demasiado rápido, sobre todo si el seminario virtual requiere interpretación para los invitados extranjeros.
- **Audiovisual:** asegurarse de que el micrófono no está silenciado antes de empezar a hablar y de que la cámara esté encendida, vestirse adecuadamente para la sesión. Asegurarse de que el espacio está bien iluminado y de que se vea claramente en la cámara.
- **Tener un plan para los problemas de conectividad:** pueden producirse pérdidas de conexión a Internet, por lo que tener cerca un dispositivo con punto de acceso móvil puede asegurar la vuelta a la sesión lo antes posible.
- **Preguntas y respuestas:** dejar tiempo suficiente para permitir una sesión de preguntas y respuestas al final del seminario virtual, estas deben ser formuladas por el moderador a los panelistas. Si no es posible responder a otras preguntas por falta de tiempo, éstas deben responderse e incluirse en la presentación enviada a los asistentes.
- **Analizar los resultados de la sesión:** asistentes, resultados de las encuestas, tasas de abandono, etc. para identificar y priorizar el seguimiento de los inversionistas potenciales más interesados.
- **Enviar los materiales del seminario virtual:** asegurarse de contactar a todos los invitados que asistieron en un plazo de 2 días y de enviarlas presentaciones y la grabación de la sesión. Los invitados que no pudieron asistir también deben recibir los materiales.
- **Identificar posibles clientes potenciales:** basándose en los resultados de la encuesta, identificar qué empresas han mostrado interés por invertir en la región.
- **Revisar el rendimiento del seminario web:** realizar una reunión de retroalimentación posterior al evento con todo el equipo del seminario virtual y discutir los aspectos positivos y negativos del evento.

Cierre del seminario virtual y seguimiento posterior

- **Tener una diapositiva de cierre:** que contenga la información de contacto de la APRI y de los ponentes.



Medellín,
ANDES OCCIDENTALES COLOMBIANOS

NO. 3:

Buenas prácticas en las actividades de marketing digital Innovación en las actividades de marketing digital

La siguiente sección abarca una serie de técnicas digitales que han surgido recientemente como soluciones innovadoras para aumentar la eficacia de los esfuerzos de marketing digital para la promoción de inversiones. Su desarrollo e implementación requieren muchos recursos y, por ende, representan herramientas de marketing más avanzadas.

1. Cartografía digital y sistemas de información geográfica (SIG)

Las herramientas SIG son una forma útil de atraer a los visitantes del sitio web y mostrar información crítica que ayude a cambiar la percepción de su ubicación mediante el uso de datos visuales. También pueden resultar útiles como servicio de facilitación ya que apoyan el proceso de evaluación y toma de decisión de la localización del proyecto de inversión.

Las soluciones cartográficas pueden utilizarse por varias razones, la más común

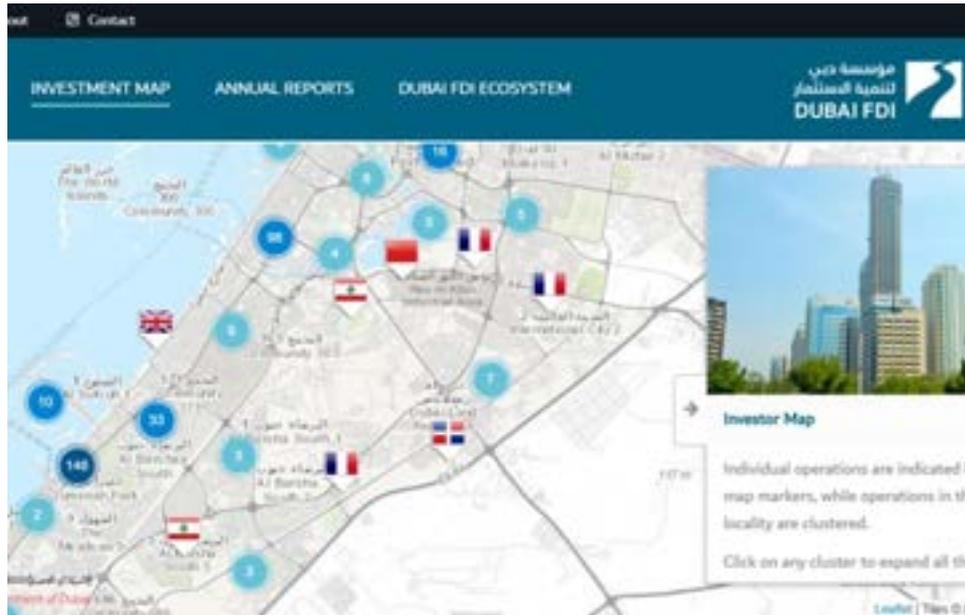
es para mostrar información específica de la ubicación que informará a los inversionistas sobre temas como la demografía, los datos socioeconómicos y la información sobre disponibilidad de propiedades o terrenos, pero también puede utilizarse para mostrar los proyectos de inversión instalados en la región o ciudad, mapear posibles prestadores de servicios que puedan apoyar a las empresas que buscan expandirse y para presentar proyectos estructurados (IPROS).

Las herramientas de cartografía y SIG también pueden producir contenidos interesantes para la comercialización del territorio, compartiendo información relevante de su solución

cartográfica en las redes sociales o directamente con los inversionistas. Las figuras 26 y 27 muestran dos ejemplos de cómo se puede utilizar la cartografía en la promoción y el marketing de inversiones.



Figura 26. Solución de mapa digital que muestra las inversiones extranjeras directas en Dubái



Fuente: Dubai FDI Monitor, Investment Map - [Enlace](#)

Figura 27. Solución cartográfica digital de ProColombia



Fuente: ProColombia

2. Realidad virtual y aumentada (RV/RA) aplicada al marketing territorial

Aunque los vídeos suelen ser considerados por los inversionistas como menos eficaces que otros métodos de marketing, existe una nueva tendencia en la promoción de inversión entre las APRI estadounidenses de producir vídeos de RV. Estos han demostrado ser eficaces para promocionar localizaciones específicas y oportunidades de proyectos, ya que permiten a los inversionistas y a los seleccionadores de localizaciones hacer una visita virtual del sitio y del territorio específico ahorrando tiempo o dinero de viajar a la región.

Con el rápido descenso de los costos de la tecnología (las gafas de RV cuestan ahora menos de 200 dólares) y los costos de producción de vídeo (a partir de unos 30.000 dólares en EE. UU.), se espera que la producción de vídeo de RV siga siendo adoptada internacionalmente, incluso en países emergentes.

Otras aplicaciones de la RV y la RA en la promoción de inversiones

- **Reuniones de inversionistas en realidad virtual (RV):** lleve a los posibles inversionistas a una reunión o llévelos en un recorrido virtual para que se familiaricen con el territorio. Esto probó ser muy útil durante la

pandemia de Covid-19 y para lugares que generalmente los inversionistas no visitan mucho.

- **Relaciones públicas y medios de comunicación:** La RV puede ser eficaz para llevar a cabo visitas de medios de comunicación y viajes de prensa a un costo muy reducido. A los periodistas de agencias de comunicación extranjeras se les puede enviar el producto (p.ej. las gafas) antes de la reunión y después mostrarles el territorio de manera virtual.
- **Realidad aumentada (RA):** tomando diseños y elementos digitales y proyectándolos en el mundo real. El uso de la RA suele reservarse para proyectos específicos con inversionistas comprometidos y, por lo general, es más aplicable a grandes proyectos de construcción de infraestructura y APP o en la fase de facilitación del ciclo de inversión.

En la figura 28 se muestra un ejemplo de aplicación innovadora de RV que se utiliza para mostrar las soluciones del sitio a posibles inversionistas, así como para realizar reuniones virtuales con ellos.

Figura 28. Solución de RV a las visitas presenciales



La realidad virtual y el video 360 atraen empresas, trabajadores y visitantes

Fuente: Agencia Golden Shovel, Place VR - [Enlace](#)

REFERENCIAS

Las siguientes fuentes ofrecen ejemplos adicionales de materiales de referencia y estudios de casos de marketing digital:

Agencia Golden Shovel (desarrollo de sitios web y soluciones de RV):

<https://www.goldenshovelagency.com/>

Development Counsellors International (2022), "winning Strategies",

<https://aboutdci.com/thought-leadership/winning-strategies/>

Página web de la Agencia de Inversiones Extranjeras de los Países Bajos:

<https://investinholland.com/>

Página web de IDA Irlanda: <https://www.idaireland.com/invest-in-ireland>

Página web de Invest India: <https://www.investindia.gov.in/>

Publicaciones de la UNCTAD: <https://unctad.org/publications>

WAIPA y GIZ, IPA Toolbox: <https://waipa.org/investment-promotion-agency-toolbox/>



Glosario de Marketing Digital

Analítica web: prácticas de medición, análisis y reporte del tráfico de internet para comprender y optimizar un sitio web. En el mundo del marketing digital se utiliza para conocer cómo se comportan los usuarios y ayuda a elaborar estrategias y tomar decisiones en torno a la información obtenida.

Anchor text (textos “gancho” en SEO): concepto esencial para el SEO, es el enlace o hipervínculo que acompaña el contenido en una web o página al que se quiere conducir a la audiencia y a los motores de búsqueda.

API: Es la abreviatura en inglés de Application Programming Interfaces (Interfaces de programación de aplicaciones) que definen un conjunto de protocolos y herramientas utilizados por desarrolladores para crear programas específicos para ciertos sistemas operativos.

Automatización de marketing: Se lleva a cabo con diferentes softwares como HubSpot, Marketo, Pardot y otros que trabajan con distintas reglas de negocio para efectuar ciertas acciones de manera automática; por ejemplo, mandar un email de bienvenida a un usuario que se acaba de registrar en tu sitio o tener respuestas automatizadas en los distintos puntos de contacto con el cliente para dar atención más eficaz.

Banner: anuncio publicitario en forma de imagen que, generalmente, se sitúa a lo largo de un sitio web, en alguno de los márgenes o cualquier otro espacio reservado para los anuncios publicitarios (ads).

Blog: es una web gestionada por sistemas de gestión de contenido que pueden tener carácter personal, corporativo o como tienda online. Actualmente son pocas las empresas que no tienen un blog para darse a conocer o individuos que lo utilizan para gestionar su marca personal.

CMS: Content Management System es el software que se usa para la administración de contenidos en su página.

Contenido: Es el epicentro de la estrategia de Marketing digital. Cualquier pieza de información creada con la intención de educar, ayudar o convertir prospectos. Puede tratarse de un artículo, una infografía, un video o una publicación en redes sociales, un material descargable, etc.

Consultores de ubicación (Site Consultants): También conocido como Site Selectors son consultores que asesorar a empresas para diseñar y ejecutar estrategias de expansión geográfica óptimas para las operaciones comerciales.

Cookie: las cookies son pequeños archivos codificados, de números y letras, que se instalan en el navegador para que identifiquen un navegador, pero no a un usuario en concreto. Estos pequeños archivos codificados envían información de ida y vuelta entre el navegador del computador y los sitios web visitados. Una cookie solamente puede ser leída y entendida por el sitio web que la creó.

CPA: Costo por adquisición. Es un modelo de pago de publicidad en línea en el que el anunciante únicamente paga cuando se genere una compra, por ejemplo, US\$10 por compra.

CPC: Costo por clic. Modelo de pago de publicidad en línea utilizado para dirigir visitas a una página web y basado únicamente en los clics efectuados sobre un anuncio. Lo que el anunciante le paga a su editor es una cantidad fija, acordada de forma previa, cada vez que un usuario hace clic. Por ejemplo, \$1 por cada 1000 clics en un enlace.

CPL: Costo por lead. Modelo de pago de publicidad en línea en el que el anunciante paga una cantidad fija por la suscripción de un usuario interesado en su oferta (Lead = Usuario mínimamente interesado en tu producto y que te ha dejado sus datos). Este modelo permite

que los anunciantes generen una rentabilidad garantizada de su inversión publicitaria.

CPM: Costo por mil impresiones. Sistema de retribución en el que el anunciante paga por cada 1.000 impresiones de su anuncio, independientemente de si finalmente se produce conversión o no.

CRO: Conversion Rate Optimization, en inglés o también conocido como optimización de la tasa de conversión, es el proceso iterativo en el que se busca mejorar los ratios y procesos de conversión de una web.

CRM: Es la herramienta clave para campañas entrantes, pues se trata del software responsable de tener todo el seguimiento de la relación con tus prospectos y clientes. El Customer Relationship Management (o Gestor de Relaciones con Clientes) puede ser tan complejo como tu organización lo necesite.

CTR: Click Through Rate en inglés. Relación entre los usuarios que hacen clic en un enlace concreto y el número total de usuarios que visualizan una página, un email o un anuncio (impresiones). Se utiliza comúnmente para medir el éxito de una campaña de publicidad online, así como la efectividad de las campañas de email.

e-Business (Negocio electrónico): También conocido como e-commerce se refiere a la realización de cualquier tipo de negocio por medio de Internet. Independientemente de si se trata de envío de información, solicitudes de correo electrónico o de intercambio de dinero por productos, si se hace por medio de Internet, se trata de un negocio electrónico o e-Business.

Email Marketing: también denominado mailing, se trata de un correo electrónico redactado, diseñado y enviado por un anunciante (agencia) a través de una base de datos de un tercero. Para obtener buenos resultados en las campañas de email marketing, se debe configurar un mensaje



relevante, responsivo y genera curiosidad, para incentivar el clic y las conversiones.

Feed: un feed se traduce como fuente o canal, que será el contenido de Internet que puede exportarse a otros sitios y llegue a más usuarios.

Funnel o embudo de conversión: es el camino que un usuario emprende a través de un anuncio online o del sistema de búsqueda, navegando por la página de un eCommerce y, finalmente, convirtiéndose en una venta. La metáfora de un embudo se emplea para describir la disminución en el número de usuarios que se produce en cada paso del proceso.

Geolocalización: la capacidad de obtener la localización de los usuarios a través de la dirección IP o las coordenadas GPS. Se suele utilizar en campañas de publicidad online para mostrar cierto contenido a los usuarios de una ubicación geográfica específica.

GIF: formato de intercambio de imágenes (Graphic Interchange Format) que utiliza la compresión para almacenar y mostrar imágenes. Consiste en el movimiento de uno o varios fotogramas alrededor de 3-5 segundos de duración y que se repite una y otra vez.

Home page (página inicial): es la página principal de entrada de un sitio web.

Inbound Marketing: se trata de una estrategia que busca atraer nuevos prospectos gracias a la generación de contenido útil y relevante. Una buena estrategia de Inbound despliega contenidos distintos que acompañan al cliente durante cada etapa de su viaje de compra.

KPI: Key Performance Indicators en inglés son las métricas clave que se usan como indicadores de desempeño. Se definen con relación a los objetivos de negocio.

Llamado a la Acción: conocido como Call to Action en inglés, es la sección en la que

se destaca la acción que se desea que tome el usuario. Un botón de “contactanos” o “suscríbete” son ejemplos claros de Llamado a la Acción o CTA, por sus siglas en inglés.

Meta-tags (etiquetas): es un código html que se inserta en una página web. Se utiliza en marketing digital y sobre todo en SEO ya que ayuda a mostrar información de referencia a los buscadores sobre el contenido de la página y ayuda a posicionarla.

Mobile Marketing: conjunto de técnicas para publicitar servicios y productos a través de las tecnologías móviles. A través de estas herramientas, publicidad móvil, SMS, MMS o venta de contenidos, las empresas pueden personalizar el mensaje segmentando por públicos.

MQL: También conocido como Marketing Qualified Lead. Así se define a los prospectos calificados que están dispuestos a recibir comunicación y tener interacciones con tus distintos canales de marketing.

Naming: es el proceso creativo por el cual se crea el nombre de una marca. Engloba todas las técnicas y al proceso de la creación de nombres para empresas, productos o servicios, que acabarán convirtiéndose en marcas. La creación de este nombre debe ir en consonancia con los valores de la organización, este proceso puede suponer el éxito o el fracaso de una marca.

Nutrición: También conocido como Nurturing. No es una dieta alimenticia, sino el flujo de emails que se envía a tu prospecto una vez que muestra interés en recibir tu contenido. Cada uno de estos emails ofrece información adicional y, dependiendo del flujo, un llamado a la acción particular.

Página de aterrizaje: También conocido como Landing Page. Es un elemento clave en el marketing digital. Son páginas web diseñadas

especialmente para capturar prospectos y conseguir sus datos de contacto. No deben tener muchos distractores y la oferta de valor debe ser lo que más destaca.

Página vista (Page impression): se entiende por página vista un archivo enviado al usuario como resultado de la petición. También viene a ser una métrica, páginas vistas, que abarca el número total de páginas vistas/visitadas.

Palabras clave: Mejor conocidas como keywords, son las palabras que se indexan en los buscadores para que tu contenido aparezca cuando los usuarios están buscando estos términos. Además, deben ser tus principales generadores de contenido, una vez que detectas los términos con los que tu comprador ideal hace las búsquedas.

Prueba A/B: También conocido como A/B Testing. Puede aplicarse en páginas de destino, en emails y con el software indicado hasta en la página principal de tu organización. Sirve para comparar el desempeño de dos variantes de un mismo producto y, según el comportamiento del usuario frente a la opción que se le presenta, poder optimizar.

Publicidad display: Publicidad en páginas web. Incluye muchos formatos diferentes y contiene elementos como texto, imágenes, vídeo, audio o flash. Su propósito principal es mostrar anuncios y mensajes a los visitantes de un sitio web y dirigirles a una landing page en la que se amplía la información incluida en el anuncio.

SEO: También conocido como Search Engine Optimization o posicionamiento en buscadores en español, se le conoce como la práctica de optimizar tus contenidos para que sean más fáciles de encontrar por los motores de búsqueda. Una buena estrategia de SEO puede ayudar a que tu sitio aparezca en los primeros lugares gracias a tu contenido y sin necesidad de pagar extra.

Tasa de conversión: Mejor conocida como Conversion Rate, se trata del número de personas que completan una acción en tu sitio entre el número de visitas totales.

Tasa de rebote: También conocido como Bounce Rate, es el número de personas que abandonan tu página sin interactuar o convertir. Es una métrica clave para identificar posibles errores en tu página de destino, llamado a la acción y oferta.

USP: También conocido como Unique Selling Proposition o propuesta única de venta en español, es la oferta de valor que te diferencia de la competencia.

Visita: la visita se sucede cuando un único usuario o robot entra a una web, puede ser una o más veces, durante un tiempo determinado. Es importante que no se confunda visita con visitante.

Webinar: webinar es la combinación de las palabras Web y Seminar (seminario en inglés). Por tanto, un Webinar es un vídeo-seminario o una videoconferencia que se realiza a través de un software y que permite impartir una clase en línea



Guainía,
AMAZONÍA-ORINOQUÍA COLOMBIANA

Tabla 10. Matriz de evaluación de sitio web

Matriz de marketing: ingrese puntajes (1-10) en las casillas correspondientes.

La siguiente tabla es una forma de evaluar su sitio web y mejorar su eficacia general. Le recomendamos que modifique esta tabla para adaptarla a sus necesidades. No se espera que use todas las cajas. Si lo prefiere, enumere las acciones en el Apéndice y ponga sus números en la matriz.

Customer group	para inversores corporativos potenciales	Notas
FDI Components		
Posicionamiento de marca y promesa	10	
Sitio web CMS + Experiencia del usuario	9	
Páginas de destino de la industria objetivo	8	
correo electrónico	8	
Clasificación SEO	8	
Personal de API	6	
Ofertas de servicios	8	
Promoción de incentivos	7	
Bienes inmuebles destacados	7	
Convertibilidad del sitio web	8	
Mapas	3	
Aprovechamiento de la tecnología de marketing	9	
Experiencia del usuario	8	
Optimización móvil	10	
Noticias/prensa destacadas	9	
Presentaciones/descargas	8	
Boletines	8	
Presencia	10	
Frecuencia en redes sociales	8	



5. **DESARROLLO DE UNA PROPUESTA DE VALOR ATRACTIVA**

Este capítulo del manual presenta las mejores prácticas para el desarrollo de Propuestas de Valor (PV). Las propuestas de valor son una herramienta de mercadeo para promover un territorio como destino ideal para una oportunidad de inversión extranjera directa. Los principales objetivos de una propuesta de valor son (i) ofrecer una idea clara, concisa y transparente de los atributos de la región como destino de inversión; (ii) presentar la solución que ofrece a los requerimientos de los proyectos de inversión específicos y (iii) destacar los principales factores de diferenciación frente a regiones competidoras, entre otros. Los principales componentes de una PV son los siguientes:

- **Principales razones para invertir**
- **Ventajas comparativas**
- **Oferta del territorio**
- **Oportunidades específicas de inversión**
- **Casos de éxito**
- **Incentivos**

Como se detalla más adelante, las propuestas de valor pueden adoptar distintos formatos: folletos, fichas informativas, presentaciones en PowerPoint, etc. Las PV también pueden presentarse de diferentes maneras, por ejemplo, a través del sitio web de la APRI, las redes sociales o mediante cartas de presentación cuando se contacta por primera vez a un inversionista potencial.

Las PV son relevantes tanto para las agencias nacionales como regionales, ya que se trata del material indispensable para captar la atención del inversionista sobre el territorio. Idealmente, cada región debe contar con una PV para los sectores prioritarios. Además, sería crucial

proporcionar a ProColombia información relevante sobre los sectores priorizados por la región y las oportunidades de inversión regionales, que pueden incorporarse a las PV nacionales y a otro material de marketing (incluido el sitio web, etc.).

La estructura de este capítulo incluye las siguientes secciones:

1. Tipos de propuestas de valor
2. Componentes de propuestas de valor
3. Ejemplos de buenas prácticas
4. Propuestas de valor de proyectos estructurados (IPRO en su sigla inglesa)⁴²

NO. 1: Tipos de propuestas de valor

Se necesitan diferentes tipos de propuestas de valor para las distintas fases del proceso de atracción de inversiones y para los distintos sectores.

Los cuatro tipos de PV incluyen (1) Propuestas de Valor a nivel nacional, (2) Propuestas de Valor regionales o sectoriales, (3) Propuestas de Valor de ubicaciones especiales, y (4) Propuestas de Valor de Proyectos Estructurados (IPRO).⁴³ A

⁴² Las Propuestas de Valor para los proyectos estructurados se tratarán en la sección 4, ya que implican una estructura diferente y un mayor nivel de detalle en comparación con los otros tipos de PV.

⁴³ Si existen ubicaciones especiales y/o se han identificado proyectos de inversión estructurados en la región, es importante mencionarlos como parte de la competitividad en las PV regionales o sectoriales (a las que aplican).

continuación, se ofrece una visión general de cada tipo y de los principales sectores a los que pueden aplicarse.

1. **Las propuestas de valor a nivel nacional** aportan una visión general de alto nivel de las oportunidades de inversión en un país, a menudo en forma de pasos para establecer un negocio para el inversionista, se suelen presentar en formato PowerPoint y PDF e información contenida en el sitio web de la API. El contenido de estas PV es de carácter general con datos macroeconómicos y de mercado, la información sectorial suele limitarse a una breve descripción.
2. **Las propuestas de valor regionales o sectoriales** adoptan la forma de información detallada sobre ubicaciones regionales específicas o fortalezas sectoriales, incluyendo un análisis de sus ventajas competitivas.⁴⁴ Estas PV comúnmente se presentan en folletos promocionales, prospectos, presentaciones para inversionistas y también pueden crearse para eventos, seminarios web o reuniones específicas. Deben responder a las preguntas “¿Por qué debería una empresa invertir en su ubicación?” y “¿Cómo satisface su ubicación y su APRI las necesidades de los inversionistas?” Las PV regionales o sectoriales se recomiendan para todos los sectores y subsectores prioritarios.
3. **Las propuestas de valor de ubicaciones especiales** incluyen zonas/

distritos especiales, Zonas Económicas Especiales (ZEE), Zonas Francas (ZF), parques industriales y otros.⁴⁵ Adoptan la forma de una guía general sobre la ZEE, ZF o el parque industrial, incluyendo una descripción detallada de los beneficios de la inversión en la zona o el parque. Entre los beneficios que se describen pueden figurar los posibles incentivos disponibles, los servicios de facilitación a la llegada del inversionista (soft landing), la infraestructura de conectividad, etc. Las PV de las ZEE o de los parques industriales se recomiendan para todos los sectores y subsectores objetivo.

4. **Las Propuestas de Valor de Proyectos Estructurados (IPRO en inglés)** adoptan la forma de un documento que proporciona información clave sobre oportunidades de inversión específicas a nivel de proyecto. Se trata de PV más detalladas y en la sección 4 de este capítulo se profundiza más en este tema. Los proyectos estructurados se recomiendan para los sectores en los que hay proyectos específicos que buscan inversionistas, así como para cualquier ubicación “llave en mano” o para los contratos de asociaciones público-privadas (APP). El contrato Llave en mano es una modalidad que se ha ido concretando en el comercio internacional de construcción, a través de usos y prácticas de los agentes implicados del sector. Hoy en día es un mecanismo que potencia la inversión y que dota de seguridad jurídica a los operadores económicos.

⁴⁴ La propuesta regional debe ser siempre una parte de la propuesta sectorial, es decir, se puede tener una propuesta regional para dar a conocer las oportunidades y en general a la región, pero cuando se tiene una propuesta sectorial igual se debe tener información de la región como contexto.

⁴⁵ Otras ubicaciones especiales incluyen proyectos de ciudad o distritos especiales como los Distritos de innovación RutaN en Medellín o el Distrito de Ciencia, Tecnología e Innovación que se está proyectando en Bogotá.

NO. 2:

Componentes de la propuesta de valor

Las propuestas de valor nacen para ser una herramienta de marketing específica. Deben ser breves y concisas, a menudo no superan las 10-15 páginas, ya que es poco probable que los inversionistas lean documentos más extensos. Los folletos o perfiles de proyectos pueden ser tan cortos como 1 o 2 páginas. La longitud de cada PV depende de la calidad y la cantidad de información necesaria para mostrar la oportunidad disponible. Los componentes típicos de las PV son los siguientes⁴⁶:

- **Principales razones para invertir en la ubicación:** esta primera parte es la introducción a la PV y es la parte más importante del documento. Estas primeras líneas tienen que transmitir el mensaje de por qué el inversionista debe invertir en la ubicación y no en otra. Idealmente las ventajas se pueden resumir en un mensaje clave.⁴⁷ Un buen ejemplo es la propuesta de valor de la Ciudad de Buenos Aires que indica “Si buscás una Ciudad donde el talento y la creatividad se potencian con una gran calidad de vida, Buenos Aires es para vos.” Claramente se destacan los atributos de talento, creatividad y calidad de vida como principales razones para invertir en la capital.⁴⁸ Otra manera muy típica de hacerlo es mencionar “Los X razones para invertir en región Y”. Estas razones deben reflejar las principales ventajas competitivas de la región que luego se detallarán en las páginas siguientes. No deberían ser más de 10 razones (3 a 5 idealmente). Esto significa que estas razones definirán la estructura de la

primera parte de la PV. En el caso de Marruecos en el Ejemplo 1 más adelante se destacan las 3 principales razones para invertir en el país:

1. Ambiente atractivo de negocios, 2. Competitividad, 3. Sostenibilidad.

Es importante tener en consideración en esta sección los motivos de inversión presentes y más relevantes de los inversionistas. En el ejemplo de Marruecos se enfatiza el aspecto de la sostenibilidad como un determinante clave de inversión.

- **Ventajas competitivas:** breve descripción de las ventajas competitivas que ofrece la ubicación en cuestión, según las principales razones destacadas en la introducción. También puede incluir datos de referencia detallados que muestren la posición competitiva del lugar frente a los competidores. La Tabla 11 muestra como la identificación de fortalezas y su visualización con datos comparativos permite construir una PV exitosa. Para identificar las principales ventajas competitivas se puede basar en los siguientes factores de competitividad:
- **Entorno de negocios:** macroeconomía, instituciones (p.ej. facilidad de realizar trámites, permisos de construcción), etc.
- **Talento/Educación:** calidad, disponibilidad y costo de talento
- **Infraestructura:** física (p.ej. carretas, aeropuerto, puertos y TIC)

46 En este apartado se presenta una estructura típica de PVs. El orden puede cambiar en algunos casos (p.ej. mencionar casos de éxito al inicio o incluir los incentivos en la primera parte de las ventajas competitivas como en el ejemplo de Marruecos).

47 Si la región tiene desarrollado una marca región, las PV deben seguir las normas de la marca (por ejemplo, en cuanto a mensajes/formulaciones/términos específicos, diseño/colores/tipo de letra etc.)

48 Enlace: <https://investba.buenosaires.gob.ar/es/static/inverti-ba-por-que-ba>

- **Acceso a mercados:** p.ej. Tratados Libres de Comercio (TLC), Acuerdos bilaterales de Inversión, etc.
- **Calidad de vida:** salud, educación escolar, oferta cultural, clima, etc.

La clave es encontrar información cualitativa y cuantitativa que demuestra las ventajas competitivas de su ubicación en comparación a sus principales competidores. El diagnóstico de las regiones presenta unos indicadores que se pueden usar para demostrar las fortalezas, pero lo importante es escoger las estadísticas e información que sea más relevante para los inversionistas, así como los datos más recientes de los rankings que hacen lucir a su territorio de manera más atractiva para la inversión extranjera. En el ejemplo de Marruecos, se dan para cada una de las 3 principales razones para invertir detalles a través de información cualitativa y cuantitativa. Lo más importante es ser conciso y visual. Se deben evitar frases largas y apoyarse en gráficos, mapas e imágenes para garantizar que la PV sea de alto impacto y que la oportunidad pueda ser entendida inmediatamente. A continuación, se dan ejemplos para cada uno de ellos:

- **Gráficos:** los gráficos son muy poderosos para demostrar las ventajas competitivas de una ubicación. Una visualización muy común son los gráficos de barras que comparan su territorio con otros competidores según un indicador (p.ej. comparación de costos de energía de su región y otras regiones). La idea es que uno escoge los indicadores donde su territorio tiene mayor desempeño y así demuestra sus fortalezas en el área.
- **Mapas:** los mapas son importantes para demostrar la ubicación estratégica de la región (p.ej. para el comercio doméstico y/o internacional) o para visualizar diferentes activos o el tejido empresarial en su región. Un ejemplo podría ser un mapa que visualiza la ubicación de Zonas Francas en la región.
- **Imágenes:** usar fotos de alta calidad y resolución es sumamente importante para el desarrollo de una buena PV. Las imágenes permiten al inversionista imaginarse cómo es la ubicación antes de visitarla. También está comprobado que las imágenes quedan más presentes en la mente del lector una vez que revisó su material de promoción.



Guatapé,
ANDES OCCIDENTALES COLOMBIANOS



Tabla 11. Importancia de ventajas competitivas para una Propuesta de Valor

PROPUESTA DE VALOR	FORTALEZAS (DIAGNÓSTICO DE SU UBICACIÓN)	VENTAJAS COMPETITIVAS (EVALUACIÓN COMPARATIVA DE SU TERRITORIO)	SOLUCIÓN (LA PROPUESTA DE VALOR DE LA INVERSIÓN)
Características:	Lista de las ventajas que tiene/puede ofrecer un territorio	Elementos favorables que tiene una ubicación en comparación con la competencia	Mensajes sobre el valor que un territorio puede crear para la empresa
Responde a la pregunta de los inversionistas:	¿Por qué deberíamos invertir en su ubicación?	¿Por qué deberíamos invertir en su ubicación en lugar de otras?	¿Qué es lo más atractivo de su oferta territorial?
Conocimientos necesarios:	Conocimiento del propio territorio	Conocimiento de del propio territorio y de la competencia	Conocimiento del propio territorio, de la competencia y de las necesidades específicas de los inversionistas

Fuente: Wavteq

- **Recursos regionales:** una vez demostrado por qué su región es (la más) atractiva para invertir, es importante proveer información o datos actuales sobre los activos específicos que la región ofrece a los inversionistas. Estos datos pueden demostrarse a través de tablas con imágenes y descripciones o mapas que indican la ubicación geográfica de los activos, resaltando los más importantes en vez de una lista completa. En el caso de una oportunidad en el sector de servicios podría ser un listado de oficinas con una breve descripción de la ubicación, área disponible, precio por tamaño, etc. También es importante mencionar la participación y apoyo de otros actores en la región (p.ej. el sector académico, las empresas locales, formación de un clúster o el gobierno).
- **Oportunidades específicas de inversión:** en esta sección se promueven proyectos específicos para los cuales su región está buscando financiación. Pueden ser de formato APP o de otro tipo. Lo importante es construir un caso de negocio para cada oportunidad dando una breve descripción del negocio, los socios del proyecto, el monto estimado de inversión, requerimientos técnicos y operacionales, etc. (más detalles en la sección 4 de este capítulo sobre proyectos estructurados).
- **Casos de éxito:** suelen incluirse para demostrar proyectos exitosos en el territorio o sector. Idealmente se incluye un mínimo de 4-5 casos de éxito de las empresas más grandes

y reconocidas a nivel mundial y que realizaron inversiones significativas en su territorio. Idealmente se incluyen citas de representantes de estas empresas con fotos de los mismos y el logo de la empresa. Siempre debe pedirse el permiso con anterioridad a los inversionistas antes de incluirlos en su material de promoción.

- **Incentivos:** por último, debe incluirse un listado de todos los incentivos (tributarios, legales, arancelarios, no tributarios etc.) que se ofrecen al potencial inversionista describiendo el mecanismo, sus ventajas y requerimientos para obtenerlos.⁴⁹

Las propuestas de valor también pueden presentarse en una variedad de formatos diferentes en función de cada fase de promoción de la inversión. Por este motivo, no siempre es suficiente contar con un folleto general para inversionistas sobre la ubicación. En las etapas iniciales de búsqueda de oportunidades, cuando el inversionista puede incluso no tener un proyecto específico de inversión el objetivo es ubicar la región en el “mapa mental” del inversionista. Se debe informar sobre la propuesta de inversión general de la región, enmarcarla en Colombia ya que el inversionista probablemente no tiene conocimiento de las distintas regiones del país. Los inversionistas responden mejor cuando es posible vislumbrar la oportunidad comercial concreta, por ello, desde ese primer contacto se deben presentar los beneficios que se ofrece en sectores específicos. Cuando el

inversionista se convierte en una oportunidad de inversión (lead) y hace consultas concretas se provee información estratégica (véase el capítulo “Facilitar el establecimiento de nuevas inversiones”).

Disponer de una variedad de formas de Propuestas de Valor permitirá a su organización promocionar eficazmente su región. Las propuestas de valor pueden ser en formato físico (p.ej. folleto) o digital (p.ej. PPT/PDF, sitios web). Los argumentos clave de las PV pueden incluirse en las cartas de presentación, los correos electrónicos y los mensajes en las redes sociales que también suelen utilizarse para el contacto inicial con los inversionistas (ver Apéndice III para distintos ejemplos de contactar a potenciales inversionistas). Estos mensajes y presentaciones marcan el tono de la conversación con el inversionista potencial, por lo que es fundamental ser conciso y sucinto sobre la oferta de la región. Las propuestas de valor también pueden adoptar la forma de propuestas para inversionistas, que pueden utilizarse para responder a una solicitud de información (RFI) o presentaciones para inversionistas cuando su APRI se reúna con inversionistas u organice seminarios web. Las tendencias recientes relacionadas con la promoción de las PV incluyen la creciente importancia de las PV digitales⁵⁰, el uso de redes sociales, los sitios web, los seminarios web y la mayor adopción de la realidad virtual. Estas tendencias de digitalización y la mayor penetración de herramientas digitales han aumentado debido a la pandemia del COVID 19.

Por último, es importante tener las PV no sólo en lengua española sino también en inglés para los inversionistas de países no hispanoparlantes .



49 Véase el capítulo “Ofrecer incentivos para fortalecer la oferta territorial” para más información.

50 Véase el informe de referencia digital de Austrade sobre “Why Australia” como referencia, [Link](#)

NO. 3: Ejemplos de buenas prácticas

Los siguientes casos prácticos muestran ejemplos de buenas prácticas para cada tipo de Propuesta de Valor.

Ejemplo de Propuesta de valor a nivel nacional

“Morocco Now” ha desarrollado propuestas

de valor a nivel nacional que muestran a Marruecos como un atractivo destino de inversión y destacan información que necesitan todos los inversionistas, por ejemplo, datos económicos claves, la oferta y ubicación de zonas industriales y ventajas como el entorno de negocios favorable, competitivo y sostenible.

Ejemplo 1. Extractos de Morocco Now (PV a nivel nacional)



Fuente: Marruecos Ahora, [Enlace](#)



Santa Marta,
GRAN CARIBE COLOMBIANO

Ejemplos de Propuestas de valor regionales o sectoriales

Wavteq elaboró 3 folletos sectoriales y un folleto de propuesta de valor regional para Invest in Essex. Estas PV regionales destacan las principales ventajas competitivas de la región, como el acceso a los mercados de Europa y el Reino Unido, los emplazamientos disponibles en la región, la conectividad por carretera, etc. Se utilizaron imágenes y un mapa para ilustrar estas ventajas. También se elaboró una versión en lengua china para dirigirse a inversionistas del país asiático.

Ejemplo 2. Invest in Essex (PV a nivel regional)

Acceso a Europa y mercados en Reino Unido

Transporte y logística son los principales factores de competitividad para invertir en Essex. Essex tiene dos grandes aeropuertos, entre ellos el aeropuerto más grande de UK (London Stansted) y uno que se desarrolló recientemente llamado London Southend. La región también está al lado de Londres: a 30 minutos en tren y a 1 hora de manejo de London Gatwick y Heathrow. Essex es mejor conectado que la mayoría de los territorios en Europa con 160 conexiones internacionales.

Localidad	No. de conexiones internacionales
Londres	160
París	120
Madrid	100

Crossrail introducirá sus servicios de tren a partir de 2018 conectando Essex con varios puntos clave como el aeropuerto de Heathrow, Liverpool Street y Fenchurch.

CONEXIONES EN RUTA			CONEXIONES DE TREN (CARGO)	
Localidad	Distancia	Tiempo	Localidad	Tiempo
NYC (EE.UU.)	5000 km	27 horas	Frankfurt (Alemania)	10-15 horas
Singapur (Asia)	10000 km	100 horas	París (Francia)	12 h
Shanghai (China)	11000 km	110 horas	Amán (Arabia Saudita)	15-18 horas
Los Ángeles (EE.UU.)	11000 km	110 horas	Madrid (España)	17-18 horas
Washington DC (EE.UU.)	11000 km	110 horas	Bruselas (Bélgica)	18-20 horas
San Francisco (EE.UU.)	11000 km	110 horas	Estambul (Turquía)	20-22 horas
Los Ángeles (EE.UU.)	11000 km	110 horas	Praga (República Checa)	24-26 horas
Los Ángeles (EE.UU.)	11000 km	110 horas	Varsovia (Polonia)	27-28 horas
Los Ángeles (EE.UU.)	11000 km	110 horas	Wina (Austria)	27-28 horas
Los Ángeles (EE.UU.)	11000 km	110 horas	Brno (República Checa)	27-28 h

Sitios & propiedades

Gateway Carvery

Ubicado en South Essex, al lado de **Quays Enterprise Park** y London Gateway, el sitio de desarrollo **Carbury** tiene un área de 8.5 ha.

London Gateway

London Gateway es uno de los puertos de logística más grandes de Europa. Con más de 9 millones pies cuadrados de espacio de almacenamiento y proximidad a todas las principales instalaciones de transporte.

The Medical Business Innovation Centre for Medical and Advanced Engineering

Ubicado en el centro de Chelmsford, una ciudad nueva y creciente que ya hospeda a 12.000 empresas (entre ellas algunas de ingeniería y de tecnología médica).

Parkside Office Village

Ubicado cerca de la Universidad de Essex (**Colchester**), este porque se enfoca principalmente en la investigación y negocios. Su espacio de oficina ofrece entre 1 y 400 m² así como fácil acceso e excelente calificación.

Fuente: Wavteq basado en Invest in Essex (2014)

Wavteq también desarrolló 4 folletos sectoriales para la Agencia de Promoción de la Inversión Extranjera de Túnez (FIPA). Cada uno de estos folletos tiene 3 páginas y cubrían las principales razones para considerar a Túnez como un lugar para invertir en la agroindustria, autopartes, el sector aeroespacial y los servicios tercerizados.

La información clave de los folletos incluía una visión general del sector en Túnez y sus principales ventajas competitivas (no más de 10 factores como costes laborales, acceso al mercado, industria en rápido desarrollo, etc.). Otros contenidos incluyen el apoyo

disponible por parte del gobierno y los sitios disponibles para los inversionistas. Por último, la información de contacto de la API está claramente expuesta para los inversionistas interesados.

Todos estos folletos hacen uso de gráficos, iconos e imágenes fáciles de leer. El material se diseñó en una plantilla PPT que también podía convertirse a PDF, de modo que pudieran utilizarse para enviarlos por correo electrónico e imprimirlos, así como para las presentaciones. Todos los folletos se publicaron también en el sitio web de la API.

Ejemplo 3. Extractos de FIPA Túnez (PV a nivel sector)

FIPA
INVEST IN TUNISIA

Invertir en Túnez

Agroindustria

¿Por qué Túnez para la agroindustria?

- ✓ Importante centro de exportación a los mercados de la EMEA.
- ✓ Alta cuota de mercado de las exportaciones agroalimentarias, con 1.362 millones de dólares de productos agrícolas exportados en 2019.
- ✓ Oportunidades para la integración de la cadena de valor, con una tasa de integración del 40% para los fabricantes y proveedores extranjeros.
- ✓ Acceso a mano de obra competitiva y a talento universitario altamente cualificado.
- ✓ Sector clave del crecimiento económico en Túnez, que representa el 16% del empleo y el 12% del PIB del país.

Túnez es un destino líder para el sector de la agroindustria y ya ha atraído a empresas de talla mundial como:

Koplat DANONE Chambourcy Nestlé Coca-Cola HEINZ

ACCESO AL MERCADO

- ✓ Ubicación estratégica y bien posicionada para acceder a los mercados de Europa, Oriente Medio y África
- ✓ Vuelos de una hora a Europa y menos de tres horas a Oriente Medio.
- ✓ Estatus de socio avanzado de la Unión Europea.
- ✓ Único miembro no europeo de la AELC.
- ✓ Italia a menos de 100 millas.
- ✓ 52 acuerdos sobre doble imposición y 54 acuerdos bilaterales para promover y proteger las inversiones.
- ✓ Se está debatiendo la adhesión a la Comunidad Económica de Estados de África Occidental (CEDEAO), con 325 millones de consumidores.

Se ratifican acuerdos de libre comercio con Turquía, Egipto, Jordania y Europa

Miembro de COMESA con acceso a 825 millones de consumidores.

Acuerdo de Asociación con la Unión Europea

Túnez fue el 2º mayor exportador de dátiles secos y frescos a nivel mundial en 2019

Una mano de obra cualificada
El 42% de los laboratorios de investigación de Túnez (69) y el 40% de todas las unidades de investigación (271) en Túnez se centran en las ciencias de la vida y la biotecnología.
Fuente: Comisión Europea. Ayuda específica a Túnez Informe de actividades, 2019

Más de 1.200 titulados en educación superior al año en las disciplinas de agricultura, silvicultura, pesca y veterinaria.

Costes muy competitivos
Los costes laborales son **entre un 50% y un 80% más bajos** que los países de la UE y en comparación con otros países del norte de África. El coste laboral anual del personal de la agroindustria varía entre **2.830 dólares** (operario de producción poco cualificado) y **5.980 dólares** (operario de producción cualificado).
Los costes de los servicios públicos más bajos de Europa y el norte de África: una fracción del coste de la mayoría de los países de la UE, y el coste de la vida más bajo de África.

Fuente: Wavteq basado en FIPA

Ejemplos de Propuestas de valor de ubicaciones especiales

Las propuestas de valor centradas en zonas económicas especiales (ZEE) suelen ofrecerse a los inversionistas que buscan instalaciones para una nueva construcción, llave en mano o acceder a los beneficios de las ZEE. Los parques industriales o empresariales pueden ser propiedad de entidades públicas o privadas, y a menudo buscan reedificar terrenos en desuso, desarrollar nuevas oportunidades de Greenfield o privatizarlos.

Wavteq desarrolló propuestas de valor centradas en un parque empresarial para que Gateway mostrara los terrenos públicos disponibles para actividades sectoriales específicas, como el transporte, la industria manufacturera, etc. Como se ve a continuación, esta PV constituye un ejemplo de buenas prácticas en el uso de gráficos e imágenes de realidad virtual de los lotes y sus sectores.

Ejemplo 4. Gateway (PV centrada en el sitio/ZEE)



Fuente: Wavteq basado en Gateway

Wavteq también desarrolló una propuesta de valor general para las ZEE y PV específicas para cada sector, con el fin de apoyar a la zona económica de Ras Al Kahimah en sus actividades de generación de oportunidades de inversión. Al igual que muchas ubicaciones nacionales y regionales, las ZEE pueden tener múltiples oportunidades sectoriales y diversas propuestas de valor sub sectoriales.

Las PV genéricas para las ZEE suelen centrarse en la presentación de la zona, la infraestructura,

servicios, los incentivos, etc. Las PV específicas de sectores de las ZEE (que se muestran a continuación) ofrecen una descripción detallada de las ventajas para las empresas que operan en el sector objetivo, lo que puede incluir las tendencias del sector y de la región, las fortalezas del subsector, las oportunidades de la cadena de suministro, la información legal, la lista de empresas instaladas en la zona (dentro del sector objetivo), etc.

Ejemplo 5. Zona económica de Ras Al Khaimah (PV de ZEE)



**SECTOR FARMACEÚTICO
PRESENTACIÓN**

OPORTUNIDADES ATRACTIVAS EN LA INDUSTRIA FARMACEÚTICA Y VENTAJAS CLAVE

RAKEZ ofrece ventajas atractivas a empresas farmacéuticas en sus zonas industriales de **Al Dhajl** y **Al Hattira**, las cuales proveen simple acceso al mercado local y regional.

	<p>Clima de negocios competitivo en materia, con bajas tasas en Doha y de impuestos (140% menos que en otras zonas)</p>		<p>Marco regulatorio apropiado con una de las protecciones de Propiedad Intelectual más altas en la región</p>
	<p>Ras Al Hattira ofrece ventajas clave de logística con proximidad a puertos de cabotaje y a rutas de logística aérea</p>		<p>Protección farmacéutica armonizada en Doha en cualquier caso; "Facilidad de Doha" ("Made in UAE") que simplifica y reduce los requisitos de comercio en otros países GCC</p>
	<p>Presencia de un ecosistema industrial dentro de la frontera Libre</p>		<p>Fácil acceso a grandes empresas de manufactura (MNC) en Doha en la zona y Doha</p>

Fuente: Wavteq basado en Ras Al Khaimah Economic Zone, [Link](#)

NO. 4:

Propuestas de valor de proyectos estructurados

El último y más detallado tipo de Propuesta de Valor es de un proyecto estructurado (Investment Project Ready to Offer (IPRO) en inglés). Un proyecto estructurado es un proyecto empaquetado que busca inversión, y que ha sido concebido por una entidad privada o pública. Un proyecto estructurado moviliza recursos humanos, materiales y financieros, de forma organizada para crear un producto, servicio o resultado concreto, de acuerdo con unos objetivos definidos y dentro de unas limitaciones de costo y tiempo. Se trata de una propuesta de valor más profunda para una oportunidad de inversión específica y totalmente conceptualizada que busca un inversionista que la materialice.

Los proyectos estructurados son una importante herramienta de promoción de la inversión por diversas razones:

- Los proyectos estructurados son específicos para las necesidades de inversión de un país o región y pueden utilizarse para promover dichas necesidades y cubrir las carencias de financiación.
- Pueden mejorar el perfil general como destino de inversión y actuar como un fuerte medio de promoción de la inversión.
- También pueden apoyar la expansión de las empresas nacionales y utilizarse para captar inversión en las brechas u oportunidades en las cadenas de suministro o mejorar el valor agregado de la industria.

Un proyecto estructurado es un proyecto empaquetado que contiene toda la información necesaria para que un inversionista pueda calibrar su interés inicial. Incluye una visión general del proyecto, información sobre los emplazamientos, el análisis financiero y los costes asociados, los estudios pertinentes realizados (rentabilidad, riesgo, viabilidad, etc.),

los socios del proyecto que están disponibles y mucho más. A continuación, se incluye una lista de los componentes específicos del proyecto estructurado. Hay muchos componentes en un proyecto estructurado y es importante entender lo que requiere la PV de un proyecto estructurado bien empaquetado y presentado.

Los componentes de un proyecto estructurado son los siguientes:

- **Resumen ejecutivo:** presentación a los principales interesados en el proyecto, propietarios, etc.
- **Concepto del proyecto:** antecedentes y justificación del proyecto (o de la empresa si se trata de una inversión en un start-up)
- **Análisis de mercado y concepto de marketing:** ¿Por qué el destino de inversión es adecuado para el proyecto?
- **Insumos:** ¿Qué insumos materiales (p.ej., materias primas) y/o intangibles (p.ej., propiedad intelectual) se necesitan para el proyecto?
- **Ubicación, emplazamiento y entorno:** ¿Cuál es el estado, el tamaño y la accesibilidad del emplazamiento o del proyecto?
- **Tecnología del proyecto:** ¿Cuáles son los requisitos del proceso tecnológico y operativo del proyecto?
- **Organización y gastos generales:** ¿Cuál es el capital general necesario para este proyecto?
- **Recursos humanos:** ¿Qué recursos humanos se necesitan para las fases de construcción y explotación del proyecto estructurado?
- **Ejecución y programación:** ¿Cómo es el ciclo de vida del proyecto?
- **Análisis financiero:** ¿Se ha realizado la viabilidad financiera? ¿Cuál es la tasa interna de rendimiento del proyecto?
- **Análisis económico (si procede):** ¿Cuál es el impacto económico del proyecto?



Tipos de proyectos estructurados

Existen diversos tipos de proyectos estructurados que pueden desarrollarse y promoverse. Los cuatro tipos principales son (1) proyectos estructurados del sector público, (2) proyectos estructurados del sector privado, (3) proyectos estructurados de asociación público-privada (APP) y (4) proyectos estructurados de privatización.

1. Los proyectos estructurados del sector público son proyectos de propiedad mayoritariamente pública que son desarrollados por organismos gubernamentales, buscando financiación de otra entidad. Suelen ser proyectos complejos y a gran escala centrados en activos y servicios estratégicos de los que el gobierno desea mantener el control. También suelen estar relacionados con proyectos que son prioridades nacionales y abordan objetivos socioeconómicos claramente identificados. Suelen darse en los sectores de las infraestructuras (como puentes, puertos, ferrocarriles, etc.), los servicios a ciudadanos (sanidad, educación, etc.), los servicios públicos (energía, agua) o en agricultura, entre otros. Los beneficios socioeconómicos de estos proyectos pueden superar los ingresos potenciales que generarían, y la relación riesgo-retorno no suele ser lo suficientemente atractiva para que los inversionistas privados se interesen.
2. Los proyectos estructurados del sector privado son proyectos de propiedad mayoritariamente privada que son desarrolladas por el gobierno o una entidad privada, en busca de inversión. La entidad pública puede seguir participando, pero a menudo como supervisor del proyecto. Los proyectos estructurados del sector privado suelen desarrollarse cuando no es estratégico o no es posible que el gobierno realice un proyecto por sí solo, o necesita

la inversión o la experiencia de una entidad privada. También pueden ser una inyección de capital y alianzas con empresas domésticas e inversión en emprendimientos emergentes, particularmente de base tecnológica. Por estas razones, estos proyectos estructurados son comercialmente atractivos, con un potencial de flujo de caja positivo, y a menudo abordan una oportunidad de mercado sin explotar. Suelen darse en los sectores de infraestructura, turismo, agricultura o empresas industriales.

3. Los proyectos estructurados de asociación público-privada (APP) suelen ser contratos a largo plazo entre entidades privadas y entidades gubernamentales para el suministro de un bien o servicio público. En estos contratos, la parte privada asume un riesgo y una responsabilidad de gestión importantes, y la remuneración está vinculada al rendimiento del proyecto. Este tipo de proyectos estructurados de APP tienen como objetivo conseguir inversión privada para proyectos que suelen ser de dominio público, y suelen darse en los sectores de infraestructura productiva y social, las industrias extractivas y de turismo.
4. Los proyectos estructurados de privatización pueden desarrollarse cuando el gobierno desea transferir la propiedad y el control de una empresa estatal al sector privado. No obstante, el gobierno puede mantener una participación minoritaria tras la venta a una entidad privada. Los proyectos estructurados de privatización se diferencian de las asociaciones público-privadas (APP) porque en las AP, el

sector público mantiene la propiedad o esta se transfiere al gobierno al terminar el contrato. Son especialmente comunes en las sociedades que han pasado de la planificación central a la economía de mercado, y pueden ser especialmente útiles para las economías en transición, donde pueden inyectar capital en las empresas existentes. Suelen darse en los sectores de infraestructura, industrias extractivas, telecomunicaciones, servicios públicos, transporte y servicios financieros.

El siguiente caso práctico sobre Uganda muestra un ejemplo de buenas prácticas de un proyecto estructurado. Invest Uganda desarrolló proyectos estructurados para una variedad de proyectos, incluyendo la construcción de una línea ferroviaria. Este proyecto estructurado es una asociación público-privada (APP) en la que la Corporación de Ferrocarriles de Uganda busca un socio para rehabilitar una línea ferroviaria de 500 km en la frontera sureste de Uganda. Tal y como estipulan las APP, las condiciones de este proyecto consisten en construir, explotar y transferir la propiedad de la línea de ferrocarril en el marco de una concesión de 20 años que comienza en 2023 y finaliza en 2043. El proyecto también indica que busca un monto de inversión de \$29,8 millones de dólares.

La PV de este proyecto estructurado se elaboró en forma de folleto y se publicó en el sitio web de Invest Uganda. También se promocionó a través de las redes sociales de la API para aumentar la visibilidad del proyecto. Como se ve a continuación, una sola página contiene toda la información necesaria sobre el proyecto propuesto, incluidos los datos de contacto de la API. También se presenta de forma clara y concisa, con imágenes atractivas que muestran el proyecto.

Ejemplo 6. Invest Uganda (PV de proyecto estructurado)



Modernización de la línea de tren Gulu - Packwach

Inversión propuesta:	Modernización de la línea de tren Gulu - Packwach	
Ubicación del proyecto:	GULU - PACKWACH	
Sector:	Infraestructura	
Promotor de inversión:	Nombre:	Martin Muhangi
	Email:	mmuhangi@ugandainvest.go.ug
	Teléfono:	00256-313-301000
	Organización:	Uganda Investment Authority
Contacto del proyecto:	Nombre:	Stanley Sendegaya - Director
	Email:	s.sendegaya@urc.go.ug
	Teléfono:	00256-788-989602
	Organización:	Uganda Railway Corporation
Descripción del proyecto:	Uganda Railway Corporation está buscando un socio para modernizar la línea de tren Tororo - Gulu - Packwach que mide 500 km. El proyecto se otorgará por un periodo de 20 años (2023-2043) que incluye el desarrollo, la operación y el mantenimiento de la vía férrea.	
Detalles del proyecto:	Monto de inversión requerido (USD):	USD 29.8
Tipo de proyecto:	Brownfield	
Tipo de inversión:	APP	
Estado del proyecto:	Etapa conceptual	

Fuente: Wavteq basado en Ras Al Khaimah Economic Zone, [Link](#)

REFERENCIAS

Autoridad de Inversión de Uganda IPRO: <https://www.ugandainvest.go.ug/wp-content/uploads/2021/08/Bankable-Projects-Dubai-2020-V06-1.pdf>

Invest New Zealand IPRO:

https://assets.ctfassets.net/on0b3359khf9/3LgTOOr4JNYCgoclganM6wo/b1ce7f7d38c45763c79708013f5dd5fc/REGIONAL_STUDIO_STUDY_FOR_NZTE_BY_FELICITY_LETCHER.pdf

Página web de IDA Ireland: <https://www.idaireland.com/invest-in-ireland>

Perfiles del sector de Ciencias de la Vida de CINDE Costa Rica:

<https://www.cinde.org/en/resources/sector-brief-life-sciences>

Perfiles sectoriales de la Autoridad de Inversiones de Uganda:

<https://www.ugandainvest.go.ug/why-uganda/opportunities/>

Propuestas de proyectos de inversión de Invest Barbados:

<https://www.barbadostourisminvestment.com/investment-opportunities/>

Propuesta de valor de Invest in Cape Town:

<https://www.investcapetown.com/why-cape-town/>

Propuestas de proyectos de inversión de Invest India:

<https://indiainvestmentgrid.gov.in/sectors>

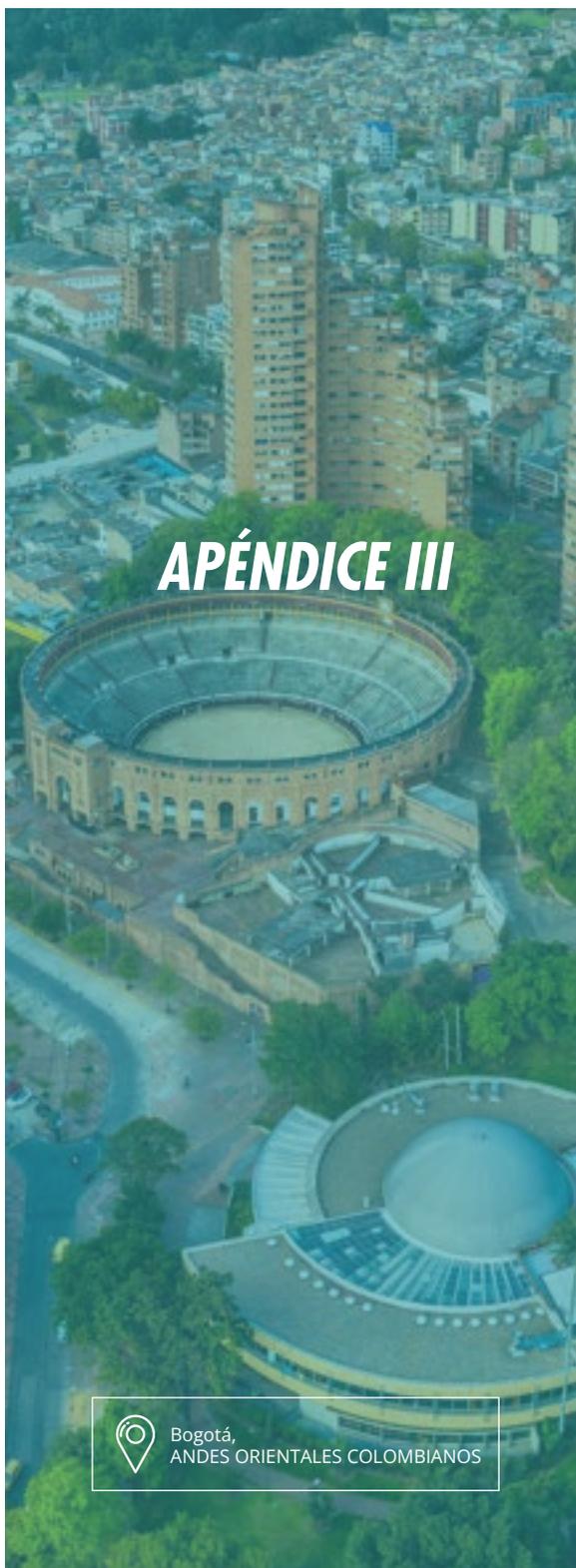
Propuestas sectoriales de Invest Ontario:

<https://www.investontario.ca/chemical-and-biochemical>

Perfiles industriales de Morocco Now (Aerospace):

<https://www.morocconow.com/wp-content/uploads/2021/10/Pitch-Aeronautics-AMDIE.pdf>

Página web del Parque Tecnológico MIRA: <https://www.miratechnologypark.com>



Contacto inicial a través de LinkedIn



“El bufete de abogados Baker & McKenzie, con sede en EE. UU., está evaluando ubicaciones en el hemisferio occidental para establecer un centro de servicios compartidos (Shared Services Centre (SSC) en inglés). La instalación sería el tercer centro de servicios compartidos de la empresa a nivel mundial, después de Belfast (Reino Unido) y Manila (Filipinas)”. (Gabriel Pardo, Director Ejecutivo, B&M Global Services)

Fuente: FDI markets from the Financial Times

Presentación en inglés

“Dear Gabriel, I am [add name] from [add organization] and we saw in the FT that you are looking to establish SSCs in the western Hemisphere. [add country] has attracted over 10 major SSC projects in the last few years and is ranked as the most competitive location in Latin American & Caribbean. [add region] is the leading region within Colombia to attract FDI in BPO services. As the regional agency for [add region] we offer free and confidential services to help companies identify business opportunities and make their investments. I was wondering if you would be available for a

call to discuss further your plans and how [add region] could be a possible business solution for your SSC expansion needs? The below link www.abcd.com provides more information on our value proposition for SSC companies. Thanks very much for your consideration. Best regards....."

Presentación en español

"Estimado Gabriel, Soy [añadir nombre] de [añadir organización] y hemos visto en el Financial Times que están buscando establecer un centro de servicios compartidos en el hemisferio occidental. [añadir país] ha atraído más de 10 grandes proyectos de CSC en los últimos años y está considerado como el lugar más competitivo de América Latina y el Caribe.

[agregar región] es la región líder dentro de Colombia para atraer IED en servicios de BPO. Como agencia regional para [añadir región] ofrecemos servicios gratuitos y confidenciales para ayudar a las empresas a identificar oportunidades de negocio y realizar sus inversiones.

¿Estaría disponible para una llamada para discutir más en detalle sus planes y cómo [agregar región] podría ser una posible solución de negocios para sus necesidades de expansión de la CSC? El siguiente enlace www.abcd.com proporciona más información sobre nuestra propuesta de valor para las empresas de CSC. Muchas gracias por su consideración.

Saludos cordiales. "

Ejemplo de carta de introducción a potenciales inversionistas - CFI Haiti Presentación en inglés

The Center for Facilitation of Investments (CFI)
115 Avenue Jean Paul II,
Port-au-Prince,
Haiti

To Whom It May Concern,

We are pleased to announce that The Center for Facilitation of Investments (CFI), Ministry of Trade and Industry, has appointed WAVTEQ Limited (www.wavteq.com) as its BUSINESS DEVELOPMENT PARTNER to promote foreign direct investment into Haiti. WAVTEQ has been providing services to CFI starting April 2017 and finishing in January 2018 and is authorised to work with companies worldwide to invest in Haiti.

This Initiative is supported and funded by the Inter-American Development Bank. CFI Haiti is the national investment promotion agency with the mandate to promote investments and help potential investors find and take advantage of opportunities in Haiti.

Haiti is the most competitive near shore location in the Americas. Haiti is receiving growing BPO investments attracted to Haiti's large, low cost, multilingual labor force and strong government support.

Some key facts stand out for investors that have located in Haiti:

- ▶ Largest labor force in the region - population of over 10 million, of which 65% are under the age of the 30
- ▶ Unique trilingual nearshore location serving french, Spanish, and English-speaking markets (and Creole)
- ▶ Potential BPO workforce is growing by 30,000 people per year - 10,000-25,000 in each of the 3 languages
- ▶ Average annual salary of a BPO worker of \$3000 – less than half the cost of other BPO locations
- ▶ We invite companies to consider Haiti as your location and gain first mover advantages in this emerging BPO hub.

We invite companies to consider Haiti as for BPO activities.

We look forward to starting a successful collaboration and to supporting your investments in Haiti.

Yours faithfully,

Presentación en español

A quien pueda interesar:

Nos complace anunciar que el Centro de Facilitación de Inversiones (CFI), del Ministerio de Comercio e Industria, ha designado a WAVTEQ Limited (www.wavteq.com) como su SOCIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL para promover la inversión extranjera directa en Haití. WAVTEQ ha prestado servicios al CFI desde abril de 2017 y hasta enero de 2018 y está autorizado a trabajar con empresas de todo el mundo para invertir en Haití.

Esta iniciativa está apoyada y financiada por el Banco Interamericano de Desarrollo. CFI Haití es la agencia nacional de promoción de inversiones con el mandato de promover las inversiones y ayudar a los potenciales inversionistas a conocer y aprovechar las oportunidades en Haití.

Haití es la ubicación nearshore más competitiva del continente americano. La inversión extranjera en servicios BPO está creciendo en Haití, atraída por la amplia disponibilidad y bajo costo de la mano de obra multilingüe y por el fuerte apoyo del gobierno.

Algunos datos clave destacan para los inversionistas que se han ubicado en Haití:

- Posee la mayor mano de obra de la región caribe: más de 10 millones de habitantes, de los cuales el 65% son menores de 30 años.
- Única ubicación nearshore trilingüe que sirve a los mercados de habla francesa, española e inglesa (y criolla).
- La mano de obra potencial de BPO está creciendo en 30.000 personas al año - 10.000-25.000 en cada uno de los tres idiomas.
- Salario medio anual de un empleado de BPO de 3.000 dólares - menos de la mitad de los costos de otras ubicaciones de BPO

Invitamos a las empresas a que consideren a Haití para sus actividades de BPO y obtengan las ventajas de ser uno de los pioneros en establecerse en este centro emergente de BPO.

Esperamos iniciar una colaboración exitosa y apoyar sus inversiones en Haití. Atentamente

Plantilla de propuestas de valor (12-15 páginas)

0. Portada

- Título, p.ej. "Invierta en <nombre del sector> en <nombre de la región>"
- Logotipo de la APRI y/o de la gobernación
- Imagen asociada con el sector, p.ej. una fotografía de un parque solar para el sector de energías renovables

1. Principales razones para invertir

- Mensaje clave (si existe), p.ej. "Si buscás una Ciudad donde el talento y la creatividad se potencian con una gran calidad de vida, Buenos Aires es para vos."
- Razón 1, p.ej. Crecimiento del sector en la región
- Razón 2, p.ej. Atractivas oportunidades de inversión sectorial
- Razón 3, p.ej. Ambiente de negocios atractivo
- Razón 4, p.ej. Mano de obra calificada y rentable
- Razón 5, p.ej. Terrenos e infraestructuras disponibles
- Razón 6, p.ej. Acceso estratégico al mercado
- ... (hasta 10 razones)




 Bogotá,
 ANDES ORIENTALES COLOMBIANOS

2. Estudio de caso (cuando existan proyectos instalados en este sector)

- Antecedentes del proyecto, p.ej. inversionista, tipo de inversión, ubicación
- Objetivo, p.ej. tipo de producto / servicio
- Capacidad, p.ej. volumen de producción y/o número de empleos
- Inversión, p.ej. volumen en dólares

3. Panorama del sector (cuando no exista proyecto de inversión en este sector)

- Número de empleados en el sector (o porcentaje de la población o mano de obra)
- Contribución al PIB regional del sector (porcentaje o en dólares)
- Valor añadido del sector (en dólares)
- Disponibilidad de terrenos (p.ej. tierra de cultivo o polígonos industriales o espacio de oficinas) en m²
- Otro dato relevante del sector (p.ej. volumen de precipitación para el sector de agricultura)
- Porcentaje de exportaciones del sector
- ... (hasta 10 datos relevantes)

4. Razón 1, p.ej. Crecimiento del sector en la región

- Crecimiento del sector en Latinoamérica (datos o gráfico)
- Crecimiento del sector en Colombia (datos o gráfico)
- Crecimiento del sector en la región (datos o gráfico)
- Se pueden incluir más gráficos en una segunda página, p.ej. crecimiento de la población, del valor añadido del sector etc.

5. Razón 2, p.ej. Atractivas oportunidades de inversión sectorial

- P.ej. descripción de los segmentos (productos o servicios) más relevantes y/o con mayor dinámica de crecimiento

del sector o donde hay casos de éxito (inversionistas instalados)

6. Razón 3, p.ej. Ambiente de negocios atractivo

- Dato(s) de estabilidad política a nivel país (p.ej. Global Peace Index) y/o de ambiente de negocios (p.ej. ranking del Doing Business Report mundial o latinoamericano)
- Describir la economía de mercado a nivel país y proporcionar datos favorables a nivel país (p.ej. Global Competitiveness Index)
- Otros datos macroeconómicos favorables, p.ej. ranking de la inflación en Latinoamérica según datos del Fondo Monetario Internacional (IMF), costos de energía en comparación con otros países latinoamericanos, porcentaje de energías renovables en la matriz energética, etc.

7. Razón 4, p.ej. Mano de obra calificada y rentable

- Tamaño del mercado laboral (número de personas) en la región
- Porcentaje de empleados jóvenes (p.ej. 18-35) y con experiencia (p.ej. 35-65)
- Número de estudiantes en educación secundaria y terciaria (si hay universidades en la región)
- Nivel de salario mínimo y promedio (en este sector) en la región
- Si es favorable, incluir en una segunda página los salarios promedios de puestos de trabajo típicos del sector en comparación con otras regiones en Colombia, o entre Colombia y otros países latinoamericanos
- Otros datos favorables a nivel país, p.ej. de la Organización Internacional del Trabajo (ILO), de la Heritage Foundation (Index of Economic Freedom) o bases de datos como fDi Benchmark del periódico Financial Times

8. Razón 5, p.ej. Terrenos e infraestructuras disponibles

- Incluir un mapa de la región que muestra las ciudades principales y los elementos clave de infraestructura en la región
- Logística portuaria (si hay un puerto en la región), p.ej. volumen de carga anual, longitud del muelle, espacio de almacenamiento (m²)
- Proximidad a grandes centros de negocio o industriales y conexiones de vuelo (si hay un aeropuerto regional), p.ej. número de vuelos diarios, semanales o mensuales, a ciudades y países con conexión aérea (si el aeropuerto es doméstico o internacional). En el caso de ser un aeropuerto internacional, indicar las horas de vuelo a 2-3 capitales latinoamericanas y 2-3 metrópolis estadounidenses relevantes.
- Otras infraestructuras (si las hay en la región), p.ej. centrales hidráulicas, oleoductos o gasoductos etc.
- Otros datos favorables a nivel país, p.ej. calidad del suministro eléctrico según el Global Competitiveness Report

9. Razón 6, p.ej. Acceso estratégico al mercado

- Acceso al mercado regional, p.ej. proporcionar información sobre el tamaño del sector en Latinoamérica y mencionar Tratados de Libre Comercio con los países claves a donde se exportan productos/servicios en este sector

10. Calidad de vida

- Datos favorables regionales, p.ej. sobre el clima, la salud (p.ej. porcentaje de gasto público regional), la educación (p.ej. porcentaje de gastos públicos regionales), oferta turística (p.ej. número de turistas por año, principales atracciones turísticas) y cultural (p.ej. número de teatros, de salas de

conciertos, de cines, o descripción de las ofertas principales)

- Datos favorables a nivel país, p.ej. de rankings de calidad de vida como Legatum Prosperity Index, gastos públicos per cápita de la Organización Mundial de la Salud (WHO), estadísticas de turismo, datos de biodiversidad y sostenibilidad
- Si hay suficientes datos sobre calidad de vida, los aspectos de turismo se pueden incluir en una segunda página

11. Incentivos (si se ofrecen, si no describir los servicios que presta la API)

- Incentivos tributarios, legales y arancelarios y no tributarios más importantes para el sector, tanto a nivel país como a nivel región
- De existir muchos incentivos se pueden crear dos páginas para incluir una breve descripción de su mecanismo, ventajas y requerimientos para obtenerlos

Página de contacto

- Persona de contacto (nombre, cargo, deseable fotografía) y datos de contacto (correo electrónico personal, número de teléfono personal)
- Página web de la API y datos de contacto (dirección postal, correo electrónico, número de teléfono y de fax si hay)
- Enlaces a los medios sociales de la API
- Logotipo de la API y/o de la gobernación
- Imagen de la región o una imagen emblemática de la región (p.ej. un monumento en la capital o una impresión de la naturaleza regional) o del sector (p.ej. una fruta típica de la región para el sector de agricultura)



 Santa Marta,
GRAN CARIBE COLOMBIANO



6. **PROMOCIÓN DE OPORTUNIDADES VÍA APPS A INVERSIONISTAS EXTRANJEROS**

Esta sección resalta la necesidad de que las regiones exploren el mecanismo de Asociaciones Público-Privada (APP) como una fuente de recursos complementarios al presupuesto público nacional y regional para desarrollar y modernizar la infraestructura y mejorar la provisión de servicios a los ciudadanos. Asimismo, ofrece directrices para promover proyectos APP a inversionistas extranjeros.

NO. 1:

Por qué promover proyectos APP

Las entidades de promoción de inversión deben contar con un buen entendimiento del concepto, características y beneficios de las APP para poder impulsar la inversión extranjera en este tipo de proyectos, contribuyendo así, al desarrollo de proyectos APP en las regiones y que permitan cerrar las brechas en infraestructura de transporte, turística, telecomunicaciones, social, entre otras, de sus territorios y del país.

A. Qué son las Asociaciones Públicas Privadas - APP

Las APP son contratos a largo plazo entre una empresa privada y una entidad pública, para brindar un activo o servicio público, en el que ambas partes asumen parte de los riesgos y la responsabilidad de la gestión, y la remuneración del privado está vinculada al desempeño.⁵¹

En otras palabras, son un instrumento de inversión o esquema de financiamiento para vincular capital privado, doméstico y extranjero, complementario a los recursos públicos tradicionales, para el desarrollo de infraestructura. Dentro de sus principales características se encuentran:⁵²

- El sector privado se encarga del financiamiento, diseño, construcción

o rehabilitación y mantenimiento de la infraestructura y, en todos los casos, de la operación y mantenimiento de los servicios contratados.

- El sector público mantiene la responsabilidad de la provisión del servicio público y repaga total o parcialmente con presupuesto público diferido en el tiempo todos los costos asociados.
- El sector público paga al sector privado por resultados, es decir, en función de la disponibilidad de la infraestructura y desempeño del servicio contratado.
- Asignación de riesgos a la contraparte, sector público o privado, que tenga la capacidad de gestionar, controlar, administrar y mitigar de forma más eficiente el riesgo en cuestión.
- Gestión privada de largo plazo para la operación de los servicios asociados al mantenimiento de la infraestructura.

Los contratos APP toman distintas modalidades dependiendo del riesgo transferido y los mecanismos de remuneración.

En función del riesgo transferido las alternativas contractuales APP incluyen desde contratos de operación y mantenimiento, concesiones, hasta esquemas más complejos donde se incorporan distintas gamas de

51 Banco Mundial, PPIAF, BID (2014) Asociaciones Público-Privadas, Guía de Referencia

52 Guía de Buenas prácticas para la ejecución de proyectos de Asociación Público-Privada, DNP y MinHacienda de Colombia

responsabilidades para el diseño, desarrollo o rehabilitación, financiamiento, mantenimiento y operación del bien y/o servicio.

El riesgo transferido depende de las funciones de las que se hace responsable la parte privada las más usuales incluyen:

- **Diseño:** desarrollo del proyecto desde el concepto inicial.
- **Desarrollo o Rehabilitación:** la parte privada construye o rehabilita el activo e instala todo el equipo necesario para operar.
- **Financiamiento:** comúnmente se requiere que la parte privada financie los gastos de capital, ya sea en parte o en su totalidad.
- **Mantenimiento:** la responsabilidad de la parte privada del mantenimiento de la infraestructura de acuerdo con un estándar especificado mientras dure el contrato.
- **Operación:** responsabilidad de operación técnica y suministro de un servicio básico o de apoyo a un comprador público o directamente a los usuarios.

Figura 29. Distintos tipos de contratos APP según el riesgo transferido



Fuente: Wavteq

En tanto que los mecanismos de remuneración al sector privado pueden ser por explotación económica de la APP, aportes del Gobierno o una combinación de ambos.

- En la explotación económica de la APP la parte privada brinda un servicio y genera ganancias al cobrar este servicio a los usuarios, como por ejemplo las carreteras con peaje o la entrada a parques naturales o recreativos.
- En los aportes del Gobierno, los pagos por organismos públicos es la única fuente de ingresos para la parte privada. Los pagos suelen estar vinculados al resultado de los servicios brindados, por ejemplo, servicios penitenciarios o escolares. En algunos casos el pago de usuario puede complementarse mediante

subsidios del gobierno, como suele suceder con el servicio de metro en algunas grandes capitales o vivienda de interés social.

Los proyectos aptos para APP deben cumplir con las siguientes condiciones:

- Constituye o contribuye a suministrar infraestructura o servicios públicos
- Involucra activos de largo plazo
- Genera valor por dinero en comparación con la obra pública tradicional
- Existe capacidad e interés de mercado

Respecto a la magnitud de los proyectos, la regulación establece una inversión mínima de 6,000 salarios mínimos mensuales legales vigentes (aproximadamente \$6,000 millones de pesos colombianos). Sin embargo, el DNP

recomienda que el proyecto a ser ejecutado bajo un esquema de APP contempla una inversión mínima de \$50,000 millones de pesos colombianos, esto obedece a los costos de transacción y estructuración que suelen ser significativos. El plazo máximo para los proyectos APP es de 30 años, incluidas las prórrogas.

B. Por qué usar el mecanismo APP

El mecanismo APP cobra especial relevancia en el contexto colombiano donde existen

importantes retos de infraestructura y servicios en diversos sectores como transportes, turismo, telecomunicaciones, agua y saneamiento, etc. Estudios muestran que el desarrollo económico de Colombia se encuentra afectado por el déficit de infraestructura. De acuerdo con el Departamento Nacional de Planeación (DNP) el país requiere una inversión de \$1,150 billones de pesos colombianos* (US\$287 mil millones de dólares americanos) en la próxima década⁵³.

Figura 30. Estimación de las necesidades de infraestructura en Colombia

Sector	Tipo de proyecto	Inversión necesaria (billones COP)	Sector	Tipo de proyecto	Inversión necesaria (billones COP)
Transporte	Vías (18.600 km)	182	Agua	Acueducto	29.2
	Aeropuertos (31)	16		Saneamiento	14.2
	Red férrea (1.800 km)	10		Aseo / residuos	3.3
	Red fluvial (24.725 km)	8.8	Vivienda social	Vivienda (déficit de 3 millones)	90.5
	Transporte urbano	1		Salud	Hospitales públicos (182.300 camas)
Telecomunicaciones	Fibra óptica (7.000 tonos)	1	Educación		Escuelas públicas (51.134 aulas)
	Energía eléctrica	Transmisión y distribución	4.3	Justicia	Cárceles

Fuente: Wavteq en base al Programa de Participación Privada en Infraestructura, DNP (2022)



Pereira,
ANDES OCCIDENTALES COLOMBIANOS

53 DNP (2022) Programa de Participación Privada en Infraestructura.
* Tasa monetaria 2022.

En general, los recursos públicos son insuficientes para satisfacer esta creciente demanda de desarrollo de infraestructura, resultando necesario acudir al sector privado. La APP puede movilizar capital privado y aumentar el financiamiento disponible, especialmente en un entorno de presupuesto fiscal limitado.

Es importante destacar que los beneficios de este mecanismo trascienden la vinculación de capital privado. Comparado con la obra pública tradicional, donde el gobierno contrata y gestiona directamente uno o varios proveedores, las APP crean valor al transferir riesgos y responsabilidades al sector privado, incentivando una entrega oportuna del proyecto y dentro de presupuesto, resultando en eficiencias financieras y operativas. Además, la naturaleza de largo plazo de los contratos APP ayudan a asegurar un mantenimiento adecuado que conserve los activos en condiciones aptas para la prestación de servicios.

Las ventajas que generan las APP suelen resumirse en ocho mecanismos conocidos como “motores de valor”, ya que contribuyen a crear valor por dinero a la provisión de infraestructura⁵⁴:

- **Costo de vida útil:** integrar totalmente el diseño y la construcción junto con la prestación de servicio, la operación, el mantenimiento y la renovación continuas pueden reducir los costos totales del proyecto.
- **Transferencia de riesgos:** la asignación de algunos de los riesgos a una parte privada que puede administrarlos mejor reduce el costo general del proyecto para el gobierno
- **Mantenimiento adecuado:** la parte privada asume el compromiso de suministrar el activo o servicio durante la duración del contrato, motivando un

mantenimiento adecuado. Ello reduce el riesgo de falta de fondos disponibles para el mantenimiento una vez construido el proyecto.

- **Enfoque en la prestación de servicios:** la gestión de la parte privada centra su atención en el servicio que se debe prestar sin tener que considerar otros objetivos o limitaciones frecuentes en el sector público
- **Innovación:** especificar resultados en lugar de prescribir insumo y la contratación competitiva incentiva a los licitadores a desarrollar soluciones innovadoras para cumplir con las especificaciones.
- **Utilización de activos:** se incentiva a las partes privadas a usar una única instalación para brindar soporte a múltiples corrientes de ingreso, lo que disminuye el costo de cualquier servicio en particular que provenga de la instalación.
- **Movilización de fondos adicionales:** las APP brinda fuentes alternativas de financiamiento para la infraestructura cuando los gobiernos enfrentan limitaciones financieras. En algunos casos, también se generan ingresos por cobros a los usuarios.
- **Rendición de cuentas:** los pagos del gobierno están supeditados a requisitos de desempeño, de forma que la parte privada proporcione los resultados especificados con la calidad, la cantidad y el plazo acordados.

En el contexto colombiano, de acuerdo con el DNP el mecanismo APP ha permitido participación privada en proyectos de infraestructura y servicios públicos que no habría sido posible ejecutarlos bajo esquema de inversión pública, dadas las restricciones fiscales existentes. Entre los múltiples beneficios alcanzados destacan los siguientes:

54 Banco Mundial, Global Infrastructure Hub (2017) PPP Reference Guide Version 3

“... la inversión del sector privado en infraestructura ha contribuido a incrementar la productividad, establecer empresas con solidez financiera, mejorar la gestión de las mismas, promocionar la competencia, aumentar la eficiencia en la construcción, operación y mantenimiento de proyectos de infraestructura, promocionar la inversión extranjera, propiciar programas de democratización de la propiedad accionaria, aumentar la cobertura y calidad de los servicios y adicionalmente, disminuir los recursos transferidos a empresas públicas y/o subsectores de infraestructura, incidiendo de manera positiva en las perspectivas de endeudamiento público y posibilitando el aumento de recursos destinados a otros sectores”. - CONPES 3538 de 2008.

C. ¿De dónde debe surgir una iniciativa para desarrollar una APP?

En Colombia, las iniciativas para desarrollar una APP pueden generarse por el sector público o privado. Cuando la APP es de iniciativa pública siempre habrá recursos públicos nacionales o territoriales involucrados.⁵⁵

- **Iniciativa pública:** son proyectos de APP que corresponden a una necesidad identificada por entidades públicas y donde el peso de la estructuración del proyecto recae en el sector público. La fuente de pago del proyecto puede ser a

través de aportes de recursos públicos, de la explotación económica de la APP o una combinación de éstas.

- **Iniciativa privada:** la conceptualización de la propuesta, así como los estudios de prefactibilidad y factibilidad recaen sobre el sector privado. Generalmente, tendrá una baja (hasta el 20%) o nula demanda de recursos públicos por lo que el proyecto debe generar sus propios recursos para ser viable.

Figura 31. Características de los tipos de APP según el origen de la iniciativa

	Iniciativa pública	Iniciativa privada
Originador del proyecto	Entidades públicas a nivel nacional, regional o local	Sector privado, personas naturales o jurídicas, sociedades y consorcios
Responsable estructuración	Entidad pública ejecutora	Entidad privada
Origen de la financiación	Recursos privados y/o públicos	Usualmente 100% privados Públicos hasta 20%
Proceso de selección	Licitación pública	Licitación pública Selección abreviada (menor cuantía)
Disposiciones generales	Ley APP de carácter transversal Valor mínimo del proyecto de 6,000 SMMLV Plazo máximo incluidas prórrogas 30 años Reversión de la infraestructura	

Fuente: Ley 1508 de 2012, Ley 1882 de 2018

55 DNP (2016) Guía de Asociaciones Público-Privadas

En ambos casos el objeto del proyecto es proveer infraestructura y servicios públicos que beneficien a la sociedad, razón por la cual el interés general debe primar sobre el interés particular⁵⁶. Es decir, no son herramientas para soportar la construcción de infraestructura privada que sean de uso exclusivo o beneficie únicamente las actividades productivas del operador privado.

D. En qué sectores se utilizan las APP

Los mecanismos APP son apropiados para atraer inversión privada a diversos sectores. Este mecanismo permite desarrollar cualquier tipo de infraestructura pública de naturaleza productiva o social. También es posible usar el mecanismo APP para impulsar proyectos en los sectores turístico, agrícola y explotación de recursos naturales (minerales y petróleo).

Figura 32. Principales sectores para los que usan las APP



Fuente: Wavteq en base a Guía de Asociaciones Público-Privadas, DNP

⁵⁶ Ley 1508 de 2012



E. La IED en los proyectos APP

Los proyectos APP adecuadamente estructurados y con una apropiada asignación de incentivos y riesgos, tienen el potencial de atraer inversionistas nacionales y extranjeros de largo plazo con suficiente capacidad financiera y operativa para proveer y gestionar la infraestructura y servicios públicos requeridos.

Las compañías extranjeras e inversionistas institucionales internacionales tienen un papel relevante en la financiación, construcción, modernización y operación de infraestructura pública. Según datos del Banco Mundial, en 2021 la inversión privada en infraestructura procedente de fuentes extranjeras representó el 45% de la inversión total en países emergentes, equivalente a US\$34 miles de millones⁵⁷.

La IED en proyectos APP no es sólo una fuente de financiamiento, también aporta innovación, nuevas soluciones y tecnologías, para solucionar problemáticas tradicionalmente públicas. Además, promueve la competencia y genera encadenamientos productivos y derramas económicas y tecnológicas a empresas nacionales.

Desde la perspectiva de los inversionistas internacionales las APP resultan atractivas por su magnitud, naturaleza a largo plazo y estructuración. Las APP crean oportunidades de inversión específicas difícilmente accesibles bajo otro mecanismo, están sustentadas en rigurosos estudios de viabilidad técnica y financiera y con un alto grado de previsibilidad a largo plazo del flujo de caja futuro. Cuando los proyectos APP son bien ejecutados, la recompensa monetaria para los inversionistas es sustancial y duradera, además permiten a las empresas mitigar el riesgo, crear alianzas, desarrollar conocimientos, experiencia y habilidades que pueden aplicar de forma sostenible en el mercado.

57 Banco Mundial (2022) Private Participation in Infrastructure (PPI), 2021 Annual Report

Es tener las siguientes consideraciones para el uso de las APP como herramientas de desarrollo y atracción de IED en temas más allá de infraestructura:

- **Aporte a objetivos de desarrollo:** que el proyecto esté alineado con las prioridades del gobierno y políticas públicas.
- **Naturaleza del proyecto:** que se trate de una infraestructura o servicio de pública altamente demandada y que cumpla con las disposiciones de Ley sobre su estructuración
- **Ambiente de negocios:** Existencia de un entorno legal y regulatorio favorable para desarrollar el proyecto
- **Bancabilidad⁵⁸:** que el proyecto sea viable técnicamente, la asignación de riesgos sea adecuada y tenga capacidad de generación de ingresos y la tasa de retorno esperada
- **Interés y capacidad del mercado:** que sea viable comercialmente, es decir que existan inversionistas a largo plazo con suficiente capacidad financiera que construyan, operen y mantengan la infraestructura o servicios.

NO. 2:

¿Cuál es el rol de la APRI en la promoción de APP?

El ámbito de acción institucional de un proyecto APP involucra a más de una dependencia pública. Ello, hace relevante comprender los roles de las principales partes involucradas en la regulación, identificación, estructuración y gestión de los proyectos APP definidos en la Ley 1508 de 2012:

Las **entidades reguladoras o rectoras** son el DNP, Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP) y la Dirección General de Crédito Público y Tesoro Nacional (DGCPT) responsables de realizar el análisis de riesgos, la justificación de modalidad de contratación y las cláusulas contractuales y financieras para las APP de iniciativa pública de orden nacional.

Los **mecanismos de aprobación** son el CONPES, CONFIS y el Consejo de ministros definirán la cuantía máxima anual por la cual se pueden otorgar autorizaciones para comprometer vigencias futuras para la ejecución de proyectos APP. CONPES previo concepto del CONFIS definirá los sectores para otorgar autorizaciones y su distribución anual.

Las **entidades ejecutoras** son entidades del sector público nacional, regional o local que promueven, desarrollan, licitan y monitorean el desempeño de proyectos APP. Éstas corresponden a los ministerios o instituciones del sector público, también pueden ser instituciones regionales o locales cuando se trate de proyectos subnacionales. Su cometido es impulsar los proyectos APP o evaluar las iniciativas privadas, elaborar los estudios requeridos por ley y someterlos a consideración de las entidades rectoras para su aprobación, y llevar a cabo la firma del contrato con el sector privado, así como la gestión contractual del mismo durante el periodo concesional.

La DNP tiene disponible una guía para orientar a las entidades ejecutoras para evaluar y estructurar las iniciativas de proyecto APP⁵⁹.

A. Rol de Gobernaciones y Alcaldías

En un empeño sostenido por posicionar las APP, el Gobierno Nacional reconoce la importancia de fomentar el papel y la

58 Se entiende por bancabilidad de un proyecto APP al conjunto de condiciones jurídicas y económico - financieras endógenas y exógenas que permiten que más de un agente del mercado bancario o del mercado de capitales o ambos a la vez, estén dispuestos a otorgar a un costo y garantías razonables dadas las condiciones de mercado, los recursos necesarios para su financiamiento (Fuente: PPP Knowledge Lab)

59 DNP (2016) Guía de Asociaciones Público-Privadas. Capítulo 3. Estructuración

capacidad de las entidades territoriales para la formulación, estructuración y promoción de este tipo de proyectos, destinados a cubrir déficit de infraestructura y servicios públicos en los Departamentos.

Las Gobernaciones y Alcaldías tienen el rol de entidades ejecutoras, es decir, tienen potestad para ejercer autonomía territorial en la identificación, análisis de elegibilidad, priorización, estructuración, licitación, concesión y administración de contratos APP. Su cometido es impulsar los proyectos APP de origen público y evaluar las iniciativas privadas, elaborar los estudios requeridos y someterlo a consideración de las entidades rectoras para su aprobación.

Aquellos proyectos APP territoriales que requieren desembolsos de recursos públicos deberán, necesariamente, ser consistentes con los objetivos de los planes de desarrollo territorial⁶⁰. En el caso de proyectos de iniciativa privada, es competencia de las entidades territoriales evaluarlos, emitir observaciones y de ser aprobados, adelantar el proceso de selección y adjudicación.

A nivel nacional no existe restricción de tiempo para la implementación de proyectos APP, mientras que, a nivel territorial no es posible suscribir este tipo de contratos durante el último año de gobierno.

B. Organismos de apoyo a la estructuración y financiación

Adicionalmente a estas entidades contempladas dentro del marco institucional de la Ley 1508, existe también un ecosistema amplio de organismos de apoyo para implementar los esquemas APP a nivel territorial:

Los bancos de desarrollo y entidades como FONADE, FND o FINDETER brindan financiación y asistencia para evaluar o validar la solidez de los modelos financieros y de asignación de riesgos.

C. Rol de la APRI como promotor de inversión APP

Las APRI pueden y deben tomar un rol activo en la promoción de proyectos APP en sus territorios, apoyando el proceso de identificación de posibles proyectos para ejecutar bajo el mecanismo APP, formulando propuestas de valor atractivas, promoviendo las oportunidades a potenciales proponentes e inversionistas extranjeros y proporcionando información sobre los proyectos y procesos de licitación. Además, de la posterior articulación con actores relevantes y apoyo a navegar la tramitología relacionada con el desarrollo de los contratos APP.



Amazonas,
AMAZONÍA-ORINOQUÍA COLOMBIANA

60 Ley 1508 de 2012

NO. 3:**¿Cómo promover IED en proyectos APP?**

En línea con el rol de la APRI descrito anteriormente, la figura 33 presenta un esquema de cinco pasos que describe las actividades principales a considerarse en la promoción proactiva de proyectos APP a inversionistas extranjeros:

Figura 33. Pasos para promover proyectos APP



Fuente: Wavteq

1. Identificación de proyectos APP

El primer paso es definir qué proyectos APP son prioritarios y adecuados para promoverlos entre inversionistas extranjeros. es recomendable generar una lista larga de proyectos potenciales y a partir de un análisis cualitativo filtrarlos en función de tres criterios:

- Prioridad para el desarrollo regional
- Estructuración del proyecto atractiva para el sector privado
- Potencial de captar inversionistas extranjeros

Figura 34. Ejemplo de criterios a evaluar para filtrar la lista larga de proyectos

Prioridad para el desarrollo regional	Estructuración del proyecto	Potencial de captar inversionistas extranjeros
<ul style="list-style-type: none"> • Pertence al Plan Nacional de Desarrollo y/o al plan sectorial correspondiente • Aporta a objetivos de desarrollo territorial • Beneficia a la sociedad en general • Genera impacto positivo en los objetivos de desarrollo sostenible 	<ul style="list-style-type: none"> • El monto de la inversión es aceptable para ser desarrollado bajo el esquema APP • La conceptualización de proyecto es clara • Existen estudios de pre-factibilidad o factibilidad sólidos, incluyendo viabilidad técnica y financiera • Identificación y preasignación de principales riesgos del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • El entorno de negocio es propicio • La ecuación rentabilidad-riesgo es atractiva • Dinamismo de flujos de inversión hacia el sector objetivo • El proyecto es bancable, es decir financiable en los mercados financieros

Fuente: Wavteq

En términos prácticos el análisis cualitativo de los proyectos potenciales puede realizarse usando distintas metodologías:

- Votación múltiple basada en discusiones grupales
- Lista de verificación (check-list por su nombre en inglés) que confirme el cumplimiento de requisitos clave
- Modelo de punteo (scoring por su nombre en inglés), que asigne un puntaje a cada criterio e indicadores evaluado

En Colombia existe un inventario de iniciativas APP, el Registro Único de Asociación Público-Privada (RUAPP), administrado por el DNP, en el que se encuentran los proyectos que el Gobierno Nacional o las entidades territoriales se encuentran estructurando y/o evaluando. El RUAPP constituye una excelente fuente para pre identificar posibles proyectos para promover, así como las entidades ejecutoras.

Las APRI pueden también solicitar a las entidades ejecutoras que postulen los

proyectos APP que requieran financiamiento de inversionistas extranjeros, e incluso adoptar un enfoque más proactivo proponiendo a los organismos competentes necesidades de desarrollo de infraestructura productiva o social necesaria para mejorar el clima de inversión del territorio.

Antes de invertir esfuerzos en promoción, es crítico evaluar que los proyectos cumplan con los requisitos establecidos por Ley sobre su adecuada estructuración en cuanto a estudios, análisis de riesgos, evaluación socioeconómica y justificación de la modalidad de contratación.

Para esto, resulta de utilidad aplicar el método de las cinco justificaciones, propuesto por el DNP para sustentar y analizar los proyectos APP. El método facilita que la APRI tenga claridad sobre la solidez del esquema de estructuración del proyecto y permite mantener una línea argumentativa clara frente a entidades reguladoras, ejecutoras, promotoras, los inversionistas y el público en general.

Figura 35. Método de las cinco justificaciones

- 1 Justificación Estratégica** ¿El proyecto es necesario desde un punto de vista social y se alinea a las políticas públicas y prioridades del Gobierno?
- 2 Justificación Económica** ¿El proyecto representa la mejor opción de proyecto y mejor ruta de contratación?
- 3 Justificación Financiera** ¿El proyecto es viable financieramente? ¿Lo podrá pagar la entidad pública en el tiempo con vigencias futuras de su presupuesto?
- 4 Justificación Comercial** ¿El proyecto es bancable comercialmente? Es decir, ¿el proyecto es suficientemente atractivo para atraer capital privado para su financiamiento?
- 5 Justificación Gerencial** ¿El proyecto es realizable con los recursos humanos y presupuestales con los que cuenta la autoridad contratante y en los tiempos acordados?

Fuente: Guía de Asociaciones Público-Privadas – Elegibilidad de un proyecto APP DNP



2. Desarrollo de la propuesta de valor

Una propuesta de valor del sector de infraestructura, turismo o energía suele ser insuficiente para promover la cartera de proyectos APP. Por otro lado, el estudio de pre-factibilidad o factibilidad generalmente carece de orientación comercial para despertar el interés de potenciales inversionistas.

Por ello, adicionalmente a la propuesta de valor sectorial (ver capítulo 5 - Desarrollo de una propuesta de valor atractiva) y a la presentación del portafolio de oportunidades de inversión, se recomienda construir una ficha conceptual o caso de negocio para los proyectos prioritarios, que incluya sólidos argumentos comerciales:

- Justificación y descripción breve del proyecto
- Aspectos técnicos y financieros más destacados
- Características contractuales: entidad ejecutora, modalidad, monto de inversión, plazo
- Fase y fecha estimada de adjudicación
- Anexos o links relevantes: estudios de factibilidad, marco regulatorio, pliegos de licitación, etc.

Figura 36. Ejemplo de ficha conceptual de proyecto APP



Fuente: ProInversión Perú

Las fuentes de información relevantes para desarrollar las propuestas de valor, identificar y mantener la cartera de oportunidades de inversión incluyen:

- Estrategia Internacional e Innovación de ProColombia
- Documentos CONPES relevantes: logística, turismo, etc.
- Perfiles sectoriales de Colombia Productiva
- Bases de datos estadísticas y de mercado tanto públicas como privadas
- Estudios de pre-factibilidad y factibilidad de los proyectos

3. Promoción de oportunidades de inversión APP

Las APRI pueden contribuir de forma significativa a promover y agilizar la inversión privada en infraestructura bajo la modalidad APP, y de esta forma coadyuvar a la dinamización de la economía y la competitividad regional y del país.

Concretamente, las APRI pueden tener un rol fundamental en la divulgación de las oportunidades de inversión APP de sus regiones para mejorar la sensibilización y visibilidad en el mercado y apoyar la comunicación en la fase de lanzamiento del proyecto.

Las particularidades del sector de infraestructura y el perfil de la audiencia objetivo amerita crear campañas diferenciadas de marketing y atracción de inversionistas. Es decir, que las actividades para atraer inversionistas descritas previamente (ver capítulo 4) deben orientarse para promover específicamente la cartera de proyectos APP, por ejemplo:

Crear material promocional específico o micrositiros para promover los proyectos APP

- Generar y mantener actualizada la cartera de oportunidades de inversión bajo el esquema APP
- Compartir experiencias exitosas y testimoniales de inversionistas

- Informar sobre el marco regulatorio APP y los procesos licitatorios

Identificar y contactar inversionistas potenciales, financiadores de largo plazo y compañías proponentes. Se entiende por proponente las personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras interesadas en celebrar contratos APP con una entidad estatal, pudiéndose tratar de una sociedad, consorcio o unión temporal.

Organizar / participar en eventos locales e internacionales como mesas redondas, misiones comerciales, seminarios virtuales (webinars)

- Generar y valorar el interés del mercado sobre los proyectos APP por lanzarse
- Obtener retroalimentación que permita fortalecer la estructuración y bancabilidad de los proyectos

Proveer información sobre los procesos y la documentación de la licitación

4. Apoyo en la articulación de alianzas

En muchos casos, los contratos de APP se ejecutan a través de consorcios que incluyen financiadores, inversionistas de capital, contratistas (ingeniería, operaciones y mantenimiento, entre otros).

Las APRI pueden tener un rol importante en la articulación entre entidades ejecutoras, inversionistas extranjeros y potenciales socios locales:

- Organización de ruedas de negocio, eventos o reuniones de match-making entre posibles actores interesados (empresas nacionales y extranjeras) en hacer alianzas estratégicas entre.
- Coordinación de agendas institucionales y comerciales entre entidades públicas y privadas involucradas en proyectos APP promovidos.

Por otro lado, la APRI deberá mantener una continua comunicación y, con el apoyo de entidades aliadas y de ProColombia, dar respuesta a solicitudes de información a los inversionistas interesados en participar en los procesos de licitación

5. Asistencia al inversionista

Sujeto a la disponibilidad de recursos, las APRI pueden también orientar a los inversionistas en la gestión de trámites y actividades necesarias para materializar los proyectos de inversión APP, así como atender y/o canalizar a las instancias competentes las dificultades que se presenten durante la ejecución de las inversiones y operaciones comprometidas en los contratos APP (Ver capítulo 7 - Herramientas de facilitación a la inversión).



REFERENCIAS

Banco Mundial, PPIAF, BID (2014) "Asociaciones Público-Privadas, Guía de Referencia (Versión 2.0)"

Banco Mundial (2022) "Private Participation in Infrastructure Annual Report 2021"

Departamento Nacional de Planeación de Colombia - DNP (2016) "Guía de Asociaciones Público-Privadas"

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 promoción⁶¹.

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 eficaz⁶² 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 locales⁶³.

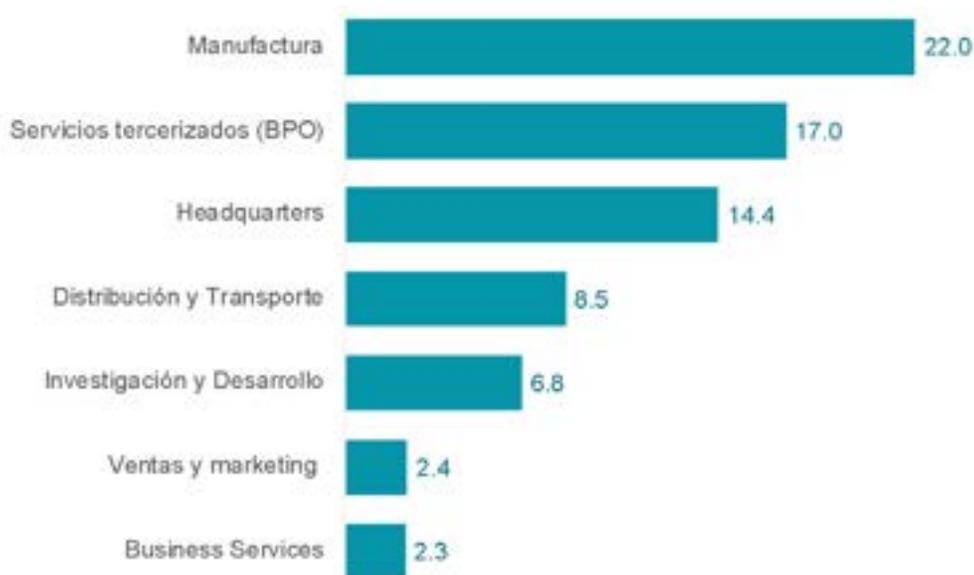
En particular, la asistencia recibida de las API se destaca como factor determinante en la decisión de inversión en los proyectos de manufactura y servicios tercerizados (BPO)

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.



Cartagena,
GRAN CARIBE COLOMBIANO

- 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)⁶⁴ 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?

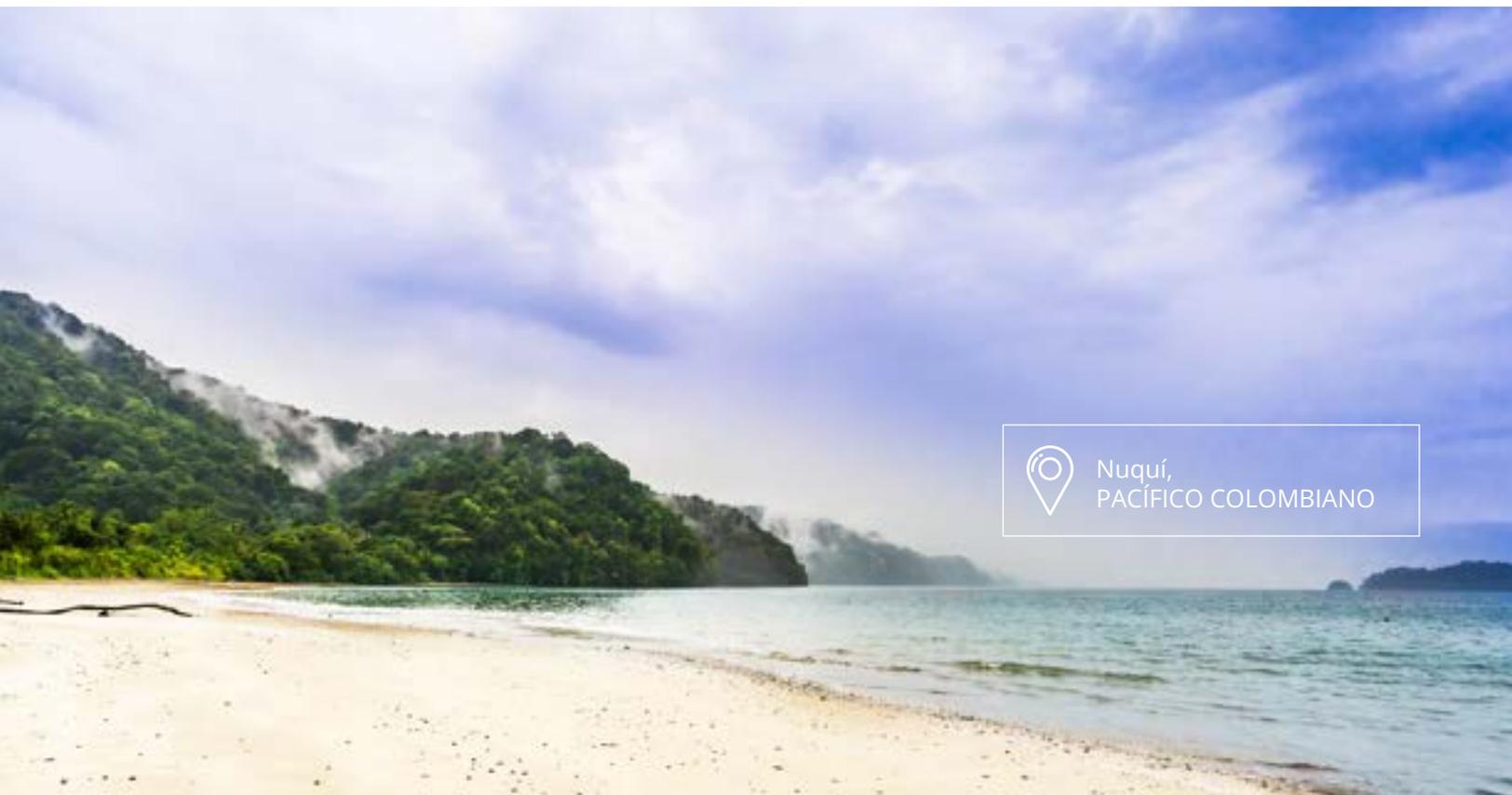
Se deben formular respuestas personalizadas y concretas, no es aconsejable enviar folletos extensos con la oferta general de la región o del sector para responder preguntas específicas de los inversionistas. Algunas pautas generales para suministrar una respuesta de calidad incluyen:

- 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

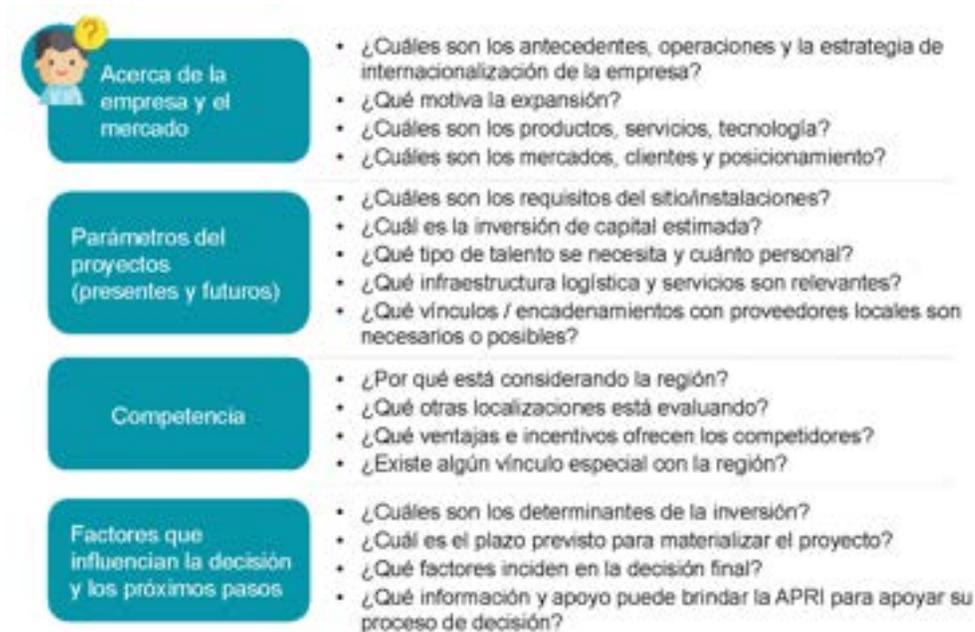
B. Comprensión de los requisitos del inversionista

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
Agroindustria	<ul style="list-style-type: none"> • Subsectores y productos de alto mayor potencial: producción y exportación • Geografía de la región, clima, hidrografía, precipitaciones • Disponibilidad de tierras, tierras cultivables, calibración de tierras⁶⁵ • Acceso y costos de insumos • Información • Infraestructura logística
Energía renovable	<ul style="list-style-type: none"> • Plantas generadoras y estaciones eléctricas • Capacidad instalada, matriz de generación eléctrica • Recursos energéticos: Índice de radiación o de velocidad de vientos • Disponibilidad y caracterización de tierras • Mercado, precios, subastas, proyectos APP • Marco regulatorio e incentivos • Subsectores y oportunidades de inversión
Manufacturas	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas establecidas y proveeduría • Producción actual y tendencias de crecimiento • Indicadores del mercado local, interno y exportaciones (países destino) • Disponibilidad y costo de espacio industrial: m² • Disponibilidad y costos de materiales e insumos • Permisos y licencias de construcción, medioambientales, etc. • Costo de servicios públicos; energía, agua • Costo de mano de obra • Infraestructura logística: puertos, carretera, aeropuerto • Subsectores y oportunidades de inversión

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

SECTOR	INFORMACIÓN
Turismo	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción de la infraestructura turística actual • Número de establecimiento y de habitaciones, • Número de visitantes y tendencias (extranjeros y domésticos) • Infraestructura de transporte, frecuencia de vuelos y destinos • Infraestructura turismo de negocios / convenciones • Estancia y gasto promedio por visitante • Índice de seguridad • Atractivos turísticos, naturales y culturales
Tecnologías de la Información y servicios tercerizados (BPO)	<ul style="list-style-type: none"> • Número de empresas • Valor de las exportaciones de servicios y mercados destino • Número de trabajadores y tendencia de crecimiento • Niveles salariales según perfil de personal calificado • Costo y calidad de infraestructura de telecomunicaciones • Disponibilidad y costo de espacio de oficina: precio m² • Instituciones educativas, oferta académica y número de graduados • Estadísticas de bilingüismo
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> • Estadísticas de inversión pública y privada • Cartera de proyectos APP • Disponibilidad de estudios de pre-factibilidad y factibilidad • Empresas locales y proveeduría • Indicadores de demanda de acuerdo al proyecto: población, tráfico vehicular, movimiento de mercancías, etc. • Mercado financiero – vehículos de financiamiento

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.⁶⁶

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

⁶⁶ <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 incluyen⁶⁷:

- 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 días⁶⁸, 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



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 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 ombudsman⁶⁹ 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 inversión⁷⁰.

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 es⁷¹:

- 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.

⁷⁰ [Link](#)

⁷¹ [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.



Cañón del Chicamocha,
ANDES ORIENTALES COLOMBIANOS

REFERENCIAS

WAIPA, GIZ (2020) “IPA Toolbox.

A practical guide to support Investment Promotion Agencies”



8.

INCENTIVOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA OFERTA REGIONAL

La mayoría de los países y regiones recurren a los incentivos como mecanismos para atraer inversión extranjera, incrementar las exportaciones, desarrollar zonas económicamente rezagadas, incrementar el empleo o desarrollar sectores específicos.

Este capítulo brinda a las regiones conceptos esenciales sobre los incentivos a la inversión, sus tipos, importancia e impacto en la atracción de flujos de IED. También presenta una sinopsis de los principales incentivos disponibles en Colombia y se profundiza en las alternativas de instrumentos no tributarios. La guía contiene tendencias, recomendaciones y buenas prácticas de incentivos no tributarios que pueden inspirar enfoques de medidas para incentivar la inversión en las regiones colombianas.

Finalmente se presentan consideraciones para que las APRIs y aliados clave, diseñen y promuevan incentivos a la inversión eficientes.

NO. 1:

¿Qué son y para qué sirven los incentivos a la inversión?

Para diseñar, promover y aplicar programas de incentivos, es indispensable partir de la comprensión de conceptos básicos sobre los incentivos a la inversión, los tipos comunes que existen y el papel que desempeñan en la atracción de IED.

A. Entendiendo los incentivos a la inversión

Un incentivo a la inversión es una medida específica proporcionada a un inversionista nacional y/o extranjero, con el objetivo de influir en su decisión de localización de la inversión, así como en las características del proyecto, dimensión, ubicación geográfica, actividad e impacto.

Los incentivos a la inversión pueden clasificarse en dos grandes grupos: incentivos tributarios y no tributarios, que a su vez consisten en incentivos financieros y en los llamados indirectos.

- **Incentivos tributarios:** constituyen excepciones al sistema tributario de

referencia y consisten en el otorgamiento de privilegios fiscales como la reducción o exenciones de impuestos, créditos fiscales, entre otros.

Prácticamente todos los países, desarrollados y emergentes, recurren a los incentivos tributarios para atraer inversión extranjera.

- En los países en desarrollo los mecanismos más extendidos suelen ser las exoneraciones temporales del impuesto a sociedades, zonas económicas especiales, incentivos a la reinversión y régimen especial para sectores específicos.
- En los países desarrollados los incentivos suelen tomar la forma de bonificaciones o créditos fiscales, depreciaciones aceleradas y exoneración o tasas reducidas para el gasto en formación de personal o el gasto en I+D.

- Incentivos no tributarios: estímulos a la inversión no fiscales.
- **Incentivos financieros:** ayudas económicas a través de instrumentos financieros para el aprovechamiento de determinadas actividades productivas, incluyen subsidios, aportes directos, créditos subsidiados y préstamos garantizados.
- **Incentivos indirectos:** tienen

carácter complementario y tienen el objetivo de modificar ciertas condiciones de competitividad como en materia de infraestructura o de calificación del capital humano. Estos incluyen acceso beneficiado a infraestructura, concesiones regulatorias, simplificación de tramitología, asesoramiento, compras públicas, capacitación de mano de obra, entre otros.

Figura 48. Principales incentivos a la inversión



Fuente: Wavteq, basado en BID (2016) Estrategias e instrumentos de promoción de las inversiones



Salento,
ANDES OCCIDENTALES COLOMBIANOS



B. Potenciales beneficios de los incentivos

Los argumentos más relevantes para justificar la concesión de incentivos tributarios y no tributarios a la inversión, son la capacidad que tienen de corregir fallas del mercado y de

favorecer la IED de calidad, estimulando la generación de derrama/externalidades de las empresas trasnacionales sobre la economía local.

En conclusión, cuando los incentivos a la inversión se diseñan y aplican adecuadamente, son un instrumento eficiente para estimular la IED de calidad y capturar sus beneficios directos e indirectos.

Además de facilitar la captación de los beneficios de la IED, los incentivos son un instrumento útil para fortalecer las políticas y estrategias de atracción de inversión focalizadas y proactivas:

- **Compensar debilidades competitivas y fortalecer el posicionamiento de una región como localización atractiva para la IED.** Los incentivos pueden compensar el “costo extra” que supone hacer negocios en países o regiones con alguna desventaja comparativa respecto a territorios competidores, ya que puede mitigar los riesgos y mejorar el retorno financiero de los proyectos. Sin embargo, es imperante que los gobiernos regionales consideren avanzar hacia la mejora del clima global de inversión para atraer inversiones de forma sostenible y no limitarse a la oferta de incentivos.
- **Atraer sectores estratégicos para el desarrollo a largo plazo:** Los incentivos pueden diseñarse para atraer nuevas actividades económicas, llenar espacios en la cadena de valor y fomentar la formación de clústeres.

Las políticas de incentivo para desarrollar sectores a largo plazo suelen buscar propiciar una aglomeración de

compañías, proveedores de servicios e instituciones asociadas en un sector en particular. La rivalidad entre empresas y la actuación en conjunto impulsa mejoras productivas y de eficiencia, beneficiando en última instancia la internacionalización y la competitividad regional.

Los incentivos sectoriales y de desarrollo de clúster se enfocan explícitamente en: i) zonas geográficas delimitadas regiones, ciudades y localidades, ii) en sectores de importancia estratégica y social, usualmente con una dinámica de crecimiento y, iii) en diversos actores, no sólo en los inversionistas extranjeros y nacionales, sino también pequeñas y medianas empresas, universidades y centros de investigación.

- **Fomentar la atracción de IED en regiones desfavorecidas:** Los incentivos pueden influir en la decisión de dónde ubicarse en el país, ayudando a dispersar geográficamente la inversión y generar desarrollo económico en zonas aisladas y/o vulnerables económicamente.
- **Mitigar ineficiencias del mercado:** En algunos sectores los beneficios para la economía y la sociedad superan el retorno financiero. Los incentivos pueden utilizarse para compensar el funcionamiento imperfecto de la economía y estimular la inversión en actividades con un rendimiento bajo o incierto, pero estratégicas para el desarrollo incluyente y sostenible, por ejemplo, en el sector agrícola o las tecnologías ambientales.
- **Cambiar la imagen de un territorio:** Un país o región que tenga una imagen de mercado cerrado u hostil hacia la IED puede usar los incentivos para cambiar esta percepción. Los incentivos pueden ser también una herramienta

de relaciones públicas para divulgar un ambiente amigable con el inversionista.

- **Competir en el mercado de la IED:** Muchos países y regiones usan los incentivos como instrumento de atracción de inversión, esto provoca que los gobiernos sientan la necesidad de ofrecer incentivos para competir en “igualdad de condiciones” con otras regiones. Si bien, los incentivos no suelen ser el determinante crítico de la decisión de inversión, para algunos sectores pueden ser el factor que incline la balanza hacia un territorio u otro en las fases finales del proceso decisorio. El impacto que tiene en la decisión del inversionista se desarrolla en el epígrafe C.

Es importante también reconocer algunas problemáticas de la concesión de incentivos que deben ser sopesadas y gestionadas:

- Los niveles de redundancia de los incentivos pueden ser elevados, es decir que es habitual que se ofrezcan incentivos para proyectos en los que los inversionistas habrían invertido aún sin contar con estos instrumentos. Según una investigación del Banco Mundial, la redundancia en América Latina y el Caribe supera el 60%⁷².
- Por regla general, los incentivos suelen ser más redundantes en aquellos sectores que buscan acceso a recursos naturales y activos estratégicos (como hidrocarburos y minerales, adquisición de empresas y tecnología avanzada) o la explotación del mercado doméstico (comercio minorista o servicios financieros).
- En cambio, los incentivos tienden a tener una menor redundancia en sectores que se motivan por la búsqueda de eficiencia y orientados a la exportación como las industrias automotriz, aeroespacial y servicios tercerizados. Asimismo, los

72 Banco Mundial (2015) Effectiveness of Investment Incentives in Developing Countries

incentivos suelen ser eficientes en sectores o funciones que implican un alto riesgo y un retorno incierto como la Investigación y Desarrollo.

- No hay garantía de que las inversiones atraídas por incentivos se conviertan en clústeres sostenibles en términos de crecimiento.
- Cuando se utiliza como el principal instrumento de política, los beneficios suelen ser limitados, incluso algunos proyectos altamente sensibles a los costos pueden con el tiempo trasladarse a ubicaciones más baratas.
- Los incentivos que usan recursos públicos implican la resignación de ingresos o la erogación de fondos del erario que podrían haberse empleado con otros fines.
- Riesgo de generar una “guerra de incentivos” entre las regiones del país que lleve a que el costo de los incentivos supere los beneficios de la IED.

Si bien, no es posible eliminar por completo estos riesgos, pueden mitigarse con el apropiado diseño y seguimiento de los incentivos.

- Los incentivos deben diseñarse en base a la investigación de los determinantes de inversión, alineación con intereses de la región, identificación de brechas competitivas y estudios de costo-beneficio.
- Además, los incentivos deberán contar con unas métricas (KPIs) que faciliten el seguimiento del cumplimiento de sus metas, su desempeño e impacto.

C. Impacto de los incentivos en las decisiones de inversión

La evidencia sugiere que el otorgamiento de incentivos es un factor favorable para la atracción de IED, pero no determinante. Los incentivos sólo son capaces de influenciar la decisión final del inversionista cuando la región ya se ha ubicado en la lista corta de posibles ubicaciones, es decir, cuando el territorio cuenta con las cualidades estructurales para satisfacer los requisitos críticos del proyecto de inversión.

En otras palabras, los incentivos únicamente son efectivos y deben ofrecerse cuando están acompañados de fortalezas en relación con el clima de inversión, mercado, capital humano, infraestructura, aglomeraciones industriales, etc. Un incentivo, por generoso que sea, será incapaz de compensar desventajas competitivas estructurales o un riesgo operativo demasiado elevado.

El impacto de los incentivos varía según las motivaciones de expansión de las multinacionales, el mercado que desea atender, el sector y el país de origen.

Los incentivos juegan un papel relevante en los proyectos que buscan la eficiencia, especialmente aquellos sectores orientados a la exportación. En contraste, el impacto de los incentivos como determinante de inversión es menor en los proyectos que buscan explotar recursos y acceder a mercados domésticos.

En conclusión, los incentivos tienen mayor posibilidad de influenciar proyectos de inversión móvil, en búsqueda de eficiencia, orientados a la reducción de costos operativos y a la exportación. (ver figura 49)

Figura 49. Impacto de los incentivos en las decisiones de inversión

Motivaciones de la IED	Impacto de los incentivos en la decisión de inversión
Búsqueda de recursos <ul style="list-style-type: none"> Localización de recursos naturales 	Impacto bajo  <p>Las decisiones de inversión responden a la capacidad de acceder a recursos y no suelen estar influenciadas por los incentivos.</p>
Búsqueda de mercados <ul style="list-style-type: none"> Tamaño y potencial del mercado Ingreso per capita Preferencias del consumidor 	Impacto bajo  <p>Para las empresas que buscan ampliar mercados en el país de destino o vecinos, valoran la igualdad de condiciones competitivas por encima de los incentivos (misma regulación y régimen fiscal para todos los competidores).</p>
Activos estratégicos <ul style="list-style-type: none"> Marcas y posicionamiento Saber hacer y nuevas tecnologías Redes de distribución Talento humano 	Impacto medio  <p>La inversión está motivada por la localización del activo. Sin embargo, incentivos como un impuesto más bajo sobre las ganancias reducen los costos de transferencia de esos activos.</p>
Búsqueda de eficiencia / ahorro en costes de producción <ul style="list-style-type: none"> Orientado a la exportación Costo competitivo de mano de obra Bajos costos de relocalización 	Impacto alto  <p>Usualmente son proyectos orientados a la exportación, por lo que buscan encontrar la mejor relación costo-calidad. Cuanto menores sean sus costos, mejor es su capacidad de competir a nivel mundial.</p>

Fuente: Basado en Banco Mundial *Effectiveness of Investment Incentives in Developing Countries*

La razón por la que los incentivos tienden a tener mayor impacto en los proyectos de búsqueda de eficiencia es porque los inversionistas perciben que estos beneficios contribuyen a la racionalización de las inversiones iniciales en sectores altamente competitivos a nivel global, que persiguen un ahorro en costos y que comúnmente operan con márgenes ajustados, por ejemplo, la industria manufacturera avanzada (aeronáutica, automotriz, electrónicos).

Los inversionistas de eficiencia esperan que los incentivos contribuyan a una mejora en la eficiencia y productividad. También suelen buscar la integración y vinculación con la industria local y la generación de sinergias entre filiales, ya que esto redundaría en economías de escala, economías de alcance y distribución de riesgos.

Es también importante considerar que los incentivos han demostrado incidir en las **etapas finales** del proceso de decisión de inversión cuando existen varias ubicaciones candidatas con similares palancas competitivas, por ello, comúnmente se hace referencia a los incentivos como “la cereza del pastel” en el proceso de atracción de IED.

D. Sectores aplicables y alcance

Los incentivos pueden apoyar la promoción de sectores específicos, siempre que respondan a las prioridades y a las circunstancias competitivas de las regiones y que exista una certidumbre razonable de que serán capaces de influenciar la decisión del inversionista.

En términos generales, los incentivos se orientan a estimular inversión “pionera”⁷³, de “calidad” y/o de “eficiencia”, en sectores como:

73 Se consideran inversiones “pioneras” aquellas con nula o incipiente presencia en el territorio, por lo que se asocian con mayor nivel de riesgo y menor previsibilidad.



Bucaramanga,
ANDES ORIENTALES COLOMBIANOS



- Manufacturas, especialmente tecnologías avanzadas como Tecnologías de la información y la comunicación (TIC), aeroespacial, automotriz, dispositivos médicos, biotecnología, etc.
- Servicios como logística, I+D, sedes corporativas (headquarters), industrias creativas y actividades intensivas en el conocimiento
- Turismo
- Agricultura
- Recientemente ha habido una proliferación de incentivos focalizados en la inversión sostenible y la gestión medioambiental.

Respecto a su alcance, los incentivos pueden ser de carácter general, estar dirigidos a un sector particular o tener un objetivo específico. Como hemos argumentado, los incentivos sólo se justifican si atraen inversiones en actividades económicas que sean particularmente convenientes para la región o si influyen en proyectos que no se establecerían sin dichos beneficios. Por esta razón los incentivos tienden a ser cada vez menos generales y más específicos orientados a sectores y proyectos estratégicos.

En esta línea, es recomendable que los incentivos regionales, tanto tributarios como no tributarios, tengan un alcance limitado y un alto grado de especificidad, es decir que se formulen para un tipo determinado de inversión:

- Actividades manufactureras orientadas a la exportación, los cuales, como se ha mencionado anteriormente, suelen dar mayor peso a los incentivos como determinante de inversión.
- Sectores altamente regulados que tienden a estar menos impulsados por las fuerzas del mercado.
- Industrias pioneras que no tengan presencia en la región y se consideren especialmente beneficiosas para su desarrollo, como inversiones ancla que

- pueden generar un efecto multiplicador o tractor.
- Actividades que promuevan la diversificación de la oferta exportadora.
- Proyectos que se establezcan en ubicaciones rezagadas, con altas tasas de desempleo o baja industrialización.
- Proyectos que redunden en transferencia tecnológica.

NO. 2:

Incentivos a la inversión en Colombia

Colombia ha establecido una serie de instrumentos para estimular la inversión y ofrecer atractivos beneficios a los inversionistas.

A continuación, se presenta una sinopsis de los principales instrumentos utilizados en el país, incentivos tributarios y no tributarios nacionales y regionales.

A. Incentivos tributarios nacionales

Los incentivos tributarios o fiscales son tratamientos especiales en materia tributaria a los cuales pueden acceder empresas, inversionistas y/o contribuyentes. Su objetivo principal es promover la llegada a Colombia de proyectos de inversión, así como brindar facilidades para los proyectos de inversión nacional.

Los principales incentivos tributarios a la inversión disponibles en todo territorio nacional incluyen⁷⁴:

Régimen de zonas francas

Colombia cuenta con un competitivo régimen de zonas francas que otorga, entre otros, los siguientes beneficios a los proyectos de producción de bienes o prestación de servicios que se instalen en ellas:

- Tarifa preferencial del impuesto sobre la renta del 20% sobre los ingresos

provenientes de exportaciones, previa suscripción de un plan de internacionalización y anual de ventas.

- No se causan ni pagan tributos aduaneros (IVA y arancel) en las mercancías que se introduzcan a la zona franca.
- Posibilidad de exportación desde zona franca a terceros países y al mercado nacional.
- Las mercancías de origen extranjero introducidas a la zona franca podrán permanecer en ella indefinidamente.
- Exención del IVA para las materias primas, partes, insumos y bienes terminados que se vendan desde el territorio aduanero nacional a usuarios industriales de bienes o de servicios de zona franca o entre estos.

Estímulos tributarios con focalización sectorial o por tipo de actividad

- **Hotelería y turismo:** tarifa reducida del 15% en el impuesto a la renta para las actividades de hoteles nuevos, remodelados o ampliados; parques temáticos, de ecoturismo y agroturismo nuevos, remodelados o ampliados, ubicados en municipios de hasta 200.000 habitantes o municipios PDET. Por un término de 10 años, contados a partir del inicio de la prestación del servicio.

74 ProColombia

<https://investicolombia.com.co/es/como-invertir/incentivos-para-invertir-en-colombia/incentivos-tributarios>

- **Fuentes no convencionales de energía:** deducción del 50% del impuesto de renta de las inversiones en energía con fuentes no convencionales o en gestión eficiente de energía, hasta por 15 años. Exclusión del IVA en importación o adquisición nacional de equipos, elementos, maquinaria y servicios. Así como depreciación acelerada (hasta 33.3% anual) para estos equipos.
- **Compañías holding:** los dividendos distribuidos al holding por entidades no residentes en el país están exentos del impuesto sobre la renta, pues se consideran renta de fuente extranjera.
- **Desarrollo científico y tecnológico:** se podrá descontar anualmente del impuesto sobre la renta, el 30% de las inversiones realizadas en investigación, desarrollo tecnológico o innovación.

Plan Vallejo

Permite a personas naturales o jurídicas importar temporalmente al territorio aduanero colombiano con exención total o parcial de derechos de aduana e impuestos. Aplica para insumos, materias primas, bienes intermedios o bienes de capital y repuestos que se empleen en la producción de bienes y prestación de servicios destinados exclusivamente a la exportación.

El otorgamiento de dichos beneficios estará sujeto al cumplimiento de compromisos de exportación de bienes o de servicios.

Deducción del primer empleo

Los empleadores podrán deducir de su impuesto de renta el 120% de los salarios pagados a trabajadores menores de 28 años que sean empleados por primera vez.

Acuerdos para evitar la doble tributación

Convenios firmados para impedir que se grave dos veces en dos territorios distintos, por el mismo hecho generador. Colombia cuenta con diversos tratados en vigor entre los que se encuentra España, Francia, Portugal, Suiza, Reino Unido, Canadá, México, Chile, la Comunidad Andina de Naciones, India, Italia, República Checa, Corea del Sur y Japón.

B. Incentivos tributarios a nivel regional

El Gobierno Nacional ha creado regímenes tributarios especiales focalizados en determinadas regiones del país, con el fin de atraer inversión nacional y extranjera a zonas con altas tasas pobreza multidimensional y de desempleo, y así contribuir a la generación de empleo y el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

- **Zonas más afectadas por el conflicto (ZOMAC).** Un régimen de tributación de nuevas sociedades que inicien actividades en uno de los 344 municipios⁷⁵ denominados Zonas más Afectadas por el Conflicto Armado (ZOMAC). El principal beneficio consiste en una tarifa progresiva del impuesto de Renta, durante un periodo de 10 años a partir de 2017 que varía dependiendo del tamaño de la empresa.

Son también varios los gobiernos locales que han establecido incentivos tributarios para la atracción de inversión extranjera a sus regiones. Puede revisar ejemplos de incentivos regionales preguntando por el inventario elaborado por ProColombia con los incentivos regionales disponibles a 2020, en el documento: "Incentivos regionales en Colombia". Tenga en cuenta que muchos de estos incentivos pueden haber perdido vigencia entre el momento en que fueron recopilados y el de esta publicación.

75 Consultar listado de municipios ZOMAC en Decreto 1650 de 2017

Los incentivos tributarios regionales consisten en exenciones y descuentos a los impuestos de jurisdicción departamental o municipal, entre los que se encuentran:

- Impuesto de Industria y Comercio (ICA)
- Impuesto predial
- Impuesto de delineación urbana
- Otros como el impuesto de avisos y tableros, contribución de valorización, impuesto a espectáculos, estampillas, etc.

Figura 50. Ejemplos de incentivos tributarios que han existido en municipios colombianos

Ciudad	Descuento en ICA
Barranquilla, Atlántico	Nuevas empresas de carácter industrial, comercial y de servicios que se instalen en suelo urbano y de expansión urbana ubicado en determinada zona geográfica.
Soledad, Atlántico	Nuevas empresas comerciales y de servicios, que generen 10 o más empleos directos permanentes, de los cuales el 70% debe ser local.
Malambo, Atlántico	Nuevas empresas que generen más de 40 empleos directos, de los cuales el 60% debe ser local.
Medellín, Antioquia	Descuento de predial para el desarrollo de actividades innovadoras en los 6 clúster
Manizales, Caldas	Exención de ICA para las actividades industriales, comerciales o de servicios localizadas en la zona delimitada como PAISAJE CULTURAL CAFETERO

Fuente: ProColombia

Esta tabla contiene ejemplos ilustrativos de incentivos que no necesariamente reflejan la situación actual de las normas tributarias de los municipios que se mencionan, ni el universo de sus incentivos. En caso de requerir la información actualizada se recomienda remitirse al estatuto tributario local del lugar de interés o a las Agencias de Promoción Regional de Inversiones.

Algunas regiones, como Medellín, incluyeron en su momento figuras equivalentes a las obras por impuestos como incentivo a la inversión (Acuerdo 066 de 2017), este mecanismo permite pagar obligaciones tributarias actuales o en mora, y sanciones e intereses causados, a través de la ejecución directa de inversiones para el desarrollo de un proyecto viabilizado y priorizado por el Departamentos Administrativo de Planeación Municipal.



Nariño,
MACIZO COLOMBIANO



C. Incentivos no tributarios en Colombia

Los servicios al inversionista pueden considerarse como un incentivo a la inversión, ya que fungen como un factor capaz de influenciar la decisión de inversión y estimular la atracción de IED. En esta línea, el incentivo no tributario más relevante en Colombia es precisamente la asistencia al inversionista que se brinda a través de ProColombia y las APRIs en articulación con aliados claves.

Destaca como incentivo no tributario a nivel nacional la estrategia de alfombra roja (Red Carpet) que consiste en un paquete integral de acciones institucionales, jurídicas y de articulación que ofrece a los inversionistas en Colombia una atención oportuna y efectiva⁷⁶.

La estrategia Red Carpet es un incentivo relevante ya que permite la atención ágil y prioritaria en trámites y actuaciones ante autoridades administrativas nacionales (Ministerios, INVIMA, DIAN, ANLA, entre otros.)

Otros incentivos no tributarios que se brindan a nivel regional son:

- Constitución de empresa en menos de 15 días (Cámaras de Comercio).
- Adecuación de usos de suelo y POT según las necesidades de desarrollo industrial y comercial de la región de manera balanceada con el interés colectivo.
- Favorecimiento y consolidación de la creación de clústeres en la región.
- Fortalecimiento de las capacidades logísticas y de infraestructura de la

76 <https://investincolombia.com.co/es/articulos-y-herramientas/articulos/red-carpet-la-estrategia-de-inversion-extranjera-directa-en-colombia>

región para reducir costos de transporte, buscar eficiencias y favorecer el comercio exterior.

- Alianzas con instituciones educativas para proveer a la región de las necesidades de talento de grandes empresas (bilingüismo, capacitación en ciertas carreras u oficios técnicos, etc.)

A efectos de este manual, los servicios de facilitación, incluyendo la ventanilla única y estrategia Red Carpet se desarrollan desde la perspectiva de una función clave del ciclo de promoción y se profundizan en el capítulo 7.

NO. 3:

Instrumentos de incentivos no tributarios

La carga impositiva es sólo uno de los factores que inciden en la compleja decisión de localización de un proyecto de inversión, esto significa que la política tributaria es solo una de las opciones existentes para incentivar la inversión extranjera.

Los países y regiones conscientes de esto compiten por las inversiones extranjeras usando todos los medios a su disposición, con una tendencia creciente a combinar instrumentos que complementan los incentivos fiscales. Una característica diferencial respecto a las rebajas o exenciones de impuestos es que los incentivos no tributarios suelen asignarse en función de las características del proyecto con un manejo caso a caso.

Para referencia de las APRIs, a continuación, se describen los instrumentos no tributarios más comunes alrededor del mundo:

- **Incentivos financieros**
 - Subvenciones o subsidios
 - Préstamos favorables
 - Fondos de capital privado
 - Garantías de créditos
 - Apoyo a los precios del mercado
 - Seguros en condiciones favorables
- **Incentivos indirectos:**
 - Concesiones regulatorias
 - Infraestructura y servicios públicos subvencionados
 - Apoyo técnico y empresarial
 - Contratación pública preferencial
 - Servicios administrativos simplificados

En este apartado se incluye la descripción y ejemplos de estos instrumentos, lo cual no representa una recomendación de ser utilizado, su objetivo es ofrecer un marco de referencia amplio que inspiran enfoques adaptados al contexto de cada región. Las recomendaciones prácticas para las APRIs se presentan en “Consideraciones clave para las APRIs”.

A. Incentivos financieros

Los incentivos financieros son ayudas económicas proporcionadas directamente a los inversionistas, usualmente subvenciones o financiamiento favorable dirigido al capital, al empleo y capacitación del personal, transferencia tecnológica, adquisición de maquinaria y equipo y actividades de I+D.

Subvenciones o subsidios

Transferencias financieras directas a inversionistas para determinados gastos subvencionables. Por ejemplo, subsidios a los insumos agrícolas como fertilizantes o maquinaria o subsidios para formación en el puesto de trabajo a personal de un centro de contacto (call center).

Invest Chile, a través de CORFO, ofrece a inversionistas elegibles un subsidio en efectivo para la realización de estudios de pre-inversión y viajes prospectivos a Chile. Uruguay XXI reembolsa hasta el 70% de los gastos de formación de personal para el sector de servicios globales a través del programa Finishing Schools.

Préstamos favorables

Conocidos como créditos blandos, son préstamos que se conceden en condiciones más favorables que las de mercado, por ejemplo, con tipos de interés más bajos o períodos de carencia más largos.

Invest Pacific a través del programa regional de formación de bilingüismo Hello Valle!, facilita el aprendizaje del idioma inglés bajo la modalidad “estudia hoy, paga después”. El programa nace tras la alianza de Comfandi, Comfenalco Valle Delagente, Invest Pacific y ProPacífico, para generar más oportunidades a partir del idioma inglés y en el marco de la iniciativa Compromiso Valle. Ofrece financiación favorable a personas que deseen mejorar sus habilidades en inglés y vincularse con el sector BPO. Durante el tiempo de la formación los beneficiarios solo pagan \$30.000 mensuales. Una vez terminado el curso se cancelan los valores establecidos en el plan de pagos de acuerdo con el nivel de inglés.⁷⁷

Invest Quebec ofrece préstamos a inversionistas para financiar hasta el 100% de los costos de un nuevo proyecto de inversión o una expansión. Los gastos elegibles incluyen: compra de maquinaria y equipo, expansión, construcción o modernización de las instalaciones, entradas a nuevos mercados, refinanciación, financiación de créditos fiscales, adquisición de acciones corporativas, fusiones y adquisiciones, capital de trabajo, marketing, exportación e innovación.

Fondos de capital privado

Financiamiento para los proyectos de inversión a través de vehículos como el capital riesgo o deuda subordinada. Algunas agencias cuentan con sus propios instrumentos de financiación más no es lo habitual. Por lo general, la APRI es un intermediario entre el financiador y el inversionista.

⁷⁷ <https://www.hellovalle.com/>

⁷⁸ BID (2016) Estrategias e instrumentos de promoción de las inversiones: el caso de Costa Rica a la luz de las mejores prácticas internacionales

La agencia de desarrollo económico de Navarra en España, SODENA, tiene un fondo de capital riesgo a través del cual la agencia invierte con carácter minoritario y temporal en empresas que se instalen en la región con proyectos que contribuyan a los objetivos de la Estrategia de Especialización Inteligente de Navarra.

Invest in Bogotá ofrece acceso a fondos de capital semilla para emprendimientos de base tecnológica de la región a través de servicios de vinculación y emparejamiento (match-making)

Garantías de crédito

Garantías para respaldar los créditos otorgados por instituciones financieras privadas en caso de incumplimiento. Su objetivo es mejorar la accesibilidad a préstamos comerciales.

Apoyo a los precios de mercado

Es una forma de subvención que garantiza precios mínimos a los productores de determinados sectores, como productos agrícolas con alta volatilidad de precios o las tarifas de alimentación para la energía generada de fuentes renovables.

Seguros en condiciones favorables

Seguros con primas subvencionadas cuando los precios de mercado son elevados o las coberturas son insuficientes.

Algunos países ofrecen aseguramiento público a tasas preferenciales para cubrir ciertos tipos de riesgos comerciales como la volatilidad de los tipos de cambio o la devaluación de la moneda o seguros para cubrir riesgos no comerciales como la expropiación o disturbios políticos⁷⁸.

Consideraciones clave para las APRIs

Los incentivos financieros son un diferencial competitivo de alto valor percibido por los inversionistas, pero su diseño y gestión son complejos. Un enfoque viable para las APRI es concretar alianzas estratégicas con instituciones financieras privadas y públicas, y brindar servicios de asesoramiento y emparejamiento financiador-inversionista.

B. Incentivos indirectos

Concesiones regulatorias

Consiste en excepciones a las leyes y normativa nacional o subnacional, generalmente toman forma de condiciones reglamentarias favorables para los inversionistas, en materia laboral, social o medioambiental.

Por ejemplo, empresas ancla del sector de servicios tercerizados en Nicaragua reciben un tratamiento especial en material laboral. A los operadores de centros de datos se les permite negociar de mutuo acuerdo con sus empleadores las horas de trabajo y días de descanso, lo cual incide en mayor flexibilidad para el empleado y disminuye el gasto de recargos por horas nocturnas y trabajo dominical a la empresa.

Consideraciones para las APRIs:

Si bien, estas medidas pueden favorecer la implantación y operación de proyectos estratégicos cuando existe alguna brecha importante en el clima de negocios, deben plantearse con extrema cautela y sólo si es de interés colectivo, si están en consonancia con los planes de desarrollo industrial, no socavan derechos de los trabajadores o impactan en el medioambiente. Las APRIs, deben apuntar a mejorar el clima de inversión en general, para evitar brindar excepciones a normativas.

Infraestructura y servicios subvencionados
Creación o adecuación de infraestructura para los proyectos de inversión, incluyendo



Villa de Leyva,
ANDES ORIENTALES COLOMBIANOS

el fortalecimiento de capacidades logísticas, por ejemplo, carreteras secundarias de calidad, electricidad fiable, instalaciones de almacenamiento, terminales logísticas, entre otros. Se debe procurar que estas obras beneficien a un clúster industrial, a un conjunto de inversionistas y no a una empresa particular.

Algunas APRIs tienen acuerdos estratégicos con aliados relevantes para ofrecer contratos de arrendamiento a largo plazo o de prestación de servicios públicos con condiciones favorables, por ejemplo, para el suministro de energía eléctrica o telefonía e internet.

Un incentivo extendido en los Estados mexicanos es la donación de terrenos a los inversionistas estratégicos que cumplan con ciertos méritos. Entre los beneficios otorgados por el Gobierno del Estado de Querétaro a Bombardier se encuentra la cesión de 78 hectáreas de terreno aledaño al Aeropuerto Internacional de Querétaro (AIQ) para la construcción de un parque aeroespacial y la creación de infraestructura logística y educativa que impulse el desarrollo del sector aeronáutico.

Los Estados de Indiana y de Illinois en Estados Unidos, a través de Hoosier Energy ofrecen un contrato preferencial de compra de energía a empresas que se instalen en la región, a través del cual se otorga un descuento de 30% el primer año de operaciones y del 5% en los seis años subsecuentes a empresas intensivas en consumo energético (demanda mensual superior a las 500 kw)⁷⁹.

Consideraciones para las APRIs:

Estos incentivos han demostrado influenciar las decisiones de inversión debido a que disminuyen los costos iniciales de la inversión, y, por otro lado, demuestran visión y compromiso del gobierno con el desarrollo del sector. Sin embargo, existe la potencial limitación de los beneficios a un inversionista individual y el

riesgo de corrupción o nepotismo, cuando los criterios de elegibilidad no están claramente definidos.

Asistencia técnica y empresarial subvencionada

Servicios relevantes para el establecimiento y expansión de proyectos de inversión que se brindan sin costo o a un costo reducido con el apoyo de entidades aliadas, como:

- Asesoramiento sobre apoyo financiero disponible y acompañamiento durante solicitud.
- Asistencia para la realización de estudios de pre-inversión como estudios de mercado y pre-factibilidad.
- Asistencia en procesos de reclutamiento de personal, identificación y selección de candidatos.
- Asistencia en la búsqueda de proveedores locales, validando aspectos técnicos, experiencia, solvencia de los proveedores, entre otros. En ocasiones este servicio incluye apoyo para el fortalecimiento productivo y certificación de proveedores domésticos.
- Formación de recursos humanos con programas propios o a través de alianzas con entidades educativas como el SENA y universidades, con el fin de proveer a las empresas de recursos humanos capacitados, principalmente en actividades de alto valor agregado

Estos servicios se desarrollan desde la perspectiva de servicios de facilitación en la sección 7.

Consideraciones para las APRIs:

Las APRIs deben priorizar este incentivo y construir una cartera integral y flexible de asistencia técnica y empresarial que sea posible brindarse a través de aliados por ejemplo la búsqueda de candidatos para cubrir puestos de trabajo en empresas extranjeras a través

⁷⁹ <https://www.inboundlogistics.com/cms/article/incentives-brighten-site-selection-decisions>

de alianzas con servicios de empleo públicos, cajas de compensación y agencias privadas de gestión del talento.

Simplificación de trámites administrativos

Como se indicó anteriormente, los servicios de facilitación de trámites administrativos pueden ser considerado un incentivo a la inversión, particularmente la agilización de procedimientos relacionados con la constitución de las empresas, importación, exportación y procesos migratorios a través de asistencia al inversionista nuevo e instalado (aftercare), de ventanillas únicas o servicios de alfombra roja (Red Carpet).

Consideraciones para las APRIs:

La simplificación de trámites administrativos y la implementación de la estrategia de Red Carpet a nivel regional representa un incentivo crítico que las APRIs deben priorizar. Estos servicios se profundizan en el capítulo 7.

Esta sección ofrece a las APRIs pautas para diseñar, promover, aplicar y evaluar los incentivos no tributarios.

Es importante reiterar que las competencias de las APRIs en materia de incentivos a la inversión, suele ceñirse a su promoción, disseminando información sobre los beneficios y alcance de estos instrumentos a inversionistas potenciales y apoyándoles en el proceso de solicitud con los organismos pertinentes. El diseño y gestión de incentivos, incluyendo el otorgamiento, comúnmente recae en responsables de formular política pública, entidades o gremios del sector privado como las cámaras de comercio y asociaciones industriales.

Los pasos que se describen a continuación deben impulsarse en estrecha colaboración con aliados claves del sector público, privado y académico.

Figura 51. Proceso para promover incentivos no tributarios



Fuente: Wavteq

1. Inventario de incentivos

Como se ha indicado, ProColombia cuenta con un inventario exhaustivo de incentivos tributarios en las regiones a 2020, se recomienda que las APRIs complementen este esfuerzo elaborando un inventario actualizado y otro inventario de los incentivos a la inversión no tributarios disponibles en sus regiones, que incluya los siguientes campos:

- Nombre del incentivo o programa
- Tipología de incentivo
- Entidad que lo otorga y gestiona
- Beneficios que otorgan
- Criterios de elegibilidad
- Información general y links relacionados con el proceso de solicitud y formularios

2. Análisis del contexto

La primera pregunta que debe responderse cuando se formula un incentivo es **qué tipos de inversión se pretende atraer con este**. La respuesta parte de un análisis del contexto que permita conocer las prioridades nacionales y regionales de desarrollo económico y social, comprender cómo se relacionan estos objetivos de desarrollo a largo plazo con la inversión extranjera y qué posibles riesgos y/o debilidades competitivas requieren mitigarse con incentivos a la inversión.

Con el conocimiento del contexto, se procede a investigar los determinantes de inversión de sectores y de tipos de proyectos específicos, posibles obstáculos y cómo un incentivo los puede abordar, definir qué se espera conseguir con el instrumento e idealmente construir una teoría del cambio⁸⁰ para articular el impacto deseado a largo plazo.

En resumen, el resultado del análisis del contexto es la conceptualización del incentivo, identificar el tipo de inversión que se desea captar, la problemática para atraerla y

determinar si el incentivo es el mecanismo más adecuado para abordarla. Asimismo, durante esta etapa se deben establecer las alianzas necesarias para diseñar y aplicar el incentivo planificado.

3. Diseñar el incentivo no tributario

El diseño de los incentivos debe apoyarse de personal técnico especialista e involucrar a las partes interesadas en función de los beneficios que se brindarán. Independientemente del tipo del incentivo no tributario su diseño debe considerar los siguientes elementos:

- **Objetivo:** Garantizar que el incentivo tenga un objetivo claro y ajustado a las prioridades regionales de desarrollo.
- **Costo-beneficio:** comprender, en la medida de lo posible estimar, los costos y beneficios que derivan del incentivo.
- **Alcance y requisitos:** definir claramente y en detalle los criterios de elegibilidad, ya que, como se mencionó anteriormente, no es recomendable que los incentivos se otorguen de manera general, sino únicamente a las inversiones que cumplen con condiciones establecidas. Los criterios de focalización pueden incluir:
 - Sector y tipo de actividad: manufactura, I+D, turismo, etc.
 - Tamaño del inversionista: gran escala, PYME, negocios emergentes, etc.
 - Ubicación geográfica con necesidad de inversión
 - Generación de impacto objetivo: empleo local, exportaciones, prácticas de producción sostenibles, vinculación con productores locales, etc.

⁸⁰ La Teoría del Cambio es una metodología que expresa la estrategia de una intervención, en este caso un incentivo. El método es una representación gráfica basada en una serie de conjeturas y que representa gráficamente la lógica causal de cómo la intervención convierte los insumos, actividades y productos en resultados e impactos. (Fuente para ampliar información consultar La evaluación de impacto en la práctica, Banco Mundial)



Desierto de la Tatacoa,
MACIZO COLOMBIANO



- **Momento de concesión:** seleccionar el momento adecuado de otorgamiento, durante el establecimiento de la inversión (ex ante) o después de que el proyecto haya alcanzado los resultados previstos (ex post). Un incentivo ex ante se basan en las expectativas de impactos futuros, pueden ser efectivos para determinados proyectos, como financiamiento para emprendimientos, actividades de I+D o subvenciones para compras de insumos o tecnología agrícola. Salvo excepciones, se recomienda que los incentivos sean ex post, es decir que estén siempre vinculados al cumplimiento de ciertas condiciones y ofrecerse a posteriori, una vez se demuestre avance en metas establecidas de empleo, exportación, contribución a los ODS, entre otros.
- **Mecanismos de otorgamiento:** asegurar procesos de otorgamiento que minimicen la discrecionalidad en la concesión. Los incentivos pueden otorgarse siguiendo un proceso automático, en el cual es concedido de forma general para cualquier inversionista que cumpla con los criterios de elegibilidad prescritos.

El mecanismo discrecional requiere también del cumplimiento de requisitos de elegibilidad y de un proceso de una solicitud y aprobación, pero suele ser más flexible, permitiendo a la agencia o a la autoridad pertinente negociar caso a caso el incentivo o el paquete de incentivos.

En líneas generales se recomienda utilizar procesos automáticos ya que redundan en ahorro de costos de administración, mayor transparencia y reduce el potencial de corrupción. De hecho, se sostiene que todo incentivo tributario debería utilizar un proceso automático de concesión⁸¹. Sin embargo, los procesos discrecionales pueden ser apropiados para incentivos

81 Columbia Center on Sustainable Investment, Tavares-Lehmann: (2016) Rethinking Investment Incentives: Trends and Policy Options

no tributarios que requieran de una evaluación pormenorizada de la necesidad del inversionista y de su capacidad de usar el incentivo de forma eficaz, sin embargo, tienen un costo administrativo mayor y puede generar riesgo de abuso y corrupción.⁸²

- **Marco temporal:** establecer plazos claros respecto a su continuidad y duración. El incentivo puede ofrecerse una sola vez, como es el caso de financiamiento de contrapartida o un programa de capacitación que se ofrece durante un número determinado de años.

4. Promover y empaquetar los incentivos

Las APRI son un actor clave para promover los incentivos a la inversión disponibles en sus regiones, y de apoyar el acceso a la información para que los inversionistas tomen decisiones más informadas. Esto incluye comunicar de forma clara y transparente información relevante y actualizada de los incentivos disponibles a través de las diversas actividades y canales de marketing de la APRI como la página web, publicaciones en redes sociales, presentaciones sectoriales, respuesta a consultas de inversionistas, entre otros. También se debe divulgar información sobre los incentivos concedidos.

Sin embargo, es importante considerar a los incentivos como elementos de apoyo a la construcción de una oferta diferenciada de sectores específicos donde la región tiene o puede generar ventajas competitivas genuinas. Se debe evitar promover los incentivos como un argumento promocional

central, sino integrarse como un factor más de competitividad territorial y sectorial.

Las APRI deben considerar cómo se pueden empaquetar los incentivos disponibles, tributarios y no tributarios de orden nacional y regional. Los incentivos pueden empaquetarse agrupando múltiples medidas complementarias para fortalecer el atractivo de la región. Por otro lado, la eficacia del incentivo puede aumentar cuando se combina con otras medidas.

En Chile el programa de atracción de inversiones de alta tecnología dispone de un conjunto de incentivos tributarios y no tributarios en forma de diversos instrumentos que se complementan:

- Beneficios tributarios para la I+D: crédito tributario de 35% (de la inversión en I+D) en impuestos corporativos a la renta (máx. US\$1 millón); 65% (de la inversión en I+D) pueden ser deducidos como gastos necesarios del impuesto corporativo a la renta.
- Subsidio para desarrollos vinculados a la Innovación en productos y procesos (prototipos), así como en la validación y empaquetamiento de innovaciones, por montos que fluctúan entre los US\$90,000 a los US\$500,000.
- Cofinanciamiento de los costos de establecimiento: arriendos a largo plazo y préstamos blandos para equipo tecnológico, arrendamiento favorecido en el edificio de CORFO en Valparaíso
- Subsidios para la capacitación de talento en calificaciones específicas



Pereira,
ANDES OCCIDENTALES COLOMBIANOS

82 Idem.

Figura 52. Ejemplo promoción de paquetes de incentivos de Chile



5. Aplicación y administración

La aplicación del incentivo incluye el proceso de solicitud y de aprobación, verificando que el potencial beneficiario cumple con los criterios de elegibilidad para asegurar que el incentivo se otorga a aquellos elegibles.

Es probable que las APRI reciban interés de solicitar incentivos, pero sean otras entidades las encargadas de la aplicación y administración de los incentivos. Por ello, es recomendable establecer acuerdos formales que faciliten la comunicación, coordinación y colaboración interinstitucional.

Las APRI, en su rol de contacto central entre los inversionistas y el gobierno, deben estar preparadas con procesos claros y asignación de responsabilidades para abordar las disputas o quejas de los inversionistas en relación con los incentivos a la inversión.

6. Monitoreo y evaluación

Por último, el seguimiento y evaluación del impacto de los incentivos es fundamental para evaluar sistemáticamente que: i) el inversionista beneficiario está cumpliendo con las condiciones requeridas en el otorgamiento del incentivo y ii) el incentivo en general está conduciendo al impacto que se pretendían en su diseño, o si deben ser ajustados o incluso suspendidos.

El proceso del monitoreo y evaluación implica recopilar datos que puedan utilizarse en el análisis y la valoración de los incentivos de forma periódica. Una evaluación eficaz aporta evidencia para respaldar mejoras a los incentivos existentes y guían el diseño de futuros incentivos.

REFERENCIAS

Banco Mundial y BID (2017) “La evaluación de impacto en la práctica en la formulación de política pública”

BID (2016) “Estrategias e instrumentos de promoción de las inversiones: el caso de Costa Rica a la luz de las mejores prácticas internacionales”

CEPAL (2015) “Incentivos públicos de nueva generación para la atracción de inversión extranjera directa (IED) en Centroamérica”

Naciones Unidas; Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (2018) “Diseño y evaluación de incentivos tributarios en países en desarrollo”



9.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Este capítulo destaca la importancia de los procesos de gestión del conocimiento para toda entidad promotora de inversión extranjera, independientemente de su tipología y tamaño. Su objetivo es brindar 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.

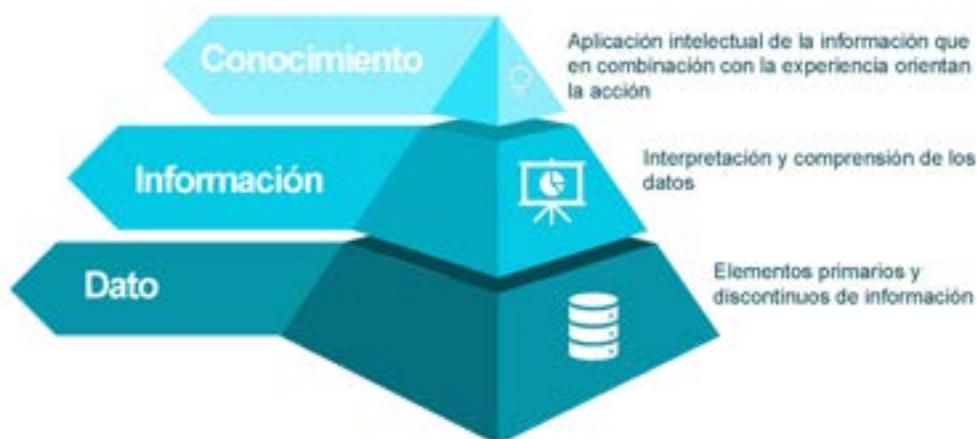
El capítulo también describe los procesos y herramientas esenciales para facilitar, de forma práctica, la implementación de procesos de gestión de conocimiento a lo largo del ciclo de la promoción de inversión.

NO. 1: Contextualización de la gestión del conocimiento

Cuando se habla de implementar estrategias y procesos para la gestión de conocimiento, es importante partir de la comprensión de algunos conceptos fundamentales incluyendo qué se entiende por conocimiento, qué es la gestión del conocimiento y los tipos de conocimiento que existen en una organización.

El conocimiento es “la suma de datos transformados en información que son generados por las personas de una organización y que a través del aprendizaje se encuentran listos para la solución de problemas⁸⁷”

Figura 53. Concepto de datos, información y conocimiento



Fuente: Basado en *The Data, Information, Knowledge, Wisdom Chain: UNESCO*

La gestión del conocimiento es el proceso mediante el cual se implementan acciones, mecanismos o instrumentos orientados a generar, identificar, capturar, valorar,

transferir, apropiar, analizar, difundir y preservar el conocimiento, teniendo en cuenta que el concepto de conocimiento engloba a los datos y la información.

87 Función Pública (2021) Guía para la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión- (MIPG)

Para comprender cómo administrar el conocimiento es pertinente contextualizar los tipos de conocimiento sujetos a gestión:

- **Conocimiento explícito:** aquel que se puede codificar y documentar fácilmente por ejemplo en guías, manuales, publicaciones, tutoriales, etc.
- **Conocimiento tácito:** aquel que está estrechamente vinculado con las capacidades, experiencia y el saber

hacer de las personas o equipos de trabajo.

La naturaleza intangible del conocimiento tácito que se encuentra en la mente de las personas – y que prevalece en las APRI – hace particularmente desafiante su gestión y transmisión. En contraste, los conocimientos explícitos pueden ser estructurados y compartirse más fácilmente.

NO. 2:

Relevancia de la gestión del conocimiento para las APRI

En el quehacer cotidiano de las APRI se genera una cantidad sustancial de datos, información, ideas y saber hacer. Las agencias tienen el reto enorme de transformar esta información y experiencias en conocimiento, garantizando su apropiación, transferencia y preservación en el tiempo.

La relevancia de implementar procesos de gestión del conocimiento en las APRI radica en el impacto que tiene el conocimiento, individual y colectivo, en los resultados de atracción de IED. El desempeño de las APRI está, en gran parte, determinado por el conocimiento, por la experticia sectorial y las habilidades para desarrollar relaciones duraderas con los inversionistas. En consecuencia, el conocimiento cobra cada vez mayor importancia como un elemento diferenciador y fuente de ventaja competitiva de las APRI, tendencia que se ha acelerado durante la pandemia COVID-19. Con la caída de los flujos de inversión, muchas APRI volcaron la mirada hacia dentro de sus organizaciones, centrándose en consolidar y desarrollar el

conocimiento estratégico para fortalecer su oferta de servicios a los inversionistas⁸⁸.

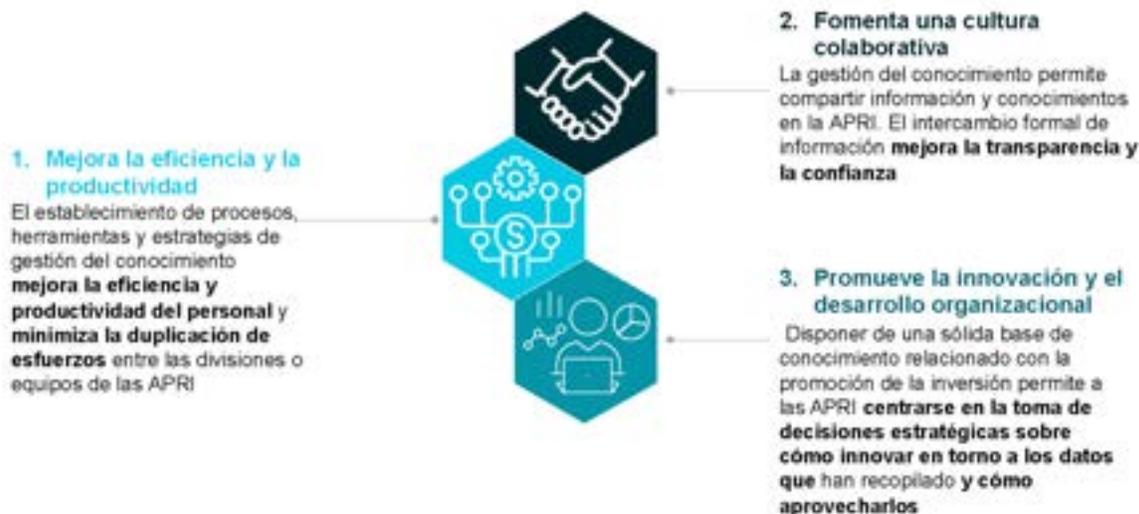
Por otro lado, es inevitable que el conocimiento de las APRI se degrade o se pierda con el paso del tiempo, con el retiro del personal, con cambios de liderazgo o con los ciclos políticos. Una APRI que fomenta la creación y generación del conocimiento tiene mayor capacidad para adaptarse a estos cambios sin interrupciones críticas a su actividad y desempeño.

Estos motivos enfatizan la necesidad de un sistema adecuado de gestión del conocimiento, ya que una de las funciones transversales más críticas para las APRI es precisamente transformar los conocimientos tácitos en explícitos y garantizar que “los saberes” permanezcan en la entidad pese a cambios en el contexto institucional.

La gestión del conocimiento eficiente genera tres beneficios clave que añaden un valor significativo a las APRI:

88 OCDE (2020), Investment Promotion Agencies in the time of Covid-19.

Figura 54. Concepto de datos, información y conocimiento



Fuente: Wavteq basado en Banco Mundial

1. Mejora la eficiencia y la productividad:

el desempeño mejora cuando se gestiona y aplica el conocimiento que se genera en la APRI. El conocimiento es un recurso intangible que bien gestionado facilita la alineación de procesos, evita la duplicidad de esfuerzos y facilita el logro de resultados, es decir favorece la eficiencia y la productividad. Por ejemplo, encontramos que, en ocasiones, los asesores de inversión se enfrentan a la necesidad de consultar constantemente a personal sénior sobre las pautas de interacción con los inversionistas debido a la inexistencia de protocolos y buenas prácticas documentados. Por el contrario, la información precisa y accesible a todo el equipo de promoción facilita responder a solicitudes de información de las empresas de forma profesional, ágil y sistemática, permitiendo mejorar el rendimiento general de la APRI.

2. Fomenta una cultura de colaboración:

la gestión del conocimiento fortalece la comunicación y la confianza entre los

equipos, promueve la transparencia, el intercambio y la colaboración, mejora el ambiente laboral y rompe los silos o verticales específicos de conocimiento y el trabajo en islas.

Existe evidencia sobre el impacto positivo del trabajo colaborativo en todo tipo de organización pública o privada. De hecho, la cultura de colaboración cobra aún más relevancia en el contexto de las APRI, la estrecha relación entre las distintas funciones de promoción de inversión obliga a la integración de los procesos laborales cotidianos del personal. Por ejemplo, los equipos de marketing y los de facilitación comparten un vínculo muy importante, el inversionista. Las consultas que recibe el asesor responsable de facilitar el establecimiento de los proyectos son una fuente inigualable para comprender los determinantes de inversión y alinear los argumentos de marketing con estos factores críticos de localización. Por su lado, el conocimiento de mercado que reside en el personal de marketing

puede sensibilizar al asesor sobre cómo comunicarse de forma intencionada y asertiva con el inversionista potencial.

3. **Promueve la innovación:** el flujo de información y del conocimiento es esencial para identificar oportunidades, áreas de mejora, generar nuevas

ideas y soluciones que conduzcan a una estrategia de atracción de IED más eficiente. El acceso a información relevante, completa y transparente permite a los equipos aportar ideas frescas a retos operativos o estratégicos que se quieran resolver.

NO. 3:

Cómo gestionar el conocimiento

La gestión del conocimiento considera tres componentes esenciales: la identificación de los activos del conocimiento, es decir qué se va a gestionar, las etapas del ciclo integral de gestión del conocimiento y los elementos claves que soportan la implementación de dicho ciclo.

A. Identificación de los activos del conocimiento

Los activos del conocimiento son los conocimientos más valiosos para la operación y el desempeño de una APRI, los factores críticos permiten el cumplimiento de las funciones misionales.

En síntesis, son los conocimientos de mayor valor, los impulsores del éxito. Para gestionar estos conocimientos críticos es importante en primer lugar identificarlos a través de distintas herramientas como el mapeo de conocimiento y del talento para realizar un diagnóstico del conocimiento existente y de las brechas, así como un inventario de documentos y herramientas disponibles.

El mapeo del conocimiento consiste en la investigación del tipo de conocimiento, el proceso con el que se relaciona, su variante (si es explícito, tácito, interno o externo), el profesional conocedor del tema (cargo, responsabilidades, habilidades) y dónde se

encuentra (documento, página web, el CRM, entre otros). Este ejercicio también facilita identificar vacíos del conocimiento que deben suplirse ya sea internamente o a través de aliados.

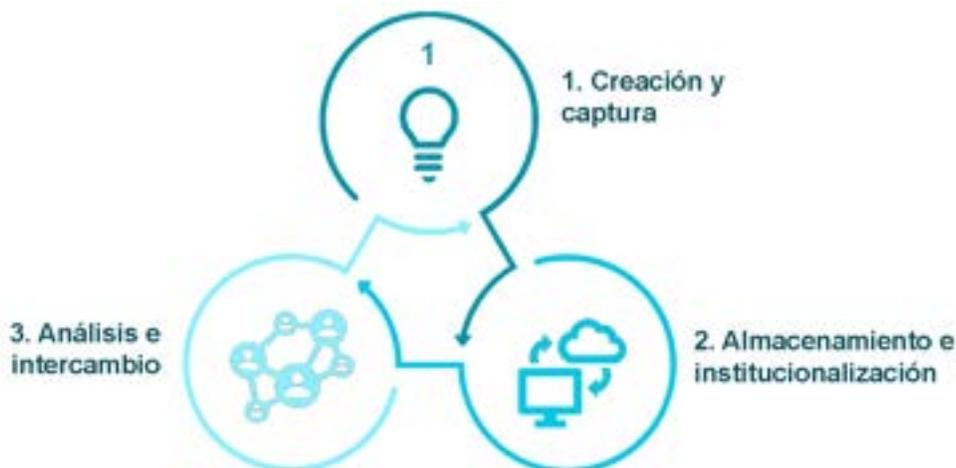
La investigación que requiere la elaboración de un mapa del conocimiento se realiza a través del clásico análisis documental, de la observación participativa y de entrevistas semi-estructuradas al personal.

En promoción de inversiones los activos del conocimiento críticos incluyen aspectos estratégicos como métodos para priorizar sectores y mercados prioritarios hasta temas operativos como seguimiento a consultas de inversionistas. Este Manual aborda los conocimientos críticos para las APRIs, siendo recomendable realizar una revisión minuciosa para adaptar y apropiarse de estos conocimientos.

B. El ciclo de gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento se lleva a cabo mediante el uso de estrategias, técnicas y herramientas que permitan capturar, almacenar e institucionalizar, analizar y compartir el conocimiento. Este proceso de tres etapas es conocido como el ciclo de la gestión del conocimiento.

Figura 55. Ciclo de gestión del conocimiento



Fuente: Wavteq basado en Banco Mundial

1. Creación y captura de conocimiento

La gestión del conocimiento implica en primera instancia saber cuáles son los activos de conocimiento crítico y sus fuentes, las cuales pueden ser internas o externas. Es necesario que las APRI desarrollen mecanismos para identificar y generar conocimiento, pero también para ponerlo a disposición del colectivo, y para esto se requiere capturarlo y codificarlo. El conocimiento se captura y codifica cuando se convierte en una representación explícita⁸⁹, es decir cuando se presenta de forma tangible para que sea entendible y utilizables por otros.

Por ejemplo, los asesores de promoción de inversión poseen conocimiento tácito, que se adquiere por la experiencia y se usa de forma casi intuitiva. Para convertir, al menos parte, de ese conocimiento en explícito, deben codificarlo y documentarlo con el fin de que se use como protocolo de actuación estandarizada con los inversionistas. El Sistema de gestión de relaciones con los clientes (CRM)⁹⁰, es la principal herramienta

utilizada para capturar no sólo datos sobre las empresas, sino también esas pautas de interacción, por ejemplo, definir el plazo para dar seguimiento y que medio de comunicación utilizar. En una fase inicial las APRI pueden usar una hoja de cálculo en Microsoft Excel o Word para registrar las comunicaciones y estos protocolos.

2. Almacenamiento e institucionalización

Una vez capturados y codificados los conocimientos, deben estructurarse y almacenarse para su institucionalización. La institucionalización del conocimiento hace referencia a desarrollar y preservar la memoria institucional, es decir garantizar que el conocimiento trascienda en el tiempo. Para esto es fundamental que el conocimiento de la APRI esté organizado, guardado y accesible a través de medios tecnológicos para que pueda encontrarse y explorarse de manera sencilla por cualquier miembro del equipo. En

⁸⁹ Organización Asiática de la Productividad (2013), Knowledge Management in the Public Sector.

⁹⁰ El sistema de gestión de relaciones con los clientes (CRM) es una herramienta informática que registra y administra la relación con los inversionistas. El capítulo 7, profundiza en sus características y uso.



Eje Cafetero,
ANDES OCCIDENTALES COLOMBIANOS

algunas ocasiones sucede que el conocimiento almacenado no es utilizado por nadie, debido a que la forma de clasificación impide ubicar el conocimiento crítico, o dispositivos de almacenamiento no son los más adecuados. Por esta razón es importante definir taxonomías y categorías del conocimiento que facilitan su aprovechamiento.

Los conocimientos de las APRI pueden clasificarse en función de dos grandes dimensiones:

1. Los procesos a los que pertenecen en línea con el ciclo de inversión, por ejemplo:

- **Formulación de la estrategia:** priorización de sectores estratégicos, identificación de mercados objetivo, definición de indicadores de desempeño (KPI).
- **Generación de oportunidades de inversión:** técnicas y criterios aplicados en la inteligencia comercial y empresarial, protocolos de interacción con las empresas.
- **Respuesta a consultas de inversionistas:** pautas para responder a consultas y la información a suministrar, que a su vez deberá estar organizada minuciosamente por áreas temáticas, por ejemplo: datos de mercado y económicos, mercado laboral, información sectorial, aspectos legales, incentivos, empresas establecidas, etc.

2. La tipología del conocimiento que soportan los procesos clave:

- **Tácito (know-how):** se refiere a los conocimientos técnicos relativos al saber hacer, relacionados con las habilidades que domina el personal de la APRI y que son necesarias para el desarrollo de los procesos críticos, por ejemplo, habilidades de comunicación y negociación.
- **Explícito:** toda la información documentada que genera la APRI,

por ejemplo, las propuestas de valor, las respuestas a consultas de los inversionistas, datos contenidos en el CRM, entre otros.

- **Cultural:** se refiere a los conocimientos que están relacionados con los valores y la cultura de la APRI, las rutinas y hábitos de trabajo, por ejemplo, la orientación al servicio y la colaboración.

Continuando con el ejemplo del asesor que captura información sobre la interacción con el inversionista en un CRM, debe asegurarse que los puntos críticos de las conversaciones, los compromisos asumidos, los aprendizajes generados quedan almacenados y accesibles para estar a disposición de cualquier miembro del equipo para continuar construyendo la relación con el inversionista o replicar el proceso y los factores de éxito con otras empresas.

3. Análisis e intercambio

El intercambio implica desarrollar interacciones entre diferentes personas o equipos mediante

redes de enseñanza-aprendizaje para compartir el conocimiento y colaborar para enriquecerlo.

Finalmente, los conocimientos resguardados deben tener utilidad práctica para la resolución y el desarrollo institucional de las APRIs. Esto hace necesario definir un proceso de evaluación que dé cuenta de los resultados de la aplicación de los conocimientos a través del seguimiento de indicadores de desempeño, monitoreo de resultados e impactos y analítica para la toma de decisiones estratégicas y retroalimentación para la mejora continua. Por ejemplo, el análisis de la información del inversionista capturada en el CRM fundamenta la focalización sectorial y geográfica, así como las actividades y canales de promoción elegidos.

A. Factores clave que soportan la gestión del conocimiento

La adecuada implementación del ciclo de gestión del conocimiento anteriormente descrito depende del engranaje de tres factores clave: personas, procesos y tecnología⁹¹.

Figura 56. Factores claves para la eficiente gestión del conocimiento



Fuente: Wavteq basado en el Banco Mundial

91 Banco Mundial (2016) Becoming a Knowledge Sharing Organization; A Handbook for Scaling Up Solutions through Knowledge Capturing and Sharing

Las personas son los creadores y portadores del conocimiento, por eso ocupan un rol central en la implementación de la gestión del conocimiento. Es prioritario que las APRIs implementen políticas para fortalecer las competencias laborales, el trabajo en equipo y la retención del personal. Además, deben impulsar una cultura organizacional orientada al aprendizaje, la socialización y aplicación del conocimiento para propiciar que las personas se comprometan a gestionar el conocimiento desde sus valores y actitudes.

Los procesos facilitan que la información y el conocimiento fluya en la organización, a través de los procesos las APRIs pueden identificar buenas prácticas y apropiarse de la experiencia y del saber hacer del personal. Algunos procesos clave para gestionar el conocimiento incluyen los procedimientos operativos, de incorporación y retiro de personal, documentación de buenas prácticas, entre otros. Es importante que las APRIs establezcan procesos, lo suficientemente sencillos que incentiven a las personas a captar y difundir el conocimiento.

La tecnología facilita la gestión del conocimiento, en tanto que las herramientas tecnológicas como la intranet, bibliotecas virtuales, repositorios de datos, sistemas de gestión de relación con clientes (CRM), etc. puede mejorar la eficiencia en la captura, almacenamiento y difusión del conocimiento, además que facilitan el análisis de grandes volúmenes de información para la toma de decisiones estratégicas. Las APRIs deben elegir cuidadosamente soluciones tecnológicas que se adapten a sus requerimientos y que se puedan implementar de forma transversal en la organización.

D. La gestión del conocimiento en el ciclo de promoción de la inversión

La gestión del conocimiento debe entenderse como un proceso transversal que abarca todas las funciones de promoción de inversión, rompiendo cualquier esquema de flujo de trabajo en islas. En otras palabras, las etapas del ciclo de gestión del conocimiento y los tres factores claves para su implementación deben aplicarse de forma transversal a todas las funciones críticas de promoción de IED⁹²:



Eje Cafetero,
ANDES OCCIDENTALES COLOMBIANOS

Figura 57. Funciones críticas de la promoción de IED



Fuente: Wavteq

Las políticas de recursos humanos, los procesos de captura, almacenamiento, análisis e intercambio del conocimiento y la tecnología de soporte deben aplicarse de la manera más consistente y sistemática posible a todas las áreas funcionales y actividades críticas. Sin embargo, en algunos casos será necesario realizar ajustes a los sistemas para adaptarse a los distintos activos del conocimiento gestionados.

Un ejemplo de esta transversalidad es el conocimiento sobre el inversionista que se captura en un CRM o hoja de cálculo (excel) de seguimiento en una versión simplificada:

- Es conocido que el CRM es una herramienta crítica para la generación de oportunidades de inversiones, pero es también de relevancia y utilidad para el equipo de marketing, la información sobre el interés de los inversionistas facilitará la implementación de campañas segmentadas.
- La información fundamental a capturar en un CRM básico incluye:
 - Nombre del gestor de cuenta
 - Nombre de la empresa
 - Perfil de la empresa: sector, país de origen, tamaño (facturación o número de empleados)
 - Racional de inclusión como empresa objetivo
 - Personas de contacto en la empresa, idealmente dos personas nombre, cargo y datos de contacto como email, teléfono y redes sociales,
 - Fuente de la oportunidad (ProColombia, evento, website, etc.),
 - Etapa de la oportunidad
 - Comunicaciones / interacciones (con respectivas fechas)
 - Próximos pasos.
- La información capturada en el CRM es también crítica para el equipo involucrado en asistir al inversionista durante la toma de decisión y el establecimiento, permite mejorar el nivel de servicio y la eficiencia en la respuesta a solicitudes de información.
- El CRM facilita también el seguimiento estratégico de las empresas instaladas, siendo también de utilidad para

identificar áreas de mejora de política pública, por ejemplo, las solicitudes de asistencia y consultas permiten identificar cuellos de botella relacionados con trámites y procesos administrativos, así como detectar preocupaciones o incertidumbres del clima de inversión que requieren ser abordadas.

- El análisis de la información sobre el inversionista soporta decisiones operativas y estratégicas de la APRI, por ejemplo:
 - Validación de mercados geográficos objetivo en función de las estadísticas del país origen de las consultas recibidas.
 - Confirmar los sectores de alto potencial a partir del análisis de ratios de conversión.
 - Apoyar la segmentación de las actividades de promoción para incrementar impacto y uso eficiente de recursos.
 - Identificación de factores que permitan predecir la propensión a invertir basado en el análisis de las características de las empresas y sus proyectos de inversión.
- A menudo la adopción del CRM es un reto en las APRI ya que los asesores de inversión pueden considerarlo una carga administrativa. Las siguientes estrategias pueden motivar la implementación rápida y eficaz del CRM:

- Primordialmente, se debe demostrar que el CRM genera beneficios tangibles al proceso de promoción de IED. Para esto el sistema, se trate de un software o de una hoja de cálculo, debe diseñarse pensando en el valor que puede agregar a la labor cotidiana del asesor.
- Facilitar el acceso móvil para permitir el ingreso y consulta de la información desde cualquier lugar y a cualquier hora. Idealmente, cuando sea posible, integrarlo con diversos puntos de contacto como el email y redes sociales.
- Vincular el CRM con la evaluación del desempeño individual y colectivo, es decir, que el desempeño se mida en base a las métricas y resultados registrados en el sistema siguiendo una sencilla regla "si no está en el CRM no existe".
- En una etapa inicial para acelerar la adopción, especialmente si existe cierta resistencia, se puede incentivar su uso a través de un programa de recompensas que puedan ser "canjeadas" por beneficios. Sin embargo, el objetivo es lograr el uso rutinario sin necesidad de incentivos.

Esta transversalidad de los procesos y herramientas de gestión del conocimiento es precisamente la que facilita que los conocimientos se articulen con la estrategia y que la visión y dirección de la APRI sea una construcción conjunta de todas las áreas.

NO. 4: Herramientas para gestionar el conocimiento

Existe una amplia variedad de técnicas y herramientas para gestionar el conocimiento. La complejidad y sofisticación de las herramientas utilizadas dependerá del contexto institucional, el número de empleados y la disponibilidad de

recursos financieros de las APRI. Sin embargo, incluso en las organizaciones con presupuestos limitados todas las etapas del ciclo de gestión del conocimiento deben estar presentes y habilitadas por las herramientas y tecnologías

pertinentes, aunque en una versión simplificada. Por ejemplo, mientras que las APIs nacionales o regionales con mayores presupuestos suelen desarrollar una intranet para hacer disponible la información a toda la organización, las APRIs con menores recursos frecuentemente crean una biblioteca de archivos en la nube.

Es recomendable que las APRIs evalúen, prioricen y adapten a su contexto algunos de los conceptos, procesos y elementos presentados en este capítulo, para esto se debe identificar el activo de conocimiento y la herramienta que habilite su gestión eficiente como ejemplifica la figura 58.

Figura 58. Ejemplos no exhaustivos de identificación de conocimiento crítico y herramientas para soportar su gestión

ACTIVO DEL CONOCIMIENTO APRI	ETAPA DE CICLO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	HERRAMIENTA
ATRACCIÓN		
Perfiles de empresas propensas a invertir	A. Creación y captura	Sofisticada: base de datos de inteligencia empresarial Simplificada: directorios empresariales e investigación en internet
Tendencias de inversión globales y regionales	B. Almacenamiento e institucionalización	Sofisticada: bases de datos, gráficas (ej. Dashboard BI) Simplificada: hojas de cálculo y presentaciones
Indicadores claves de desempeño	C. Análisis e intercambio	Sofisticada: Cuadro de mando interactivo Simplificada: seguimiento en Excel y presentación informe anual

ACTIVO DEL CONOCIMIENTO APRI	ETAPA DE CICLO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	HERRAMIENTA
FACILITACIÓN		
Manejo de consultas de inversión	A. Creación y captura	Sofisticada: CRM Simplificada: hoja de cálculo
Disponibilidad y costos de posibles emplazamientos	B. Almacenamiento e institucionalización	Sofisticada: porta de selección de posibles ubicaciones para el proyecto de inversión (site selection) Simplificada: inventario y contactos con Zonas Francas, parques industriales, etc.

Fuente: Wavteq

Para apoyar la identificación de las técnicas y mecanismos de gestión del conocimiento, a continuación, se presenta un conjunto de herramientas que soportan la ejecución de cada una de las etapas del ciclo de gestión del conocimiento: **A) creación y captura; B) almacenamiento e institucionalización y C) análisis e intercambio.**

A. Herramientas para la creación y captura del conocimiento

Herramientas para identificar, codificar y capturar el conocimiento clave, tácito y explícito, tanto de fuentes internas como externas.

Mapeo de la información y conocimientos críticos

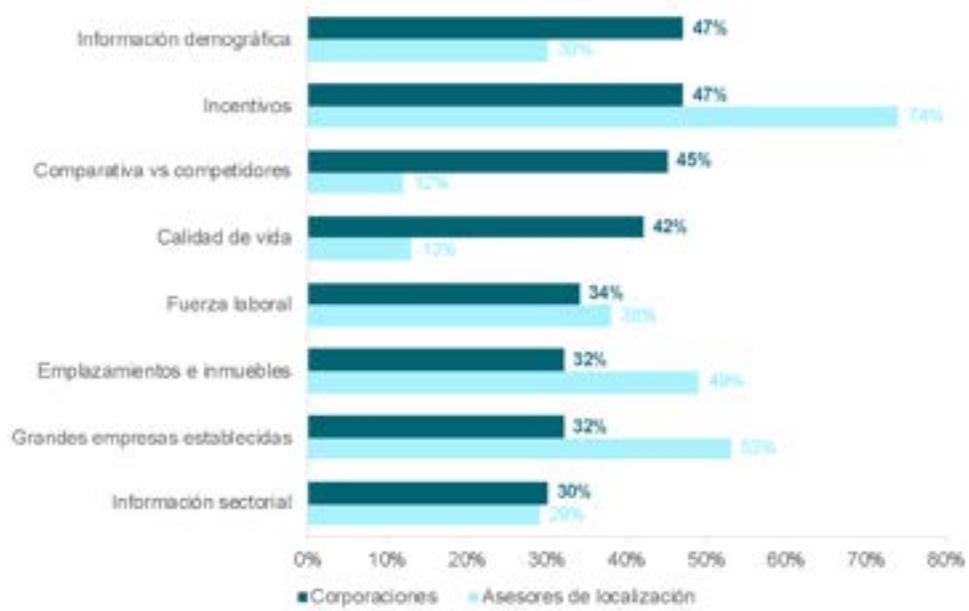
Se recomienda identificar la información relevante y sus fuentes con el fin de centrar

esfuerzos en gestionar conocimiento estratégico, es decir, realizar un ejercicio de reflexión sobre cuál es la información y los conocimientos que garantizan la consecución de las funciones misionales.

En este sentido, uno de los factores críticos de éxito de las APRI, es disponer de información específica, precisa y actualizada de la región para promover los sectores prioritarios y responder a las consultas de los inversionistas. Una encuesta realizada a más de 300 tomadores de decisiones de inversión en Estados Unidos⁹³ (Figura 59) muestra que cerca del 50% de los ejecutivos de multinacionales identifican como crítica, la siguiente información suministrada por las APIs: datos demográficos, incentivos, información comparativa frente a territorios competidores y calidad de vida.

⁹³ DCI, Winning Strategies (2020) Basado en una encuesta a 218 ejecutivos de empresas y 98 asesores de localización en Estados Unidos

Figura 59: Información más demandada a las APIs por inversionistas



Fuente: DCI, Winning Strategies (2020)




 Pereira,
 ANDES OCCIDENTALES COLOMBIANOS

En paralelo a la determinación de la información crítica, se deben también identificar las fuentes internas o externas que la generan. Las fuentes externas pueden ser aliados estratégicos, como ProColombia, Asociaciones industriales y las Cámaras de Comercio; o bases de datos y publicaciones de dominio público como estadísticas del DANE, DNP, MINCIT, ANDI, entre otros.

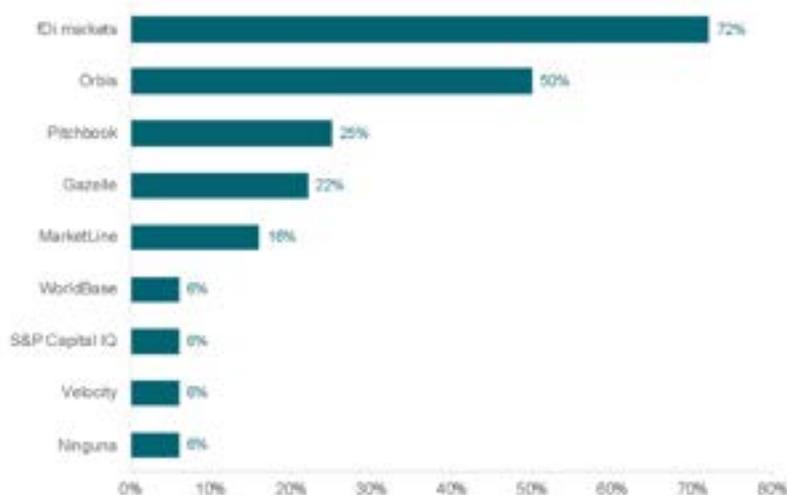
Identificar, asimilar y explorar el conocimiento de entidades aliadas como ProColombia, es especialmente relevante en el contexto de las APRIs. Las bibliotecas regionales de ProColombia, que contienen información relevante compartida por distintas organizaciones, está a disposición de las APRIs.

Estas alianzas deben formalizarse con procesos y mecanismos de captura explícitos. Por ejemplo, el Consejo de Desarrollo Económico de Singapur (BOE Singapore) cuenta con un ecosistema de socios como Enterprise Singapore, ministerios, asociaciones industriales y centros de investigación que proveen de forma sistemática información

relevante a la agencia⁹⁴. Esta información se almacena en repositorios administrados por un responsable de la gestión del conocimiento, de modo que el personal de la API tiene acceso permanente a la información actualizada, evitando tener que solicitarla continuamente a las autoridades pertinentes.

Las bases de datos privadas de inteligencia comercial y empresarial son también herramientas relevantes que proveen insumos para optimizar los procesos y tomar decisiones estratégicas en torno a la priorización de inversionistas y la generación de contactos. El 80% de las APIs de países miembros de la OCDE basan sus procesos de identificación de inversionistas potenciales en el uso de herramientas externas, complementado con investigación interna⁹⁵. Entre las bases de datos privadas más utilizadas están: fDi Markets, ORBIS, Pitchbook y Gazelle. Las bases de datos privadas pueden ser costosas, pero en ocasiones están disponibles a las APRIs a través de aliados estratégicos como las agencias nacionales.

Figura 60: Fuentes de información externa utilizadas por API de la OCDE



Fuente: Encuesta de la OCDE a 36 APIs sobre promoción de la inversión y digitalización (2021)

94 EDB Singapur: Enlace

95 OECD Investment Insights (diciembre de 2021)

Ideación colectiva

Si bien, el mapeo de información es eficiente para identificar los activos de conocimiento explícito, capturar el conocimiento tácito es más retador. Las técnicas de ideación colectiva permiten recopilar los conocimientos tácitos y la experiencia individual, poniéndolos a disposición del colectivo para su apropiación y uso para generar nuevas ideas, llegar a consensos sobre buenas prácticas para operar que conduzcan a un mejor desempeño. Existen distintas metodologías para estimular la ideación colectiva, como la lluvia de ideas, los foros, los wiki, el design thinking⁹⁶(pensamiento de diseño) o el world café⁹⁷.

Identificación y caracterización de roles del personal

El talento humano es el corazón de la APRI, el personal tiene una función crítica en la operación de la agencia y en las dinámicas de interacción con los inversionistas y aliados clave, es también el punto central para la gestión del conocimiento. En este sentido es indispensable documentar todas las personas participantes en las distintas actividades de promoción de IED, incluyendo sus nombres, cargos, perfiles, roles y capacidades clave.

Documentación de procesos

La documentación de procesos permite convertir parte del conocimiento tácito en explícito, consiste en el resumen de los pasos necesarios para completar de manera eficiente procesos o tareas clave de la APRI, incluyendo los procesos de vinculación y retiro del personal.

La documentación de procesos puede tomar forma de mapas de procesos, lineamientos, protocolos, manuales, guías, metodologías y listas de verificación (checklist). Es recomendable que los manuales y guías sean breves, concisos



96 El design thinking es método para generar ideas innovadoras que centra su eficacia en entender y dar solución a las necesidades reales de los clientes (inversionistas en el ámbito de la promoción de IED)

97 El World Café es una forma intencional de crear una red viva de conversación en torno a asuntos importantes. Es un proceso creativo que lleva a un diálogo colaborativo, en donde se comparte el conocimiento y la creación de posibilidades para la acción.

y tengan una estructura consistente. Las APRI pueden preparar versiones simplificadas de estos manuales, usando por ejemplo una lista de verificación con los pasos críticos a seguir en determinados procesos misionales.

ProColombia ha desarrollado manuales de calidad con buenas prácticas para establecer procedimientos misionales ordenados y replicables, por ejemplo, en torno como el manejo de las oportunidades de inversión. Los manuales de calidad incluyen los siguientes elementos:

- Objetivo del proceso
- Alcance: áreas y cargos responsables
- Definiciones relevantes
- Descripción detallada paso a paso para desarrollar la tarea
- Documentos relacionados

Sistematización de experiencias

La sistematización de los aprendizajes del personal en un documento de lecciones aprendidas es un mecanismo eficiente para capturar el conocimiento tácito y transferirlo al equipo. Por ejemplo, tras la participación de los asesores en eventos en el extranjero, como asistencia a ferias o misiones comerciales, es recomendable que documenten de forma sucinta los antecedentes, las lecciones aprendidas y las recomendaciones para replicar o fortalecer el éxito de una acción similar en el futuro.

Otra herramienta para sistematizar experiencias y buenas prácticas es la elaboración de casos de éxito o casos de estudios. Para un fácil acceso a los casos de estudios es recomendable crear una biblioteca en una presentación PowerPoint o en Excel.

B. Herramientas para el almacenamiento e institucionalización del conocimiento

Se trata de herramientas tecnológicas que permiten la incorporación de la información a una base de conocimiento de manera que

pueda consultarse y emplearse activamente por el equipo de la APRI. Para este fin, es indispensable generar plantillas y formatos estandarizados para organizar, guardar y compartir fácilmente datos e información de la APRI. Se recomienda que los formatos base incluyan como mínimo los siguientes campos: Título, objetivo, propietario / autor, fecha de creación y actualizaciones, proceso al que pertenece la información / conocimiento, fuentes de los datos, método de recopilación / generación del conocimiento, descripción con suficiente detalle de la información y el conocimiento en cuestión.

Repositorios de conocimiento

Los repositorios son sistemas centralizados de almacenamiento que facilitan organizar, preservar y difundir de manera abierta la información y conocimientos de la organización que se encuentran en forma de contenidos digitales que pueden ser accesibles a través de Internet. Los datos almacenados suelen clasificarse por área temática como bibliotecas indexadas dispuestas en la Intranet institucional o en una versión simplificada, en sistemas de carpetas compartidas almacenados en la nube como Google drive, One drive, Dropbox, etc. Las Agencias más sofisticadas estructuran las bases de datos de conocimiento en torno a la inteligencia artificial con soluciones de razonamiento deductivo automatizado para responder a consultas de los usuarios.

En el quehacer de las agencias se generan y acumulan una cantidad importante de datos e información, por ejemplo, las respuestas a las solicitudes de información a los inversionistas brindan una oportunidad única para crear, recopilar y almacenar información sectorial, de mercado y regulatoria. Las bases de datos pueden cumplir el doble propósito de servir para la gestión interna del conocimiento y para divulgar información a inversionistas y otras partes interesadas externas.

Las APIs alrededor del mundo son cada vez más innovadoras en las maneras que ponen a

disposición las bases de conocimiento interno a los inversionistas.

La mayoría de las agencias crean interfaces de usuario a las bases de datos internas para ofrecer información estratégica a inversionistas, incluyendo análisis de datos y visualizaciones gráficas avanzadas sobre una multitud de temáticas relevantes para el proceso decisorio de inversión, incluyendo:

- Información competitiva sectorial, datos demográficos, servicios públicos

- Zonas Francas, disponibilidad de terrenos, espacio industrial y de oficina
- Catálogos de aliados y proveedores de servicios al inversionista
- Incentivos disponibles y solicitudes de incentivos, permisos y licencias
- Caracterización de proveedores domésticos para para impulsar los encadenamientos productivos

La siguiente tabla 13 presenta algunas buenas prácticas de APIs que han puesto en valor las bases de datos internas para mejorar la oferta de servicios de facilitación a la inversión.

Tabla 13: Ejemplos de servicios de facilitación a partir de bases de conocimiento

AGENCIA	HERRAMIENTA	DESCRIPCIÓN
 <p>INVEST IN INDIA</p>	Banco de terrenos industriales ⁹⁸	tema de Información Geográfica (SIG) facilita la identificación de emplazamientos para los proyectos de inversión, Incluye más de 3,300 terrenos y parques industriales en 31 estados con información demográfica, bosques, mapas de calor de materias primas (agrícolas, hortícolas, minerales) e infraestructura de conectividad
 <p>CALGARY ECONOMIC DEVELOPMENT</p>	Mapa de inversiones interactivo ⁹⁹	Sistema de Información Geográfica (SIG) para visualizar información relevante de 759 proyectos de inversión establecidos en la ciudad.
 <p>CINDE COSTA RICA</p>	Catálogo de proveedores de servicios ¹⁰⁰	Acceso a una lista de 80 proveedores de servicios con experiencia probada apoyando a multinacionales con sus procesos de establecimiento de multinacionales.

98 Economic Times: [Enlace](#)

99 Mapa de inversiones para el desarrollo económico de Calgary: [Enlace](#)

100 Página web de CINDE: [Enlace](#)

AGENCIA	HERRAMIENTA	DESCRIPCIÓN
 BOI TAILANDIA	Base de datos de incentivos sectoriales ¹⁰¹	Base de datos que recoge las ayudas de apoyo a la inversión y se complementa con un portal para aplicar electrónicamente a los incentivos, lo que permite almacenar las solicitudes y aprobaciones.
 EIC ETIOPÍA	Portal online con información y servicios de facilitación ¹⁰²	Información y herramientas digitales para proveer información y servicios a los inversionistas como: visualización de información económica y sectorial, mapas interactivos, calculadoras de incentivos fiscales y de costos de la mano de obra.
 CZECH INVEST REPÚBLICA CHECA	Base de datos de suplidores ¹⁰³	Base de datos que contiene perfiles estandarizados de más de 3,400 empresas manufactureras y TIC por subsector para conectar a los inversionistas extranjeros con los proveedores nacionales.

Sistema de gestión de relaciones con los clientes (CRM)

El CRM es quizá la base de datos y de gestión de la información más crítica para las APRI, ya que facilita la captura, almacenamiento, transferencia del conocimiento, pero también el análisis y toma de decisiones informada a lo largo del ciclo de vida del inversionista. Existen varios softwares CRM en el mercado como Salesforce, HubSpot y Amplify, que permiten personalizar sus características a los procesos y requerimientos de las APRI. Es importante elegir un sistema que sea accesible a través de internet con un navegador y que cuente con una aplicación móvil para permitir la actualización en tiempo real sobre los inversionistas.

Si bien, no es indispensable contar con un software especializado, toda APRI debe garantizar llevar el registro de las interacciones con los inversionistas, como mínimo en una hoja de cálculo.

Boletines informativos

La información novedosa relevante puede sistematizarse y socializarse a través de publicaciones distribuidas de forma regular a audiencias internas y externas como los blogs, boletines electrónicos (newsletters), estudios, informes y otras publicaciones.

101 Consejo de Inversiones de Tailandia: [Enlace](#)

102 Invest Ethiopia <https://www.invest-ethiopia.com/>

103 Base de datos sectorial de proveedores de CzechInvest: [Enlace](#)

El Boletín Regional de ProColombia¹⁰⁴ es un canal de divulgación de novedades en material de inversión a disposición de todas las regiones del país, con el objetivo de transmitir y difundir conocimiento que puede contribuir al diseño e implementación de estrategias para promover IED en las regiones.

C. Herramientas para el análisis e intercambio del conocimiento

Estos mecanismos tienen dos objetivos diferenciados, por un lado, plantean el seguimiento y la evaluación mediante el análisis de información que oriente la toma de decisiones. El segundo objetivo consiste en identificar mecanismos y herramientas que motiven la comunicación efectiva y el aprendizaje organizacional.

Evaluaciones de desempeño y de impacto

El repositorio de conocimiento debe permitir, más allá de acumular información y evidencia, explorar preguntas críticas sobre la operación de la APRI para determinar qué acciones han tenido éxito y cuáles son requeridas para el logro de resultados esperados. Para formular las estrategias anuales y mejorar la toma de decisiones es clave la elaboración de indicadores de desempeño y monitoreo de impactos, los resultados más relevantes son comúnmente compartidos en documentos como informes anuales y socializados en sesiones de reflexión estratégica. Algunas API usan software de inteligencia de negocio (Business Intelligence -BI) para almacenar, gestionar, procesar y visualizar la información y generar cuadros de mando como Tableau, Power BI, SAP y Oracle.

Retroalimentación

La retroalimentación es un elemento esencial de los procesos de enseñanza – aprendizaje en cualquier contexto, permite compartir información sobre el desempeño, logros y áreas de mejora de individuos y equipos. Es recomendable que las APRIs incorporen en su estrategia de gestión del conocimiento técnicas y mecanismos que promuevan la cultura de retroalimentación para el mejoramiento continuo, por ejemplo, reuniones formales e informales, canales internos de comunicación, encuestas a los inversionistas atendidos, coaching, evaluaciones de desempeño del personal y entrevistas de desvinculación laboral.

Reuniones de empalme

Reuniones de entrega del cargo entre personal clave entrantes y salientes, con el objetivo de generar espacio para compartir iniciativas en desarrollo, reflexión sobre temas estratégicos, evaluación de resultados obtenidos e identificación conjunta de oportunidades de mejora.

Espacios de aprendizaje

Además de la divulgación o socialización del conocimiento deben establecerse mecanismos permanentes que estimulen los intercambios de experiencias como conversatorios, programas de capacitación virtuales y presenciales, rotaciones de puestos, “hacer sombra”¹⁰⁵ (shadowing en inglés) y mentorías.

ProColombia ofrece oportunidades de formación continua interna a través de la Universidad ProColombia que cuenta con distintos programas para apoyar el desarrollo del personal en distintas dimensiones.

104 <https://investincolombia.com.co/es/articulos-y-herramientas/herramientas/boletin-regional-2022>

105 El concepto de shadowing significa que un empleado de nuevo ingreso o que asume un nuevo rol, acompaña a otro empleado experimentado y que desempeña funciones similares durante un periodo de tiempo determinado para observarle durante su jornada de trabajo para obtener un aprendizaje a partir de esta interacción.

REFERENCIAS

Banco Mundial (2016) "Becoming a Knowledge Sharing Organization; A Handbook for Scaling Up Solutions through Knowledge Capturing and Sharing"

DCI, Winning Strategies (2020) "Basado en una encuesta a 218 ejecutivos de empresas y 98 asesores de localización en Estados Unidos"

Función Pública (2021) "Guía para la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión- (MIPG)"

Organización Asiática de la Productividad (2013), "Knowledge Management in the Public Sector."

OCDE (2020), "Investment Promotion Agencies in the time of Covid-19." OECD Investment Insights (diciembre de 2021): Enlace

COLOMBIA

EL PAÍS DE LA BELLEZA