

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.



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.

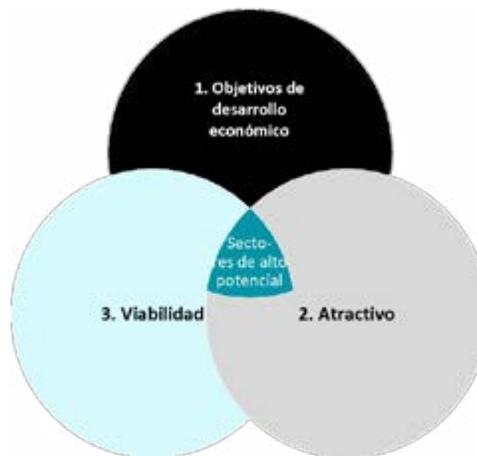
Priorizar por ejemplo alimentos, tecnologías de la información o energía renovable como sector objetivo no es lo suficientemente concreto para una estrategia de promoción de inversión, lo recomendable es identificar subsectores y oportunidades específicas.

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”).

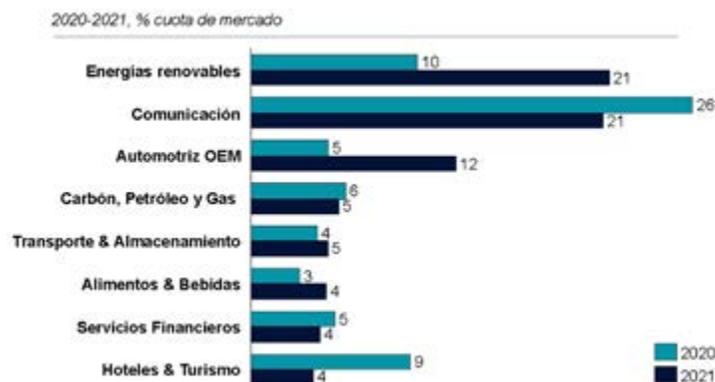
Paso 2: Evaluación de deseabilidad

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.



Bogotá,
ANDES ORIENTALES COLOMBIANOS

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



Bogotá,
ANDES ORIENTALES COLOMBIANOS

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	TOCOS SECTORES
Estados Unidos	5	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1
Alemania	9	7	0	4	2	6	2	4	10	11	1	2
Japón	3	5	6	9	5	4	4	5	7	10	2	3
China	1	4	2	1	4	5	6	1	14	7	4	4
Francia	6	2	5	5	7	8	5	9	3	4	5	5
Reino Unido	7	2	4	7	3	7	3	3	2	3	7	6
Cereza	11	11	14	12	10	3	13	7	12	14	6	7
Taiwan	13	14	16	11	16	2	15	16	16	15	10	8
Singapur	2	6	9	15	12	12	8	10	13	6	15	9
Suiza	12	13	13	13	6	13	7	8	6	12	12	10
España	16	8	11	3	11	16	12	14	5	2	13	11
Italia	15	10	7	6	13	14	14	15	15	16	11	12
Hong Kong	8	15	15	10	14	10	16	11	11	6	14	13
Canadá	10	8	3	8	8	11	11	6	8	9	9	14
India	14	10	12	14	15	9	9	12	4	13	8	15
EAU	4	12	10	16	9	16	10	13	9	5	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.



Chocó,
PACÍFICO COLOMBIANO

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 - Federación 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 cualificadas. 	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.

COLOMBIA

EL PAÍS DE LA BELLEZA