

# Millennium Cities Initiative

EARTH INSTITUTE | COLUMBIA UNIVERSITY

## Manual para la promoción de la Inversión Extranjera Directa a nivel subnacional en mercados emergentes

---

Vale Columbia Center  
on Sustainable International Investment  
A JOINT CENTER OF COLUMBIA LAW SCHOOL AND  
THE EARTH INSTITUTE, COLUMBIA UNIVERSITY

# Manual para la promoción de la Inversión Extranjera Directa a nivel subnacional en mercados emergentes

Noviembre de 2009

Universidad de Columbia, Nueva York

Este libro fue publicado originalmente por la *Millenium Cities Initiative* y *The Vale Columbia Center on Sustainable International Investment* bajo el título "Handbook for Promoting Foreign Direct Investment in Medium-Size, Low-Budget Cities in Emerging Markets". Nueva York, Noviembre de 2009.

## **Renuncia de responsabilidad**

Esta publicación tiene sólo fines informativos y su contenido es puramente educativo. Si bien nuestro objetivo es brindar información general y útil, la *Millennium Cities Initiative*, el *Vale Columbia Center on Sustainable International Investment* y otros participantes de esta publicación, no declaran ni garantizan que dicha información sea exacta, completa u oportuna. La información se proporciona sin garantías de ningún tipo, ni expresas ni implícitas. Esta publicación no constituye una oferta, solicitud o recomendación de compra o venta de ningún título, producto o servicio. La información, las opiniones y los puntos de vista aquí incluidos no deben ser considerados como asesoramiento legal, impositivo ni relacionado con inversiones. Antes de tomar alguna decisión o llevar a cabo cualquier tipo de acción, usted debe consultar a un asesor profesional previamente informado de sus circunstancias particulares.

Copyright © 2009, proyecto *Millennium Cities Initiative* y *Vale Columbia Center on Sustainable International Investment*. Todos los derechos reservados. Excepto indicación contraria, el presente *Manual para la promoción de la Inversión Extranjera Directa a nivel subnacional en mercados emergentes* puede ser reproducido, citado o mencionado sin permiso de los autores, siempre y cuando se incluya el correspondiente reconocimiento de la fuente.

# Índice

Prólogo .....	10
<b>Prefacio de la versión en español</b> .....	11
<b>Prefacio</b> .....	12
<b>Agradecimientos</b> .....	13
<b>Definiciones y abreviaturas</b> .....	15
<b>Resumen ejecutivo</b> .....	16
<b>Módulo I.</b> El <i>Manual</i> .....	19
<b>Módulo II.</b> Introducción a la Inversión Extranjera Directa .....	24
<b>Módulo III.</b> Marco para la promoción de inversiones .....	42
<b>Módulo IV.</b> Cómo desarrollar una estrategia de promoción de inversiones para la ciudad .....	55
<b>Módulo V.</b> Cómo desarrollar una agencia de promoción de inversiones para la ciudad .....	66
<b>Módulo VI.</b> Cómo realizar el marketing de una ciudad para atraer inversores extranjeros .....	84
<b>Módulo VII.</b> Cómo identificar inversores y generar oportunidades de inversión .....	102
<b>Módulo VIII.</b> Cómo facilitar el ingreso de inversiones .....	126
<b>Módulo IX.</b> Cómo desarrollar servicios de post-inversión y promover políticas públicas .....	138
<b>Módulo X.</b> Cómo avanzar en la promoción de inversiones en la ciudad .....	149

## Índice detallado

<b>Prólogo</b> .....	10
<b>Prefacio de la versión en español</b> .....	11
<b>Prefacio</b> .....	12
<b>Agradecimientos</b> .....	13
<b>Definiciones y abreviaturas</b> .....	15
<b>Resumen ejecutivo</b> .....	16
<b>Módulo I. El <i>Manual</i></b> .....	19
A. Antecedentes .....	19
B. Fundamento .....	20
C. Objetivos .....	21
D. Estructura y usos del <i>Manual</i> .....	21
<b>Módulo II. Introducción a la Inversión Extranjera Directa</b> .....	24
A. Elementos principales de la Inversión Extranjera Directa .....	24
1. Temas abordados .....	24
2. Objetivos .....	24
B. Definiciones .....	24
1. ¿Qué es la IED? .....	24
2. ¿Cuáles son las diferentes modalidades de IED? .....	25
C. Motores de la Inversión Extranjera Directa .....	26
1. IED en busca de mercados .....	26
2. IED en busca de eficiencia .....	27
3. IED en busca de recursos/activos .....	27
D. Factores determinantes de la localización .....	27
E. Proceso de toma de decisiones con respecto a la localización .....	29
F. ¿Cómo puede contribuir la IED al desarrollo económico? .....	30
G. Tendencias de inversión globales .....	32
H. Tendencias de inversión regionales .....	33
I. Tendencias de inversión .....	35
1. Empresas Multinacionales de mercados emergentes .....	35
2. Riesgo político .....	38
3. Nuevos actores .....	38
J. Conceptos destacados y recursos .....	40
1. Conceptos destacados .....	40
2. Recursos .....	41

<b>Módulo III. Un marco para la promoción de inversiones</b> .....	42
A. Introducción .....	42
1. Temas abordados .....	42
2. Objetivos .....	42
B. Por qué una ciudad debe promocionar inversiones .....	42
1. Impacto en la economía .....	42
2. Asimetrías de información en inversores .....	43
3. Beneficios para una ciudad que promueve inversiones.....	44
a. Diferentes objetivos de desarrollo económico .....	44
c. Facilitación de inversiones en territorio propio .....	44
d. Cómo atraer inversiones locales .....	44
C. Las funciones principales de una API .....	44
D. Estrategia .....	45
1. Comprensión del contexto político .....	45
2. Estrategia sectorial .....	46
E. Organización .....	46
1. Principios generales .....	47
2. Relación entre los niveles nacionales y locales .....	47
F. Marketing .....	48
G. Identificación de inversores .....	48
H. Facilitación de inversiones .....	49
1. Comprensión de los requisitos del inversor .....	50
2. Suministro de información .....	50
3. Paquetes promocionales .....	50
4. Manejo de la visita .....	50
5. Ventanilla única .....	50
I. Servicios de post-inversión y promoción de políticas públicas .....	51
1. Servicios de post-inversión .....	51
a. Retención de inversiones .....	51
b. Expansión de inversiones .....	51
c. Generación de oportunidades de inversión .....	51
d. Atracción de proveedores del exterior .....	51
e. Construcción de una red de proveedores locales .....	51
2. Promoción de políticas públicas .....	51
J. Conceptos destacados y recursos .....	52
1. Conceptos destacados .....	52
2. Recursos .....	52
a. Bibliografía de referencia .....	52
b. Recursos de consultoría .....	53
<b>Módulo IV. Cómo desarrollar una estrategia de promoción de inversiones para la ciudad</b> .....	55

A. Principales elementos de una estrategia de promoción de inversiones .....	55
1. Temas abordados .....	55
2. Objetivos .....	55
B. ¿Qué es un análisis FODA? .....	55
1. Fortalezas .....	56
2. Debilidades .....	57
3. Oportunidades .....	57
4. Amenazas .....	57
C. Cómo realizar un análisis FODA .....	57
D. Cómo identificar sectores estratégicos .....	59
1. Confección de una lista de sectores estratégicos potenciales .....	59
a. Sectores líderes de la ciudad .....	59
b. Sectores alineados con las fortalezas de la ciudad .....	59
c. Sectores con las mejores perspectivas en términos de IED .....	60
d. Sectores que pueden realizar el mayor aporte a la economía local .....	60
2. Evaluación y priorización de sectores .....	60
E. Cómo establecer metas de inversión .....	61
1. Metas de rendimiento de IED .....	61
2. Metas de actividad .....	62
F. Conceptos destacados y recursos .....	63
1. Conceptos destacados .....	63
2. Recursos .....	64
a. Datos y fuentes de información .....	64
b. Recursos de consultoría .....	64
<b>Módulo V. Cómo desarrollar una agencia de promoción de inversiones para la Ciudad .....</b>	<b>66</b>
A. Principales elementos de una agencia de promoción de inversiones .....	66
1. Temas abordados .....	66
2. Objetivos del módulo .....	66
B. ¿Cuáles son las opciones de estructura organizativa? .....	66
1. División o departamento de promoción de inversiones .....	67
a. División de promoción de inversiones .....	67
b. Departamento de promoción de inversiones .....	69
2. Agencia de Promoción de Inversiones (API) local .....	69
a. Grupo Directivo .....	70
b. Director / Unidad de Gestión Ejecutiva .....	70
c. Administración y finanzas .....	70
d. Marketing e investigación .....	71
e. Promoción de inversiones – Gerentes de proyecto .....	71
f. Facilitación de inversiones .....	71
g. Servicios de post-inversión y propuestas de políticas públicas .....	71

C. Visión, misión y carta de derechos del cliente .....	72
1. Visión .....	72
2. Misión .....	72
3. Carta de derechos del cliente .....	72
D. Cómo financiar una Agencia de Promoción de Inversiones (API) local.....	73
1. Los costos de la promoción de inversiones .....	73
a. Nueva API en una ciudad pequeña o mediana con flujos de inversión actuales limitados .....	75
b. Nueva API en una ciudad con una base de inversores significativa .....	76
2. Fuentes de financiamiento .....	76
E. Tipo de personal necesario .....	77
1. Equipo de marketing .....	77
2. Gerentes de proyecto .....	78
3. Servicios de facilitación .....	79
F. La importancia de las redes de cooperación .....	79
1. Redes en la ciudad .....	79
2. Redes en el país .....	80
3. Redes en el exterior .....	81
a. Agencias internacionales de desarrollo y promoción comercial .....	81
b. Empresas líderes de servicios profesionales .....	82
c. Embajadas y consulados en el exterior .....	82
d. Organismos internacionales .....	82
G. Conceptos destacados y recursos .....	82
1. Conceptos destacados .....	82
2. Recursos .....	83
<b>Módulo VI. Cómo realizar el marketing de una ciudad para atraer inversores extranjeros .....</b>	<b>84</b>
A. Principales elementos del marketing de una ciudad .....	84
1. Temas abordados .....	84
2. Objetivos .....	84
B. Introducción a la construcción de la imagen y al desarrollo de marca de una ciudad .....	84
C. Cómo desarrollar un eslogan para la ciudad .....	85
D. Cómo desarrollar mensajes de marketing .....	88
E. Cómo desarrollar material de marketing .....	90
1. Folleto promocional .....	91
2. Presentación de ventas .....	92
a. Preparación de la presentación .....	92
b. Exposición de la presentación .....	93
3. <i>Newsletter</i> .....	94
4. Sitio web .....	95

F. Conceptos destacados y recursos .....	100
1. Conceptos destacados .....	100
2. Recursos .....	100
<b>Módulo VII. Cómo identificar inversores y generar oportunidades de inversión .....</b>	<b>102</b>
A. Principales elementos de la identificación de inversores y la generación de oportunidades de inversión .....	102
1. Temas abordados .....	102
2. Objetivos .....	103
3. Identificación de inversores .....	103
4. Principales Factores de éxito clave .....	104
B. Cómo identificar inversores .....	106
1. Desarrollo de una base de datos de potenciales inversores .....	107
a. Uso de contactos existentes con potenciales inversores .....	107
b. Identificación de empresas inversoras en sectores estratégicos .....	108
c. Empresas en los principales países de origen IED y de flujos comerciales .....	108
2. Establecimiento de redes con organizaciones para generar oportunidades de inversión .....	110
a. Inversores extranjeros existentes .....	110
b. Empresas locales.....	110
c. Asociaciones con gobiernos y organizaciones internacionales .....	111
C. Cómo crear un perfil para los inversores identificados .....	111
1. Análisis y establecimiento del orden de prioridad de las empresas .....	111
2. Identificación de contactos en empresas objetivo .....	112
D. Cómo acercarse a los inversores .....	114
1. Correo directo y telemarketing .....	114
a. Correo directo .....	114
b. Telemarketing .....	115
2. Ferias comerciales de la industria/misiones en el exterior .....	117
a. Preparación previa al evento .....	117
b. Gestión de la feria: durante el evento .....	118
c. Seguimiento posterior al evento .....	118
3. Misiones de inversión inversas .....	118
4. Asesores y agentes de inversión .....	119
E. Cómo gestionar contactos corporativos .....	120
1. Sistema gestión de relaciones con el cliente .....	120
2. Desarrollo de relaciones .....	121

F. Uso de la diáspora para captar inversiones .....	121
1. Importancia de la diáspora .....	121
2. Desarrollo de una estrategia de IED a través de la diáspora .....	122
a. Establecimiento de una base de datos de la diáspora de la ciudad .....	122
b. Facilitación de condiciones para obtener inversiones a través de la diáspora .....	122
c. Mejora del suministro de la información a la diáspora .....	123
G. Conceptos destacados y recursos .....	123
1. Conceptos destacados .....	123
2. Recursos .....	124
<b>Módulo VIII. Cómo facilitar el ingreso de inversiones .....</b>	<b>126</b>
A. Principales elementos de la promoción de inversiones .....	126
1. Temas abordados .....	126
2. Objetivos .....	126
B. Cómo manejar los pedidos de información de los inversores .....	126
1. Análisis de un pedido de información .....	127
2. Manejo de un pedido de información .....	127
C. Cómo armar una propuesta para un inversor .....	128
D. Cómo coordinar la visita de un inversor .....	129
1. Importancia de la visita a la posible localización .....	129
2. Planificación de la visita .....	130
3. Después de la visita .....	131
E. Cómo utilizar una buena gestión para facilitar las inversiones .....	131
1. Ventanilla única para la facilitación de inversiones .....	131
2. Servicios de facilitación de inversiones .....	132
3. Hoja de ruta para la facilitación de inversiones .....	133
4. Incentivos para inversores .....	134
a. Tipos de incentivos .....	135
b. Asignación de incentivos .....	135
F. Conceptos destacados y recursos .....	136
1. Conceptos destacados .....	136
2. Recursos .....	137
<b>Módulo IX. Cómo desarrollar servicios de post-inversión y promover políticas públicas .....</b>	<b>138</b>
A. Principales elementos de los servicios de post-inversión y la promoción de políticas públicas .....	138
1. Temas abordados .....	138
2. Objetivos .....	138
3. Definición de servicios de post-inversión .....	138
4. Fundamento de los servicios de post-inversión .....	138
5. Aspectos críticos de los servicios de post-inversión .....	139

B. Cómo diseñar servicios de post-inversión .....	139
1. La relación entre los programas de servicios de post-inversión nacionales y locales .....	139
2. Objetivos y servicios a suministrar .....	140
a. Principios de un programa de servicios de post-inversión .....	140
b. Servicios específicos de una API local en la prestación de servicios de post-inversión .....	141
3. Identificación de grupos objetivo .....	142
4. Cronogramas de reuniones .....	142
5. Capacidades del personal .....	143
C. Cómo entablar una relación con un inversor estratégico .....	143
1. Preparación para una reunión estratégica .....	143
2. Durante la reunión estratégica .....	144
a. Tácticas para romper el hielo .....	144
b. Conversación inicial .....	144
c. Tono de la reunión .....	145
d. Cierre .....	145
3. Después de la reunión estratégica .....	145
D. Cómo mejorar el ambiente de inversión .....	146
1. La importancia de promover políticas públicas .....	146
2. Implementación de la promoción de políticas públicas .....	146
E. Conceptos destacados y recursos .....	147
1. Conceptos destacados .....	147
2. Recursos .....	148
<b>Módulo X. Cómo avanzar en la promoción de inversiones en la ciudad .....</b>	<b>149</b>
A. Acerca de este módulo .....	149
1. Temas abordados .....	149
2. Objetivos .....	149
B. Establecimiento de prioridades para la promoción de inversiones .....	149
1. Estrategia, organización y financiamiento .....	149
2. Marketing y facilitación de inversiones .....	150
3. Identificación de inversores, servicios de post-inversión y promoción de políticas públicas .....	150
C. Cómo monitorear y evaluar el éxito .....	150
D. Planilla de control para evaluar el progreso .....	151
1. Estrategia y organización .....	151
2. Marketing e identificación de inversores .....	153
3. Facilitación de inversiones .....	154
4. Servicios de post-inversión y promoción de políticas públicas .....	155
E. Conceptos destacados y recursos .....	155
1. Conceptos destacados .....	155
2. Recursos .....	156
a. Organizaciones que pueden prestar apoyo a la ciudad .....	156
3. Recursos adicionales para la promoción de inversiones .....	157

## Cuadros

<b>Cuadro 1.</b> Carta de derechos del cliente de la Autoridad de Inversiones de Uganda	73
<b>Cuadro 2.</b> Mensajes de marketing para el sector TIC de Barranquilla	89
<b>Cuadro 3.</b> Mensajes de marketing para el sector TIC de Ciudad del Cabo	90
<b>Cuadro 4.</b> Plantilla básica para el diseño de un sitio web dedicado a la promoción de inversiones	96
<b>Cuadro 5.</b> Plantilla avanzada para el diseño de un sitio web dedicado a la promoción de inversiones	97
<b>Cuadro 6.</b> Ejemplo de investigación sobre una empresa	112
<b>Cuadro 7.</b> Carta de muestra	115
<b>Cuadro 8.</b> Centro Regional de Inversiones de Casablanca	131
<b>Cuadro 9.</b> Servicio de apoyo a la inmigración de Ciudad del Cabo	133
<b>Cuadro 10.</b> Hoja de ruta y servicios de facilitación para invertir en Kisumu, Kenia	134
<b>Cuadro 11.</b> Proyecto catalizador: la Ciberciudad de Mauricio	147

## Tablas

<b>Tabla 1.</b> Estructura y usos del <i>Manual</i>	22
<b>Tabla 2.</b> Factores determinantes de la localización para proyectos de inversión, organizados por actividad económica	28
<b>Tabla 3.</b> Indicadores de IED y producción internacional, 1982-2007 (en miles de millones de US\$, precios corrientes)	32
<b>Tabla 4.</b> Últimas tendencias y proyecciones para la Inversión Extranjera Directa, 2007-2009	33
<b>Tabla 5.</b> IED en economías desarrolladas y emergentes, 2003-2008 (en miles de millones de US\$)	34
<b>Tabla 6.</b> IED proveniente de economías desarrolladas y emergentes, 2003-2008	36
<b>Tabla 7.</b> Recaudación total de fondos de capital privado en mercados emergentes, por región, 2003-2007	39
<b>Tabla 8.</b> Matriz FODA	56
<b>Tabla 9.</b> Identificación de sectores estratégicos	60
<b>Tabla 10.</b> Plantilla de base de datos para registrar logros en el ingreso de proyectos de inversión	62
<b>Tabla 11.</b> Personal de la API local	68
<b>Tabla 12.</b> Análisis de características y beneficios	86
<b>Tabla 13.</b> Evaluación del eslogan: “El corazón de Sudamérica”	86
<b>Tabla 14.</b> Métodos más eficaces para generar oportunidades de inversión	104
<b>Tabla 15.</b> Tomadores de decisiones en las empresas	113
<b>Tabla 16.</b> Recursos de investigación para la identificación de inversores	124
<b>Tabla 17.</b> Servicios de post-inversión	141
<b>Tabla 18.</b> Esquema para la autoevaluación de acciones estratégicas y organizativas	152
<b>Tabla 19.</b> Esquema para la autoevaluación de acciones de marketing e identificación de inversores	153
<b>Tabla 20.</b> Esquema para la autoevaluación de acciones de facilitación de inversiones	154
<b>Tabla 21.</b> Esquema para la autoevaluación de acciones de servicios de post-inversión y propuestas de políticas públicas	155

## Gráficos

<b>Gráfico 1.</b> Proceso de toma de decisiones de localización	30
<b>Gráfico 2.</b> Esquema para la promoción de inversiones: funciones de la API	45
<b>Gráfico 3.</b> Esquema para la identificación de sectores (sólo con fines ilustrativos)	61
<b>Gráfico 4.</b> Equipos en un departamento de promoción de inversiones tipo	69
<b>Gráfico 5.</b> Equipos en una agencia promoción de inversiones	70
<b>Gráfico 6.</b> Desglose típico del presupuesto anual de una API	75
<b>Gráfico 7.</b> Desglose de presupuesto por función básica de una API local en una ciudad pequeña o mediana con inversiones limitadas	76
<b>Gráfico 8.</b> Desglose de presupuesto por función básica de una API local en una ciudad pequeña o mediana con una base de inversores significativa	76
<b>Gráfico 9.</b> Motores de la IED y disparadores de ventas	88
<b>Gráfico 10.</b> Ejemplo de estructura para un folleto promocional	92
<b>Gráfico 11.</b> Ejemplo de estructura de presentación de ventas	93
<b>Gráfico 12.</b> Mejores prácticas para la identificación de inversores	106
<b>Gráfico 13.</b> Mediciones para la identificación de inversores	107
<b>Gráfico 14.</b> Estructura de mejores prácticas para armar una propuesta para el inversor	129

## Prólogo

La *Millennium Cities Initiative* (MCI) es una de las tantas contribuciones dirigidas a alcanzar las Metas de Desarrollo del Milenio (MDGs por sus siglas en inglés), adoptadas por los líderes mundiales durante la Cumbre del Milenio de las Naciones Unidas realizada en 2000 y reafirmadas por la Asamblea General de las Naciones Unidas de septiembre de 2005.

Bajo el amparo del *Millennium Project* (<http://www.unmillenniumproject.org>), *The Earth Institute* de la Universidad de Columbia lanzó dos actividades para contribuir en las MDGs en áreas rurales y urbanas: el *Millennium Villages Project* (<http://www.earth.columbia.edu/millenniumvillages/>) presta asistencia a diversas poblaciones del África subsahariana para que escapen de la trampa de la pobreza, mientras que la MCI (<http://www.earth.columbia.edu/mci/>) actúa en ciudades de la misma región para que logren convertirse en centros económicos viables. La MCI fue lanzada en 2006 con un fuerte apoyo de los gobiernos de los países participantes.

Este *Manual para la promoción de la Inversión Extranjera Directa a nivel subnacional en mercados emergentes*, está diseñado como una herramienta para los administradores de ciudades en países emergentes que buscan atraer inversiones. Se debe tener en cuenta que, si bien tanto la inversión local como la IED aceleran el crecimiento y el desarrollo económico rural y urbano, la IED -en la que se basa este *Manual*- se distingue, ya que puede traer capital, conocimientos, tecnología y acceso a mercados extranjeros inexistentes hasta el momento. Además, si se incorpora adecuadamente a las estrategias de las economías receptoras, puede también contribuir a mejorar la competitividad de las empresas locales, un factor clave del crecimiento económico.

Es difícil atraer IED hacia África, y aún más difícil es hacerlo hacia áreas que se encuentran ubicadas en zonas alejadas de la capital del país. No obstante, existen muchas oportunidades de inversión prometedoras, en las ciudades mismas y especialmente al considerarlas en conjunto con los sectores agropecuarios de sus zonas aledañas. Por lo tanto, las ciudades que buscan atraer IED deben realizar un esfuerzo decidido y bien enfocado en la promoción de inversiones en industrias promisorias y viables, adaptadas tanto a las condiciones locales como a los mercados mundiales. De este modo, este *Manual* ofrece una importante herramienta para respaldar el esfuerzo de las ciudades para atraer IED. Confío en que el presente libro resultará de gran ayuda no sólo para las llamadas “Ciudades del Milenio”, sino también para las ciudades de países con bajos ingresos de todo el mundo. Quiero expresar mi profundo reconocimiento a los autores por esta importante contribución.

Jeffrey D. Sachs  
Director  
The Earth Institute, Universidad de Columbia  
Noviembre de 2009

## Prefacio de la versión en español

Estamos honrados de participar con la edición y la traducción del Manual para la “Promoción de Inversión Extranjera Directa a nivel subnacional en países emergentes”. Este Manual es una guía práctica para el diseño y la implementación de políticas públicas a nivel local en materia de inversión. En él se detallan de manera sencilla y clara las mejores prácticas para la promoción de la Inversión Extranjera Directa (IED) en ciudades de países emergentes. Si bien el Manual fue diseñado para ciudades, gran parte de sus conclusiones y recomendaciones son también válidas para otras jurisdicciones subnacionales -provincias, estados y regiones-, interesadas en incrementar los flujos de IED recibidos. Asimismo, aún cuando el foco está puesto sobre la IED, las prácticas descriptas pueden ser de utilidad para la generación y atracción de inversiones de origen nacional desde otras localidades del país.

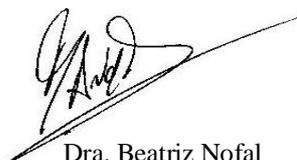
La IED tiene el potencial de generar importantes beneficios para el desarrollo económico a través de su contribución al crecimiento de las exportaciones, la competitividad, las transferencias de tecnología, el empleo, la capacitación de recursos humanos y el mejoramiento del entramado productivo. Pero para maximizar estos beneficios es necesario procurar no sólo una mayor cantidad de inlfujos sino también priorizar su calidad. En este marco, el rol de las Agencias de Promoción de Inversiones (API) locales es clave.

El mercado mundial de IED es cada vez más competitivo y complejo. Por un lado, la cantidad de localizaciones potenciales para la IED se ha multiplicado de la mano del creciente protagonismo de los países emergentes. Por otro lado, la tendencia sostenida hacia la globalización y fragmentación de los procesos de producción lleva a una mayor especialización productiva, que implica que los inversores buscan capacidades y recursos cada vez más específicos. La calidad de la información disponible y los servicios de facilitación emergen en este marco como factores clave para la toma de decisiones. Como consecuencia, la promoción de inversiones requiere cada vez más de un componente local. A nivel local es donde más se conocen las fortalezas y oportunidades de inversión así como las necesidades y prioridades para el desarrollo. La ventaja local también se traduce en una mayor cercanía con el inversor, lo que permite brindar mejores servicios y trabajar para potenciar el atractivo de la localidad para nuevas inversiones.

Para potenciar su impacto, es esencial que las API locales trabajen coordinadamente con la Agencia de Promoción de Inversiones Nacional (ANPI), beneficiándose de su influencia, escala y conocimiento. A su vez, la estrecha vinculación entre ambas genera un círculo virtuoso que permite una comunicación más efectiva entre inversores y potenciales localizaciones.

Con estas ideas en mente, en Argentina ProsperAr creó la *Red Federal de Desarrollo de Inversiones*, con el fin de fortalecer la sinergia entre la Nación y las provincias en las tareas de generación, atracción y crecimiento de inversiones, para contribuir al desarrollo sustentable con equidad de todas las regiones del país.

Esperamos que el presente documento contribuya a fortalecer las capacidades de las API de toda la región para generar más y mejores inversiones que nos permitan consolidar el camino iniciado del crecimiento sostenido y transitar hacia el desarrollo sustentable con inclusión social.



Dra. Beatriz Nofal  
Presidente

Agencia Nacional de Desarrollo de Inversiones de Argentina

## **Prefacio**

Aprovechamos esta oportunidad para felicitar a la *Millennium Cities Initiative* (MCI) por prestar asistencia a Kisumu, la primera Ciudad del Milenio, en la atracción de las tan necesarias inversiones destinadas a aumentar el desarrollo económico de la región.

Numerosas ciudades medianas y de bajo presupuesto están muy limitadas por una ubicación desfavorable. A menudo están ubicadas lejos de las capitales del país (donde por lo general se radican la mayor parte de las inversiones, en particular la IED). Con frecuencia, estas ciudades también carecen de acceso directo al mar y sus conexiones con las rutas y redes ferroviarias son deficientes. Además, no son conocidas por la comunidad de negocios global y sufren la generalmente desfavorable percepción acerca del África subsahariana que predomina en los medios de comunicación y en las mentes de muchas personas.

Con el apoyo de la MCI estamos intentando cambiar esta percepción y colocar a la Ciudad del Milenio Kisumu en el mapa de los inversores locales, regionales y extranjeros. En particular, la cooperación con la MCI se enfoca en la identificación y promoción de oportunidades de inversión comercialmente viables, en la búsqueda de posibles inversores y en el fortalecimiento de las capacidades locales para atraer inversiones e incrementar su aporte al desarrollo.

El objetivo de los esfuerzos de la MCI relacionados con las inversiones es hacer posible que una ciudad emprenda estas actividades de manera independiente. Por lo tanto, ayudar a la administración local en el desarrollo de conocimientos y capacidades es una parte especialmente importante de tales esfuerzos. En este sentido, el presente *Manual para la promoción de la Inversión Extranjera Directa a nivel subnacional en mercados emergentes* debe servir como la primera guía para desarrollar la capacidad de promoción de inversiones en Kisumu. Al mismo tiempo, esta guía es un aporte dentro de un esfuerzo más amplio: ayudar a que Kisumu formule una estrategia de desarrollo integral socialmente sustentable.

Si bien debe trabajar en estrecha colaboración y coordinación con la agencia nacional de promoción de inversiones y con otras instituciones nacionales, es crucial que una ciudad asuma por sí misma la promoción de inversiones. Para la ciudad de Kisumu, el éxito de estos esfuerzos depende en gran medida de su efectividad en establecer asociaciones con el sector privado local, así como con otros actores relevantes, tanto locales como extranjeros.

Consideramos que otras ciudades de bajos recursos en Kenia y, por supuesto, otros países, pueden beneficiarse con el uso de este *Manual* y con las experiencias aquí reflejadas, ya que permitirá a estas ciudades desarrollar sus propias capacidades de promoción de inversiones.

Deseamos agradecer al Gobierno de Finlandia que, a través de su aporte financiero al Gobierno de Kenia, ha hecho posible el desarrollo del presente *Manual*. Agradecemos también al Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) por su apoyo en la preparación y publicación del texto y, finalmente, al equipo de inversiones del MCI por ayudar a Kisumu y Kenia a atraer inversiones.

**Dr. Edward Sambili,**  
Secretario Permanente,  
Ministerio Estatal de Planificación,  
Desarrollo y Visión Nacional 2030

**CBS Samuel Okello**  
Alcalde  
Ciudad de Kisumu, Kenia

## Agradecimientos

Este *Manual* se realizó gracias a una subvención del Gobierno de Finlandia, disponible a través del PNUD de Kenia para la *Millennium Cities Initiative* (MCI) de *The Earth Institute* de la Universidad de Columbia. Se llevó a cabo con la orientación y el auspicio del Ministerio Estatal de Planificación, Desarrollo y Visión Nacional 2030 de Kenia. El *Manual* fue preparado por la MCI y por el *Vale Columbia Center on Sustainable International Investment* bajo la responsabilidad de Karl P. Sauvant, Codirector de la MCI y Director Ejecutivo del *Vale Columbia Center on Sustainable International Investment*, junto con Joerg Simon, Asesor senior en inversiones de la MCI.

Un agradecimiento especial al Honorable Wycliffe Ambetsa Oparanya, Ministro Estatal de Planificación, Desarrollo y Visión Nacional 2030; a Edward Sambili, Secretario Permanente del Ministerio Estatal de Planificación, Desarrollo y Visión Nacional 2030; Samuel Okello, alcalde de Kisumu; Gideon Mailu, Coordinador Nacional, Unidad MDG del Ministerio Estatal de Planificación, Desarrollo y Visión Nacional 2030; Joseph Masila, Ministerio Estatal de Planificación, Desarrollo y Visión Nacional 2030; Theresa Zitting, Vicejefa de la Misión, Embajada de Finlandia en Kenia; y Heikki Haili, ex Asesor del Ministro, Embajada de Finlandia en Kenia.

El consultor principal en la elaboración del presente *Manual* fue Henry Loewendahl, experto internacional en IED y en promoción de inversiones, quien ha trabajado con más de 50 agencias dedicadas a esta actividad en 30 países en todo el mundo. Asimismo, numerosos expertos internacionales han contribuido en la preparación de este libro, en particular muchos de los asistentes a un taller realizado en Londres en diciembre de 2008. Entre ellos se encuentran Persa Economou, Saida Maki-Pentilla, Laban Mburu, Mesfin Moges, Martin Mutuku, Samuel Okello, Carolyn Okul, Ahmed Maalim Omar, Edward Sambili, Festus Wangwe y Feseha Zerihun. Paulo Cunha y Wouter Schmit Jongbloed también contribuyeron a hacer realidad este volumen.

Cualquier pregunta o sugerencia debe dirigirse a Karl P. Sauvant ([karlsauvant@gmail.com](mailto:karlsauvant@gmail.com)) o a Joerg Simon ([suma2306@yahoo.com](mailto:suma2306@yahoo.com)).

Nueva York, noviembre de 2009

## **Agradecimientos de la versión en español**

Agradecemos al *Vale Columbia Center on Sustainable International Investment* por haber elegido a Prosperar para la edición y traducción al español de este Manual. Agradecemos también a Karl P. Sauvant, Codirector de la MCI y Director Ejecutivo del *Vale Columbia Center on Sustainable International Investment*, y a Joerg Simon, Asesor senior en inversiones de la MCI por su apoyo y colaboración en esta tarea.

Extendemos un agradecimiento especial a las Agencias de Promoción de Inversiones de la región que nos brindaron la oportunidad de incorporar algunos casos de la región a este Manual.

Finalmente, agradecemos a Alejandra Martinez por la traducción, a Sebastián Mini, Coordinador de la Red Federal de la Gerencia de Operaciones y Servicios al Inversor de ProsperAr, por sus valiosos aportes, a Julián Natanson por la edición y a Carolina Fernandez, Jefe de Departamento de Contenidos de la Gerencia de Estrategia y Ambiente de Inversiones de ProsperAr por la edición y coordinación de este proyecto.

Cualquier pregunta o sugerencia debe dirigirse a Karl P. Sauvant ([karlsauvant@gmail.com](mailto:karlsauvant@gmail.com)) o a Joerg Simon ([suma2306@yahoo.com](mailto:suma2306@yahoo.com)).

Buenos Aires, Junio de 2010

## **Abreviaturas utilizadas**

**API** – Agencia de Promoción de Inversiones  
**CINDE** – Consejo de Inversiones de Costa Rica  
**CRM** – Customer Relationship Management - Sistema de gestión de relaciones con el cliente  
**EIU** – Economist Intelligence Unit  
**EMN** – Empresas multinacionales  
**FIAS** – Servicio de Orientación sobre Inversiones Extranjeras (Banco Mundial)  
**FODA** – Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (análisis)  
**HQ** – Sede central (de una empresa)  
**IED** – Inversión Extranjera Directa  
**I+D** – Investigación y desarrollo  
**LDC** – Países menos desarrollados  
**MCI** - Iniciativa Ciudades del Milenio  
**MIGA** – Agencia Multilateral de Garantía de Inversiones (del Banco Mundial)  
**FyA** – Fusiones y adquisiciones  
**OCDE** – Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico  
**ONUDI** – Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial  
**PBI** – Producto Bruto Interno  
**PyMEs** – Pequeñas y medianas empresas  
**RR.PP.** – Relaciones públicas  
**TI** – Tecnologías de la información  
**TIC** – Tecnologías de la información y las telecomunicaciones  
**UIA** – Autoridad de Inversiones de Uganda  
**UNCTAD** – Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo  
**UE** – Unión Europea  
**WAIPA** – Asociación Mundial de Agencias de Promoción de Inversiones

## Resumen ejecutivo

Este *Manual para la promoción de la Inversión Extranjera Directa a nivel subnacional en mercados emergentes* está diseñado como una herramienta práctica destinada a asistir a aquellas ciudades con recursos escasos a incrementar el nivel de inversiones general y, en particular, a atraer Inversión Extranjera Directa (IED). Las recomendaciones hechas en este *Manual* pueden ayudar a determinar las estrategias de desarrollo de una ciudad y a tomar decisiones de asignación presupuestaria. Por lo tanto, los funcionarios locales y nacionales responsables de la elaboración de políticas públicas pueden beneficiarse con su uso. Este *Manual* está especialmente diseñado para ciudades medianas con recursos limitados y escasa experiencia en atraer inversiones y establecer una agencia dedicada a promocionarlas.

Desde el aporte de capitales, empleos, capacidades, tecnología y exportaciones; hasta el incremento de la productividad, la innovación y los salarios; sin dudas, los beneficios que la IED pueda proporcionar a una ciudad serán de primordial importancia para los funcionarios locales y los responsables de la elaboración de políticas públicas.

La decisión de una empresa de invertir en el exterior normalmente forma parte de una serie de factores que impulsan una inversión estratégica con el fin de desarrollar mercados extranjeros, reducir costos o acceder a recursos naturales y activos tecnológicos. Y, muchas veces, es una combinación de estos factores. Además, los elementos que determinan la localización de la IED dependen del atractivo de un sector o proyecto de inversión específico.

Si, por ejemplo, una ciudad busca atraer inversiones de una industria o empresa en particular, es preciso que comprenda tanto los factores de inversión estratégicos y específicos del proyecto como los factores determinantes de la localización. Adicionalmente, para asegurarse que la ciudad sea tenida en cuenta a la hora de recibir inversiones y para que obtenga los proyectos en los cuales efectivamente puede competir, debe identificar los pasos cruciales en el proceso de toma de decisiones de un inversor.

En este sentido, la Agencia Nacional de Promoción de Inversiones (ANPI) puede ser la principal fuente de asesoramiento e información y, a la vez, actuar como proveedora de recursos humanos calificados que presten asistencia a la ciudad en sus esfuerzos de promoción. Por ello, se recomienda a cada ciudad que trabaje en estrecha colaboración con la ANPI.

Una buena forma de comenzar a desarrollar una estrategia de promoción de inversiones consiste en enfocarse en atraer aquellas inversiones que puedan tener un impacto especialmente positivo y significativo en la economía local. De este modo, la promoción de inversiones puede tener un elevado retorno sobre los fondos que utiliza para desarrollar sus actividades. Sin embargo, más allá de los beneficios económicos que traerá a la ciudad, existe otro fundamento claro para que una ciudad se involucre en la promoción de inversiones a través de una Agencia de Promoción de Inversiones (API) local: el valor que puede agregar a las actividades de promoción de inversiones a nivel nacional. En particular, a través del conocimiento local de cuestiones específicas y del respaldo práctico que pueda prestar para facilitar la llegada de inversiones y ofrecer luego todo el apoyo necesario para garantizar la continuidad de los proyectos. Finalmente, la API local también puede ser importante para atraer inversiones de empresas nacionales a la ciudad.

Con el fin de atraer inversiones, y en estrecha colaboración con la ANPI, normalmente una API local debe: (1) diseñar una estrategia de promoción de inversiones para la ciudad; (2) establecer una organización eficaz y apropiada para definir e implementar dicha estrategia; (3) identificar oportunidades de inversión comercialmente viables; (4) preparar materiales de marketing para promocionar a la ciudad; (5) buscar de manera proactiva inversores e intermediarios cuidadosamente identificados; (6) crear formas eficaces de facilitar proyectos de inversión para garantizar que las oportunidades de inversión se conviertan en proyectos concretos; y (7)

proveer servicios de post-inversión y promover políticas públicas que contribuyan a retener y a ampliar la base de inversores existentes y a mejorar el ambiente de inversión general.

Una estrategia de promoción de inversiones local debe desarrollarse teniendo en cuenta la estrategia nacional de promoción de inversiones y enfocarse en los sectores y actividades de negocios más importantes. Además, debe incluir objetivos de inversión que establezcan metas específicas como, por ejemplo, la cantidad de proyectos generados, el número de empleos creados o el monto total de inversiones recibido. Sumado a esto, la estrategia también debe considerar metas para las actividades de la API local, entre ellas: cantidad de inversores nuevos y existentes contactados, acciones de marketing a realizar y cantidad de oportunidades de inversión que deben generarse. En estas actividades la API debe esforzarse para obtener una tasa de conversión del 20%. Esto significa que el 20% de las empresas identificadas se convierten en oportunidades de inversión (es decir, que tienen un proyecto actual o futuro por el cual la ciudad puede competir) y, luego, que el 20% de dichas oportunidades se convierten en proyectos realizados.

Para ciudades con presupuestos limitados y un nivel inicial de flujos de inversión bajo, un primer paso hacia la promoción de inversiones consistiría en establecer una nueva división responsable de dicha promoción dentro de un departamento gubernamental ya existente, o una división con un departamento de promoción de inversiones ampliado. Allí, todo el personal debe contar con un sólido conocimiento en negocios y enfocarse en que los recursos se distribuyan eficientemente. Por último, el presupuesto de la API local debe estar relacionado con el rendimiento observado en las metas de inversión propuestas.

La API local debe fomentar la estrecha colaboración con la ANPI para promover a la ciudad y utilizar su experiencia en atraer y facilitar inversiones extranjeras. Del mismo modo, debe crear alianzas con el sector privado, con asociaciones comerciales y con otros posibles socios que puedan contribuir a atraer inversores del exterior.

Con respecto al marketing de una ciudad, el foco debe estar puesto en el desarrollo de una idea que combine las características y beneficios clave de la ciudad para obtener un eslogan breve, simple y persuasivo. Este eslogan se complementará con mensajes de marketing bien diseñados, que logran su máxima eficacia cuando están dirigidos a un sector específico y ofrecen una propuesta de valor concreta, y no son simplemente una lista de atributos o características del lugar. Las herramientas de marketing fundamentales incluyen folletos para cada sector objetivo, un *newsletter* sobre inversiones y, ante todo, un sitio web que ayude a construir la imagen, a proporcionar información y a generar nuevos pedidos de información comercial.

Con todo, la actividad más importante de la API local es la identificación y el contacto proactivo de inversores y la generación de oportunidades de inversión. La identificación de inversores tiene mayores probabilidades de éxito que otros métodos de promoción, ya que en este caso la API local puede realizar una cuidadosa preselección de las empresas identificadas y dirigirse a éstas con una propuesta diseñada a medida. De la misma manera, los métodos más eficaces para generar oportunidades de inversión se encuentran en el desarrollo de servicios de post-inversión (dirigidos a inversores existentes) y en el contacto con redes comerciales, con agentes de inversión y con la comunidad de expatriados que vive en el exterior. Crecientemente, se considera a estos últimos como un recurso no explotado de potenciales flujos de inversión que puede utilizarse de manera eficaz para incrementar el ingreso de inversiones a la ciudad.

El manejo de los contactos es un aspecto muy importante del trabajo que realiza una API local. Por lo tanto, se recomienda que la agencia cuente con un sistema de gestión de relaciones con el cliente que ayude a construir y fortalecer las relaciones con potenciales inversores y con la comunidad inversora a lo largo del tiempo.

Los pedidos de información son una fuente clave de nuevas oportunidades de inversión para una ciudad. Es de vital importancia que la API local maneje estos pedidos con la mayor eficacia posible, ya que, una vez que la API recibe un pedido de información formal por parte de un inversor de primera línea, la información suministrada a dicho inversor puede determinar si la compañía decide invertir en la ciudad o no. Por lo tanto, se deben responder con eficacia todos los pedidos de información de los inversores, posicionando a la ciudad y a la API local como aquellos que ofrecen la mejor oportunidad de inversión.

Una vez que el potencial inversor confirma su interés definitivo, sigue una visita al lugar. Con frecuencia, este paso determina si finalmente se elige a la ciudad en cuestión o, en cambio, se opta por una competidora. Una vez que los inversores han señalado que invertirán en la ciudad, deberán atravesar diversos obstáculos regulatorios y administrativos. En este punto, la API local cumple un rol esencial en acompañar a los inversores, trabajando con ellos para obtener los permisos y licencias necesarios y establecer los contactos adecuados con los prestadores de servicios, tanto en el ámbito nacional como en el local. La API local deberá preparar una hoja de ruta clara para facilitar los proyectos de los inversores.

Una vez que el proyecto de inversión está en marcha, los servicios de post-inversión cumplen otra función importante para una API local. Además de ser una excelente herramienta promocional, constituyen un método de bajo costo para generar nuevas inversiones: para ciudades con una base de inversores bien establecida, hasta un 70% de los flujos de inversión pueden provenir de (o estar relacionados con) inversores existentes. Los servicios de post-inversión locales deben coordinarse con la ANPI y enfocarse en los inversores existentes que cuenten con el mayor potencial para incrementar las inversiones y las conexiones con la economía local. La promoción de políticas públicas es una herramienta clave para proporcionar recomendaciones al gobierno nacional y a las autoridades locales acerca de cómo mejorar el ambiente de inversión. Establecer vínculos con inversores puede contribuir a fomentar su participación y a recabar sus opiniones.

La API local puede cumplir un rol fundamental en el desarrollo económico. Una de sus responsabilidades más importantes es establecer e implementar un mecanismo para monitorear y evaluar su éxito en el cumplimiento de metas en la atracción de flujos de inversión. Mediciones simples, como la cantidad y el valor de los proyectos de inversión obtenidos, junto con los nuevos empleos creados, deben informarse y controlarse de manera constante, idealmente, mediante una base de datos de inversiones actualizada de permanentemente.

El mercado mundial de IED es altamente competitivo. Las API de todo el mundo -a nivel tanto nacional como subnacional- compiten intensamente por atraer inversiones internacionales. Por lo tanto, las ciudades que deseen prevalecer en esta competencia deben desarrollar sus habilidades, por modestas que éstas sean, para atraer inversores. Esa es, precisamente, la finalidad de este *Manual*.

## Módulo I. El Manual

### A. Antecedentes

El incremento de la IED y el impacto positivo que las inversiones pueden tener en el crecimiento y desarrollo económico lleva a gobiernos de todo el mundo a intentar atraer flujos de inversión para obtener nuevos capitales, empleos, tecnologías, conocimientos y capacidades, y para mejorar su infraestructura, capacidad de exportación y competitividad.

Hasta hace algunos años, la IED provenía mayormente de empresas pertenecientes a países desarrollados y se establecía en otros países desarrollados. Sin embargo, la economía mundial ha cambiado desde entonces; hoy los mercados emergentes -países emergentes y ex países socialistas- avanzan rápidamente hacia el primer plano en la inversión y el comercio globales.

Al mismo tiempo, las ciudades se están convirtiendo, más que nunca, en los actores más importantes del mercado global. A medida que el eje de la economía mundial se desplaza hacia el este y hacia el sur, y a medida que la globalización borra los límites nacionales, las ciudades se convierten en centros clave de la economía global.

La inversión es siempre local, y el crecimiento de los sectores de servicios y la búsqueda de talento incrementan cada vez más el predominio de las ciudades. Actualmente las ciudades constituyen las unidades geográficas fundamentales que proporcionan los grupos de trabajadores calificados que las compañías necesitan para acceder a cualquier lugar del mundo que les sirva como base para mantener o incrementar su competitividad.

Los recursos humanos solían irse de los países emergentes para buscar empleo en países desarrollados, pero la creciente importancia de los mercados emergentes en las utilidades y recursos de las compañías internacionales y el sólido crecimiento de la IED de compañías con sede en mercados emergentes<sup>1</sup>, lleva a que estas compañías inviertan cada vez más en los lugares en los que se encuentran dichos recursos humanos.

Progresivamente, las empresas están evaluando y comparando el atractivo de las ciudades, en lugar de los países, a la hora de considerar dónde situar un nuevo proyecto de inversión.

Las ciudades responden a su creciente importancia en la economía mundial y en las decisiones de inversores internacionales mediante el desarrollo de sus propias capacidades para atraer y facilitar flujos de inversión, en lugar de depender de los gobiernos nacionales para lograrlo.

Por consiguiente, en los últimos años ha habido un crecimiento sustancial de las API regionales y locales<sup>2</sup> (se estiman en 8.000 a nivel mundial en la actualidad). Si bien la gran mayoría se encuentra en países desarrollados, cada vez más ciudades y regiones emergentes del mundo están estableciendo API subnacionales, fenómeno que puede observarse en América Latina, Asia y África.

Para comprender de qué manera las ciudades pueden beneficiarse de estos cambios en la economía mundial y de las crecientes oportunidades que genera la inversión extranjera y el desarrollo económico, la MCI, junto con el *Vale Columbia Center on Sustainable International*

---

<sup>1</sup> El monto de IED proveniente de mercados emergentes ascendió a aproximadamente US\$ 350.000 millones en 2009. Véase Karl P. Sauvant, con Wolfgang A. Maschek y Geraldine McAllister, *Foreign Direct Investment from Emerging Markets: The Challenges Ahead* (Nueva York: Palgrave).

<sup>2</sup> A lo largo del texto, se utiliza el término “API local”, independientemente de si la forma organizativa es una división, un departamento o una agencia.

*Investment*, el Ministerio Estatal de Planificación, Desarrollo y Visión Nacional 2030 de Kenia, el Gobierno de Finlandia y el PNUD, han desarrollado este *Manual*.

## B. Fundamentos

Durante los últimos 15 años, se han realizado una gran cantidad de investigaciones acerca de la importancia de las ciudades en el desarrollo económico. Hoy diversas universidades cuentan con departamentos dedicados a investigar el desarrollo regional y urbano, y existen sitios web de especialistas dirigidos específicamente a hacer seguimientos de la competitividad de las ciudades<sup>3</sup>. El interés por las ciudades se origina en su creciente peso económico, en el reconocimiento de su importancia en el desarrollo de ventajas competitivas y en el rápido proceso de urbanización.

Ciudad del Cabo, Durban y Johannesburgo representan alrededor del 50 por ciento del Producto Bruto Interno (PBI) de Sudáfrica, pero sólo el 20 por ciento de la población nacional. Lagos produce el 60 por ciento del PBI de Nigeria no proveniente del petróleo. Y la misma tendencia se observa no sólo en África, sino en todas las regiones del mundo. El Distrito Federal de México, una de las ciudades más pobladas de América Latina, con 19,5 millones de habitantes, explica 8,8% del PIB mexicano. En tanto la Región Metropolitana chilena, donde residen casi 6 millones de personas, aporta el 42,7% del PIB chileno. Los tres mayores municipios de Brasil (San Pablo, Río de Janeiro y Brasilia), con más de 36 millones de habitantes, explican más del 20% del PIB brasileño.

La sobrecontribución de las ciudades al PBI se ha explicado mediante teorías de aglomeración y generación de *clusters*, que señalan la ventaja competitiva de concentrar las actividades en un área geográfica<sup>4</sup> determinada.

La importancia de las ciudades se acentúa debido a la creciente tendencia hacia la urbanización. En las ciudades de China, habrá un aumento de al menos 342 millones de personas para 2030; en las de India, de 271 millones; y en las de América Latina, de 169 millones. Sin embargo, en el África subsahariana, 395 millones de personas se sumarán a las ciudades de la región durante el mismo período; esto es más del doble de la población actual, y un incremento absoluto más alto que el que experimentará China<sup>5</sup>. En consecuencia, si la tendencia del resto del mundo se repite en África, la urbanización ofrecerá allí enormes oportunidades para acelerar el desarrollo económico.

Mientras que la contribución y significación económica de las ciudades se ha investigado en profundidad, el rol de la IED a nivel subnacional y la forma en que las ciudades pueden maximizar el ingreso de inversiones son temas que no han sido bien investigados. Esto es así a pesar de que la IED en los países más exitosos del mundo se ha concentrado en las principales ciudades. Por ejemplo, más de un tercio de la IED de Sudáfrica y China se concentra en dos ciudades, en India en tres, y en el Reino Unido e Irlanda en tan sólo una ciudad<sup>6</sup>.

Dada la rápida urbanización en los países emergentes, es de suma importancia entender como las ciudades pueden atraer IED para aprovechar las crecientes oportunidades de desarrollo

---

<sup>3</sup> Por ejemplo, <http://www.citymayors.com>.

<sup>4</sup> Véase el trabajo de *clusters* en <http://www.isc.hbs.edu/econ-clusters.htm>.

<sup>5</sup> Extraído de

[http://www.citiesalliance.org/ca/sites/citiesalliance.org/files/CA\\_Docs/resources/cds/cdsguidelines/role\\_of\\_cities.pdf](http://www.citiesalliance.org/ca/sites/citiesalliance.org/files/CA_Docs/resources/cds/cdsguidelines/role_of_cities.pdf)

<sup>6</sup> Sobre la base de proyectos de IED *Greenfield* 2003-2008 (*Fuente*: Financial Times Ltd. [www.fdimarkets.com](http://www.fdimarkets.com))

económico. Este *Manual*, entonces, cubre una importante brecha de investigación al informar a los funcionarios responsables del diseño políticas públicas en ciudades de países emergentes sobre cómo atraer IED hacia sus ciudades, trabajando en conjunto con sus respectivas ANPI.

## **C. Objetivos**

El principal objetivo de este *Manual* es proporcionar a las ciudades un esquema práctico y pautas fáciles de seguir para aumentar el ingreso de flujos de inversión. Por ello, en lugar de funcionar como un diccionario que intente abarcar todo lo relacionado con las inversiones, este *Manual* se enfoca en las mejores prácticas para promocionar y facilitar inversiones, e incorpora sugerencias y consejos prácticos en vez de teorías.

El *Manual* no cubre todas las dimensiones de la promoción de inversiones sino que se enfoca selectivamente en las áreas que son más relevantes para las ciudades de países emergentes, y que pueden implementarse en éstas de manera realista. Por consiguiente, se da una cobertura limitada a áreas como las relaciones públicas y la publicidad, dado que su costo excede lo que la mayoría de las ciudades de países emergentes puede solventar. De manera similar, las herramientas de desarrollo económico más amplias relacionadas con la promoción de inversiones (como los programas de enlace con proveedores y el desarrollo de *clusters*) también reciben una mención restringida, ya que estas actividades sólo son relevantes para las API que han alcanzado una madurez mayor, un buen estado operativo y que cuentan con un nivel de recursos elevado.

Los objetivos fundamentales consisten en proporcionar pautas prácticas sobre cómo establecer una API, cómo desarrollar una estrategia de promoción de inversiones y el material de marketing necesario, cómo implementar la identificación de inversores, los servicios de post-inversión y fomentar el apoyo de políticas públicas dentro de un marco que facilite eficazmente las inversiones.

El *Manual* está dirigido a ciudades de mercados emergentes que están estableciendo una API por primera vez y que cuentan con recursos limitados y poca experiencia en atraer flujos de inversión. Sin embargo, la descripción de las mejores prácticas para promocionar inversiones y el desarrollo de temas más avanzados que se incluyen en este *Manual*, resultarán igualmente útiles para que las ciudades más grandes, con un buen nivel de recursos y APIs existentes, puedan evaluar sus organizaciones actuales y desarrollar capacidades adicionales para atraer flujos de inversión.

Aunque el foco está puesto en cómo atraer IED, muchos de los módulos también serán útiles para atraer inversiones locales, especialmente aquellos que analizan cómo facilitar las inversiones y prestar servicios de post-inversión.

## **D. Estructura y usos del *Manual***

La estructura y los usos del *Manual* se muestran en la Tabla 1.

Este *Manual* cuenta con diez módulos básicos. Los primeros dos proporcionan los antecedentes del *Manual* e incluyen un panorama general de las últimas tendencias y cuestiones relacionadas con la IED. El Módulo III ofrece un marco general para la promoción de inversiones e introduce a las ciudades a los principios más importantes para captar flujos de inversión. Dicho módulo debe leerse antes que los Módulos IV-IX, ya que éstos proporcionan pautas prácticas sobre cada uno de los principales componentes de la promoción de inversiones. Finalmente, el Módulo X integra los módulos previos y brinda un marco para la autoevaluación, a fin de establecer la

prioridad en las acciones destinadas a atraer inversiones. Igualmente, incluye sugerencias sobre cómo acceder a los recursos y el apoyo necesarios para implementar el plan de acción.

Cuando es pertinente, se presentan estudios de casos de ciudades de países emergentes que sirven para ilustrar las mejores prácticas y las pautas provistas para la promoción de inversiones. Sin embargo, dado que la promoción de inversiones a nivel ciudad en países emergentes aún se encuentra en una etapa incipiente, sólo se proporcionan ejemplos que realmente funcionan como mejores prácticas para la promoción de inversiones. Finalmente, considerando que cada vez más ciudades desarrollan capacidades institucionales para la promoción de inversiones, en futuras ediciones de este *Manual* seguramente habrá muchos más ejemplos de este tipo para ciudades de países emergentes.

**Tabla 1. Estructura y usos del *Manual***

<b>Módulo</b>	<b>Tema</b>	<b>Usos clave</b>
I	Antecedentes y objetivos	Resume la creciente importancia de las ciudades en la economía nacional e internacional.
II	Introducción y tendencias de IED	Presenta a los funcionarios del área de inversiones y a los responsables de diseñar políticas públicas el concepto de IED, sus beneficios y tendencias recientes.
III	Marco para la promoción de inversiones	Brinda a los funcionarios responsables de diseñar políticas públicas un marco general para atraer IED.
IV	Desarrollo de una estrategia de promoción de inversiones para la ciudad	Muestra a los funcionarios responsables de diseñar políticas públicas cómo desarrollar una estrategia de promoción de inversiones útil para las API nuevas y para las ya existentes.
V	Creación de una API	Ofrece diferentes opciones para establecer una nueva API de acuerdo con los recursos de la ciudad. También es útil para que las API existentes se aseguren de seguir las mejores prácticas para la promoción de inversiones.
VI	Marketing de una ciudad para captar inversores	Señala a las API cómo desarrollar material de marketing para atraer flujos de inversión.
VII	Identificación de inversores y generación de oportunidades de inversión	Muestra a las API cómo identificar potenciales inversores mediante una variedad de métodos que incluyen la identificación directa y el trabajo con redes comerciales.

VIII	Facilitación de inversiones	Describe las mejores prácticas para facilitar eficazmente el ingreso de inversiones, incluyendo información acerca de cómo preparar una propuesta para un inversor.
IX	Servicios de post-inversión y promoción de políticas públicas	Resume cómo una API puede desarrollar un programa de servicios de post-inversión e influir sobre la orientación de las políticas públicas, temas esenciales para retener y ampliar la base de inversores existente y mejorar el ambiente de inversión general.
X	Próximos pasos para atraer inversiones a una ciudad	Brinda un esquema para evaluar las áreas que una ciudad debe priorizar con el fin de atraer IED, desarrollar un plan de acción y entender cómo acceder a los recursos necesarios para implementar dicho plan.

*Fuentes: Proyecto Millennium Cities Initiative (MCI) y Vale Columbia Center on Sustainable International Investment.*

## **Módulo II. Introducción a la Inversión Extranjera Directa**

### **A. Principales elementos de la Inversión Extranjera Directa**

#### **1. Temas abordados**

Los principales temas abordados en este módulo incluyen:

- ¿Qué es la Inversión Extranjera Directa (IED)?
- ¿Cuáles son los diferentes tipos y modalidades de IED?
- ¿Cuáles son los motores, los factores determinantes de la localización y los procesos de toma de decisiones de la IED?
- ¿Cómo puede contribuir la IED al desarrollo económico?
- ¿Cuáles son las tendencias globales y regionales en IED?
- ¿Cuáles son las cuestiones actuales relacionadas con la IED?

#### **2. Objetivos**

El objetivo de este módulo es brindar un panorama general acerca de las definiciones, factores determinantes, beneficios, tendencias y otras cuestiones relacionadas con la IED. Es una lectura de referencia esencial para funcionarios del área de inversión y para los responsables del diseño de políticas públicas que deseen comprender todo lo relacionado con la IED.

### **B. Definiciones**

#### **1. ¿Qué es la IED?**

La IED se define como una inversión que implica una relación a largo plazo y que refleja el interés duradero y el control ejercido por parte de una entidad (inversor extranjero directo o casa central de una empresa) en una empresa residente en una economía que no sea la propia del inversor extranjero directo (proyecto de IED, empresa subsidiaria o filial extranjera)<sup>7</sup>.

El Fondo Monetario Internacional (FMI) define la inversión extranjera como “directa” cuando un inversor tiene en su poder el 10% o más del capital de una empresa extranjera, ya que este valor en general constituye una cantidad suficiente como para que el inversor tenga cierta injerencia en la administración de la empresa.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) identifica tres tipos principales de IED<sup>8</sup>:

- La creación o ampliación de una empresa de capital propio (subsidiaria o filial), o la adquisición de la titularidad absoluta de una empresa existente.
- La participación en una empresa nueva o existente.
- El otorgamiento de un préstamo a un plazo superior a los cinco años.

---

<sup>7</sup> UNCTAD, *World Investment Report 2008: Transnational Corporations and the Challenge of Infrastructure* (Ginebra: UNCTAD, 2008), Anexo A, basado en OECD, *Detailed Benchmark Definition of Foreign Direct Investment*, tercera edición (París: OECD, 1996) y cuarta edición (OECD, 2008); y Fondo Monetario Internacional, *Balance of Payments Manual*, quinta edición (Washington, D.C.: IMF, 1993).

<sup>8</sup> OECD, *Code of Liberalisation of Capital Movements, adopted by the Council on 12th December, 1961* (París: OECD, 1961) citado en OECD, *Code of Liberalisation of Capital Movements* (París: OECD, 2009), Anexo A, página 27.

¿Cuál es la diferencia entre flujos, *stock* y proyectos de IED?

Hay tres medidas estadísticas principales utilizadas por gobiernos y organizaciones internacionales en relación con la IED:

- **Flujos de IED:** El monto de capital invertido por una empresa matriz en una filial extranjera durante un período de tiempo específico, por ejemplo, un año.
- **Stock de IED:** El monto acumulado de capital invertido por una empresa matriz en una filial extranjera durante un período de tiempo específico, independientemente de si el financiamiento consiste en IED o en capital obtenido en mercados de capitales nacionales o internacionales (aunque muchas veces se calcula como el total acumulado de IED invertida cada año).
- **Proyectos de IED:** Las operaciones efectivas (fábricas, oficinas, hoteles, puertos, etc.) en cuyo control los inversores extranjeros tienen injerencia. Hay cuatro tipos principales de proyectos de IED:
  - Proyectos de Inversión *Greenfield*: nuevos proyectos establecidos por un inversor extranjero en una localización determinada.
  - Proyectos de expansión: inversiones realizadas por una filial extranjera o por su casa matriz en una operación existente (por ejemplo, nuevos equipos, nuevas instalaciones de producción o nuevas actividades, entre otros), que generalmente implican una mayor cantidad de empleados.
  - Proyectos de Inversión *Brownfield* o fusiones y adquisiciones (FyA): inversiones realizadas cuando una empresa adquiere una planta de producción existente para realizar nuevas actividades de producción.
  - Emprendimientos conjuntos<sup>9</sup>: nuevos proyectos que implican la participación conjunta de una empresa extranjera y una local.

Atraer proyectos de Inversión *Greenfield* es particularmente importante para una API. Una API local tendrá dificultades para influir en el *stock* y el flujo de IED a menos que pueda garantizar nuevos proyectos de expansión y emprendimientos conjuntos para la ciudad, ya que éstos generan nuevos ingresos de capital y nuevos empleos. Los proyectos son manejados por empresas y, más específicamente, por ejecutivos que trabajan en dichas empresas. La principal actividad de una API es, por lo tanto, identificar a estos ejecutivos clave en empresas seleccionadas para intentar asegurarse de que inviertan en nuevos proyectos.

## 2. ¿Cuáles son las diferentes modalidades de IED?

De la misma manera que existen flujos, *stocks* y proyectos de IED, también existen distintas formas de IED. Se pueden identificar cuatro:

- **Fusiones y adquisiciones:** cuando una empresa extranjera adquiere al menos el 10% del patrimonio de una empresa local. Es el método más directo que una empresa extranjera puede utilizar para obtener participación de mercado, recursos en el exterior, o activos corporativos estratégicos, como marcas y participación en investigación y

---

<sup>9</sup> *Joint ventures*

desarrollo (I+D). En los países desarrollados las FyA han sido el principal componente de los flujos de IED.

- **Privatizaciones:** la venta total o parcial de empresas estatales a inversores privados. Es esencialmente una adquisición que involucra a una empresa estatal en lugar de a una empresa privada. Ha sido un componente importante de la IED en los mercados emergentes.
- **Inversiones *Greenfield* y *Brownfield*:** según se analizó en la Sección II.B.1.
- **Nuevas formas de inversión:** incluyen emprendimientos conjuntos, alianzas estratégicas, licencias, franquicias y otro tipo de acuerdos asociativos. No implican necesariamente flujos de IED y, por lo tanto, pueden no aparecer en datos oficiales relacionados con la IED. Sin embargo, hay cientos de miles de acuerdos de este tipo, y muchas veces pueden influir de manera significativa en el desarrollo económico. Por ejemplo, cuando una empresa extranjera proporciona marcas, marketing, tecnología o acceso a otros mercados a las empresas locales.

Es importante notar que tanto las entidades comerciales como los individuos pueden realizar IED. Esto ocurre particularmente en economías emergentes, en la forma de flujos de entrada de inversión proveniente de la diáspora (personas de origen nacional residentes en el exterior).

## C. Motores de la Inversión Extranjera Directa

Las investigaciones en IED<sup>10</sup> han identificado tres grupos principales de factores que determinan que un lugar resulte atractivo para las empresas multinacionales (EMN) y las lleve a invertir en el exterior:

- IED en busca de mercados.
- IED en busca de eficiencia.
- IED en busca de activos y recursos.

### 1. IED en busca de mercados

El tamaño del mercado es un determinante básico de la distribución global de flujos de IED por lo que el PBI de un país tiene un impacto crucial en los flujos de IED<sup>11</sup>. El proceso típico de internacionalización de una empresa suele empezar con exportaciones hacia un país extranjero y, una vez que la penetración en el mercado y la rentabilidad alcanzan cierto nivel, la empresa considera si la IED será una mejor manera de atender ese mercado. Inicialmente, es probable que la empresa establezca allí sólo oficinas de marketing y de ventas, y que, con el tiempo, considere montar producción, especialmente en los casos de mercados nacionales o regionales grandes que permitan reducir costos y que necesiten adaptar mejor los productos al mercado local. En los sectores de servicios, estar cerca de los clientes suele ser particularmente importante; por lo tanto, la IED en busca de mercados resulta clave para este sector. Además, los países o regiones con acuerdos comerciales preferenciales pueden otorgarle al inversor un acceso privilegiado a otros mercados (incluso de países desarrollados) y, por ello, constituir también un motor importante para el ingreso de inversión a ciudades de países emergentes.

<sup>10</sup> Véase John H. Dunning, "Location and the multinational enterprise: a neglected factor, *Journal of International Business Studies*, 29 (1) (1998), páginas 45-66.

<sup>11</sup> Por ejemplo, véase UNCTAD, *World Investment Report 1998: Trends and Determinants* (Nueva York y Ginebra: United Nations, 1998) y Stephen Thomsen, "Investment patterns in a long term perspective", *Working Papers on International Investment* N.º 2000/2 (París: OECD, 2000), mimeo.

## **2. IED en busca de eficiencia**

Esta estrategia corporativa se concentra en las diferencias de costos unitarios entre las distintas localizaciones como un impulsor clave de la IED. Esto se observa en las inversiones realizadas por empresas de países desarrollados en países emergentes. Dado que las empresas cuentan cada vez más con estrategias regionales, a menudo buscarán la localización más eficiente dentro de una región para atender tanto a los mercados regionales como a los locales. Pero, en muchos casos, a fin de determinar dónde invertir, las empresas tienen en cuenta no sólo los costos unitarios del mercado local sino también el tamaño del mercado y su potencial de crecimiento. Es decir, al decidir la localización de la inversión, las empresas otorgan una importancia similar al tamaño y a la eficiencia del mercado. Asimismo, las fluctuaciones en el tipo de cambio y los niveles de impuestos corporativos también pueden influir de manera significativa en la decisión de invertir en el extranjero orientada a reducir costos y/o a incrementar la rentabilidad.

## **3. IED en busca de recursos/activos**

Esta estrategia corporativa busca explotar los recursos naturales o activos tecnológicos localizados en el exterior. Involucra a empresas que se expanden internacionalmente para acceder a materias primas disponibles en un país receptor. Esto se puede observar, por ejemplo, en parte de la IED que recibe África y también América Latina. La IED en busca de recursos incluye a compañías que compran otras que cuentan con marcas reconocidas o capacidades tecnológicas desarrolladas. Buscan, de esta manera, incrementar sus ventajas al adquirir una empresa. Al mismo tiempo, intentan establecerse en una localización que les otorgue un acceso privilegiado a la ciencia, tecnología y conocimientos locales para, de este modo, optimizar los recursos, conocimientos y capacidades globales de la compañía relacionados con el desarrollo, la innovación y el aprendizaje tecnológico<sup>12</sup>.

## **D. Factores determinantes de la localización**

La Sección II.C examinó los principales motores estratégicos que impulsan la IED. Sumados a éstos, cada empresa y proyecto de inversión poseen factores únicos que determinan su localización.

En la Tabla 2 se muestran algunos de los requisitos típicos relacionados con la localización de los inversores para diferentes tipos de proyectos de inversión. También se indican algunos de los destinos y países de origen líderes a la hora de invertir.

---

<sup>12</sup> Véase Manuel Serapio, con Donald Dalton y Phyllis Genter Yoshida, "The globalisation of R&D enters a new stage as firms learn how to integrate technology operations on a world scale", *Research Technology Management*, 43 (1) (enero/febrero 2000), páginas 2-4.

**Tabla 2. Factores determinantes de la localización para proyectos de inversión, organizados por actividad económica**

Actividades económicas	Requisitos comunes fundamentales	Principales localizaciones	Principales países de origen
<b>1. Industrias emergentes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Medios/multimedios</li> <li>Bioteología</li> <li>Nanotecnología</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alta propensión a formar <i>clusters</i></li> <li>Acceso a las últimas tecnologías y a un ambiente innovador</li> <li>Presencia de universidades, investigadores y recursos humanos capacitados</li> <li>Susceptible al apoyo gubernamental</li> <li>Localizaciones prestigiosas en un entorno de calidad</li> <li>Excelente infraestructura y accesibilidad a clientes/mercados</li> </ul>	Reino Unido Estados Unidos Alemania India Singapur China	Estados Unidos Alemania Reino Unido Japón Francia Canadá
<b>2. Tecnología avanzada</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Semiconductores</li> <li>Equipos de telecomunicaciones</li> <li>Productos farmacéuticos y químicos finos</li> <li>Materiales avanzados</li> <li>Aerospaciales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los recursos humanos altamente calificados son de vital importancia</li> <li>Acceso a mercados extensos y en crecimiento y a clientes importantes</li> <li>Trayectoria probada en atraer producción de tecnología avanzada</li> <li>Sensible a diferencia en costos operativos e impuestos/incentivos</li> <li>Comunicaciones de alta calidad</li> <li>Instalaciones dedicadas al sector y absoluto respaldo gubernamental</li> </ul>	China Estados Unidos Reino Unido Canadá Singapur Alemania	Estados Unidos Japón Alemania Reino Unido Francia Países Bajos
<b>3. Servicios de alto nivel</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Servicios de tecnologías de la información (TI) y software</li> <li>Funciones/actividades de sede central (SC)</li> <li>Investigación y desarrollo (I+D)</li> <li>Servicios financieros y comerciales</li> <li>Servicios de telecomunicaciones</li> <li>Publicaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adecuada disponibilidad de recursos humanos</li> <li>Rápido acceso al mercado</li> <li>Propensión a formar <i>clusters</i> en las áreas de TI y software, CM e I+D</li> <li>Creciente importancia de bajos costos operativos</li> <li>Acceso a tecnologías avanzadas e investigación universitaria para I+D</li> <li>Instalaciones de alta calidad en una localización prestigiosa para las funciones de SC</li> <li>Amplia variedad de países, pero concentración dentro de éstos</li> </ul>	Reino Unido China India Estados Unidos Canadá Alemania Francia	Estados Unidos Reino Unido Alemania Francia Japón Países Bajos India
<b>4. Productos principales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Electrónica y equipos de oficina</li> <li>Plástico y caucho</li> <li>Componentes y montaje de automotores</li> <li>Dispositivos médicos</li> <li>Textiles y procesamiento de alimentos</li> <li>Embalaje/productos de papel y madera</li> <li>Ingeniería mecánica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acceso a proveedores, recursos humanos y mercados de calidad</li> <li>Sensible a costos operativos</li> <li>Crecientes requerimientos de una fuerza de trabajo bien capacitada y educada</li> <li>La logística e infraestructura de alta calidad son esenciales</li> <li>Preferencia por localizaciones de alta calidad con buena trayectoria en la industria</li> <li>Marco legal favorable</li> <li>Puede ser sensible a subvenciones y otros incentivos</li> <li>Cambiando a mercados emergentes de alta calidad con mercados internos grandes</li> </ul>	China Estados Unidos Reino Unido Rusia Canadá Hungria Brasil República Checa	Estados Unidos Japón Alemania Francia Reino Unido Corea del Sur Suecia Países Bajos
<b>5. Servicios de oficina</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Call centers</i> y centros de servicios compartidos</li> <li>Soporte administrativo</li> <li>Agencias gubernamentales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La disponibilidad adecuada de recursos humanos es de vital importancia</li> <li>Creciente sensibilidad a los costos</li> <li>Las capacidades idiomáticas multilingües a menudo son críticas</li> <li>El acceso a clientes (tanto internos como externos) puede ser importante</li> <li>Tecnologías de la información y las telecomunicaciones (TIC) de calidad son un requisito básico</li> <li>Las localizaciones centrales no son esenciales</li> <li>Pueden ser sensibles a subvenciones</li> <li>Pueden estar influenciadas por iniciativas de las API que respalden al sector</li> </ul>	Canadá Reino Unido India Irlanda España Alemania Estados Unidos	Estados Unidos Alemania Reino Unido Benelux Francia Suiza India
<b>6. Servicios generales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Transporte, logística y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El acceso al mercado (cliente) es crítico</li> <li>La infraestructura y logística también son</li> </ul>	China Estados Unidos Países Bajos	Estados Unidos Alemania Reino Unido

<ul style="list-style-type: none"> <li>distribución</li> <li>Impresiones</li> <li>Servicios de salud</li> <li>Centros comerciales/ Servicios de construcción, etc.</li> </ul>	<p>críticas para las actividades de distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La disponibilidad de recursos humanos calificados es importante</li> <li>Sensible a costos</li> <li>También son importantes las instalaciones dedicadas a la industria y la disponibilidad de emplazamientos de gran extensión</li> </ul>	<p>Reino Unido Francia</p>	<p>Japón Países Bajos</p>
<p><b>7. Turismo y esparcimiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hoteles</li> <li>Atracciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El acceso a mercados (clientes) y su crecimiento potencial son críticos</li> <li>La disponibilidad de recursos humanos es un tema a considerar, en particular en cuanto a conocimientos lingüísticos</li> <li>Reglamentaciones que rigen la construcción de propiedades y la operación</li> <li>Logística e infraestructura de calidad</li> <li>Calidad y atractivo del entorno (rural o urbano)</li> </ul>	<p>China Reino Unido India Brasil Rusia</p>	<p>Estados Unidos Reino Unido España Francia Italia</p>
<p><b>8. Industrias de procesamiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Papel y pulpa</li> <li>Minerales (materiales de construcción), etc.</li> <li>Productos forestales</li> <li>Productos alimenticios importantes</li> <li>Procesamiento de aceites</li> <li>Industrias extractivas</li> <li>Acero y aluminio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accesibilidad a grandes mercados en crecimiento y a clientes clave</li> <li>Cercanía a recursos naturales</li> <li>Logística e infraestructura rutera, ferroviaria y portuaria de buena calidad</li> <li>Bajos costos operativos</li> <li>Recursos humanos adecuados</li> <li>Presencia de industrias relacionadas</li> <li>Leyes favorables a empresas</li> <li>Grandes requisitos de acceso a suministro de agua y energía confiables</li> </ul>	<p>China Estados Unidos Canadá Rusia México Brasil Australia Reino Unido</p>	<p>Estados Unidos Canadá Reino Unido Australia Rusia Países Bajos Alemania Japón</p>

Fuentes: PricewaterhouseCoopers y OCO Global Ltd.

## E. Proceso de toma de decisiones con respecto a la localización

A continuación, en el gráfico 1, se muestra el proceso típico de localización de inversiones. El primer paso es estratégico y habitualmente depende de la estrategia corporativa general de la empresa. Por ejemplo: “necesitamos invertir en los mercados emergentes de América Latina”. O: “necesitamos asegurarnos más recursos naturales en América Latina”. Una API local tendrá una capacidad muy limitada para influir en la decisión estratégica que determina la región en la que se realizarán las inversiones.

Los pasos 2 al 4 se producen cuando el inversor, con el apoyo de sus asesores, identifica qué países y ciudades va a considerar para realizar la inversión. En algunos tipos de proyectos, por ejemplo los relacionados con recursos naturales o privatizaciones, es posible que el inversor sólo tenga una opción de localización. Sin embargo, en la mayoría de los proyectos el inversor contará con una gama de opciones más amplia.

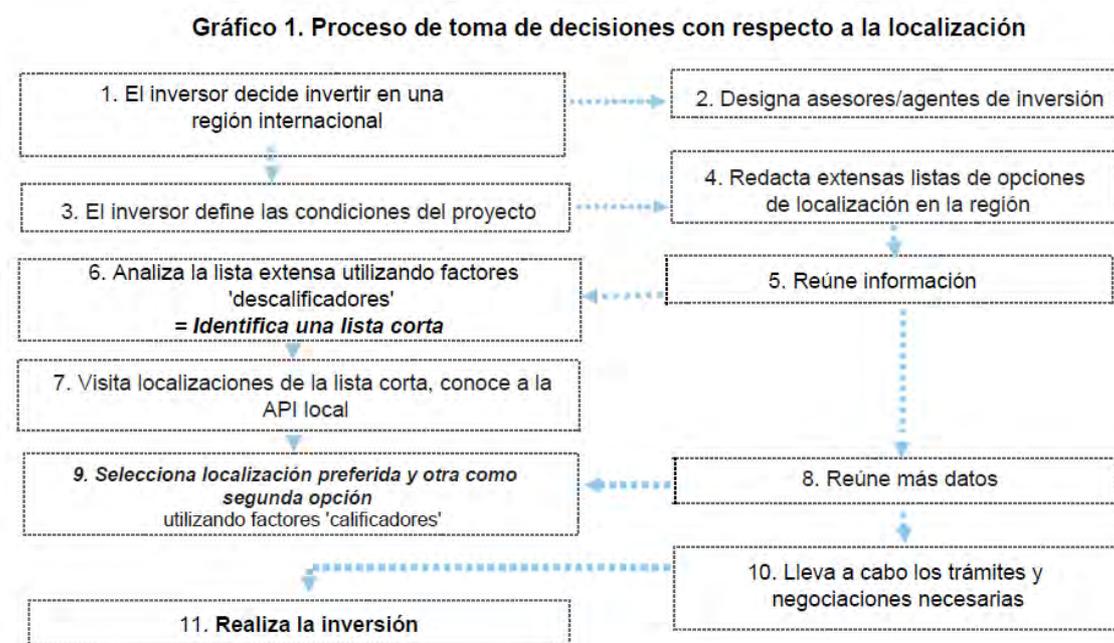
Las actividades promocionales de una API en el marketing de una ciudad (consulte el Módulo VI) y en la identificación de inversores específicos (consulte el Módulo VII), pueden marcar una diferencia crítica que determinará si la ciudad será o no incluida dentro de una larga lista de localizaciones posibles. La función de los asesores en el proceso de toma de decisiones relacionadas con la localización de la inversión explica por qué una API debe identificarlos y dirigirse a ellos con el mismo cuidado que tiene al hacerlo con las empresas inversoras.

Una vez que el inversor ha conformado su lista de posibles localizaciones, recolectará datos y realizará un análisis para llegar a una “lista corta” de sólo 2 ó 3 localizaciones posibles<sup>13</sup>. En el

<sup>13</sup> Hay herramientas como [www.fdibenchmark.com](http://www.fdibenchmark.com) y [www.competitivealternatives.com](http://www.competitivealternatives.com) que prestan asistencia a los inversores (y a las API) para recolectar datos y comparar localizaciones para diferentes sectores y proyectos de inversión.

paso 5 es posible que se contacte a la API para que suministre información y datos relevantes a la empresa. Luego el inversor y/o sus asesores visitarán las localizaciones incluidas en la lista corta para obtener un análisis más detallado y finalmente seleccionar la localización adecuada. Una vez tomada la decisión, se realizarán otro tipo de acciones, como negociaciones con proveedores, con socios y posiblemente con la ciudad en el caso de que se busquen incentivos para la inversión. La eficacia de una API en la facilitación de inversiones (consulte el Módulo VIII) a menudo puede ser crítica para asegurar una inversión.

**Gráfico 1. Proceso de toma de decisiones de localización**



Fuente: PricewaterhouseCoopers.

## F. ¿Cómo puede contribuir la IED al desarrollo económico?

Se han realizado muchas investigaciones sobre el aporte de la IED al desarrollo económico. El ingreso de inversión puede generar diversos beneficios para el desarrollo económico de una ciudad. A continuación se indican algunos de los principales:

- **Generación de empleo:** la IED puede crear empleos directos en las operaciones de las filiales extranjeras. También puede crear empleos indirectos en las operaciones de proveedores y socios. Se estima que, en 2008, las empresas extranjeras crearon más de 4 millones de empleos a partir de inversiones en proyectos de expansión e inversiones *Greenfield*<sup>14</sup>.
- **Acceso al mercado de exportación:** la IED suele estar más orientada a la exportación que las inversiones locales y puede contribuir a incrementar las exportaciones de empresas locales gracias al desarrollo de nuevas oportunidades internacionales que puedan ser aprovechadas por los proveedores locales<sup>15</sup>.

<sup>14</sup> Véase: Base de datos de fDi Markets, Financial Times Ltd., [www.fdimarkets.com/index.cfm?page\\_name=markets](http://www.fdimarkets.com/index.cfm?page_name=markets)

<sup>15</sup> Por ejemplo, véase Brian Aitken, Gordon H. Hanson y Ann E. Harrison, "Spillover, foreign investment and export behavior", *Journal of International Economics*, 43 (1997), páginas 103-132.

- **Mayor inversión local:** a través de vínculos locales, la IED puede tener un impacto significativo en el incremento de la inversión en empresas locales<sup>16</sup>. En algunas regiones con bases productivas sólidas, los programas para promover los vínculos de proveedores locales con empresas extranjeras han derivado en un incremento en la inversión local equivalente al 50% del monto de IED entrante<sup>17</sup>. Al mismo tiempo, a través de los vínculos locales, la IED se integra más a la economía local y fortalece los lazos de los inversores extranjeros con la ciudad, lo que reduce el riesgo de cierre de filiales en el largo plazo.
- **Mayor productividad:** en promedio, los inversores extranjeros tienen mayor productividad que las empresas locales, hecho que aumenta la productividad general y, por lo tanto, la competitividad de la economía local<sup>18</sup>. A su vez, las empresas locales quedan expuestas a las prácticas de gestión más recientes al trabajar (y competir) con los inversores del exterior, hecho que puede motivarlas a implementar nuevas prácticas para aumentar la productividad.
- **Acceso a la tecnología:** normalmente las EMN son las más intensivas en I+D, y controlan gran parte de la I+D global y la gestión de patentes. Los flujos de Inversión *Greenfield* y otras nuevas formas de inversión son una fuente clave para el desarrollo de la I+D ya que se pueden producir múltiples efectos derrame para empresas e instituciones de investigación locales<sup>19</sup>.
- **Innovación:** la IED puede intensificar la competencia en los mercados locales, creando estímulos para la innovación<sup>20</sup>.
- **Contribución al mercado cambiario:** la IED es una fuente clave de divisas para el mercado cambiario de países con bajo nivel de ahorro o difícil acceso al capital.
- **Aumento salarial:** las empresas de capitales extranjeros generalmente pagan salarios más altos que las locales, lo que puede producir efectos multiplicadores en la economía doméstica.

Los puntos arriba descritos marcan los beneficios que el ingreso de IED puede traer. Pero, además de aumentar la productividad, crear inversiones de capital adicionales, generar más riqueza, exportaciones y empleo directo, el ingreso de IED también puede constituir un fuerte incentivo para inversores locales que siguen a un líder innovador, para el desarrollo de la cadena

---

<sup>16</sup> Por ejemplo, véase Nigel Driffield y Dylan Hughes, “Foreign and domestic investment: regional development or crowding out?”, *Estudios regionales*, 37, 3 (2003), páginas 277-278. Véase también UNCTAD, *World Investment Report 2001: Promoting Linkages* (Nueva York y Ginebra: Naciones Unidas, 2001).

<sup>17</sup> Véase Henry Loewendahl, *Bargaining with Multinationals: The Investment of Siemens and Nissan in North-East England* (Londres: Palgrave, 2001).

<sup>18</sup> Las investigaciones han demostrado que las diferencias de productividad dependen de si una empresa es nacional o multinacional, no extranjera o local (véase Ben Ferrett, “Intra- and inter-firm technology transfer in an international oligopoly” (Nottingham, Reino Unido: Universidad de Nottingham, 2003). Atraer a empresas multinacionales y alentar a las empresas locales a convertirse en multinacionales son implicancias políticas clave.

<sup>19</sup> Por ejemplo, véase Robert Lensink y Oliver Morrissey, “Foreign direct investment: flows, volatility and growth in developing countries”, Universidad de Groningen, Research Institute SOM, Informe de investigación n.º 01E16 (Groningen, Países Bajos: Universidad de Groningen, 2001).

<sup>20</sup> Por ejemplo, véase el trabajo de Michael Porter o M. Porter, *The Competitive Advantage of Nation* (Nueva York: The Free Press, 1990).

de proveedores, para la generación de *clusters* o para incrementar el valor “marca” de un determinado lugar.

Al mismo tiempo, la IED puede tener efectos negativos. Por ejemplo, puede generar un efecto expulsión de empresas locales, llevar a una fijación de precios de transferencia abusivos, deslocalizar la I+D, aumentar la competencia y generar efectos ambientales negativos, entre otros factores. Los funcionarios locales y nacionales deben ser conscientes de estas posibilidades para poder prevenirlas con las políticas adecuadas.

## G. Tendencias de inversión globales<sup>21</sup>

La economía mundial, cada vez más globalizada, se basa principalmente en la producción internacional que generan las EMN. La Tabla 3 muestra que los ingresos de IED a nivel global han crecido desde sólo US\$ 58 millones en 1982, a casi US\$ 1 billón en 2005 y a más de US\$ 1,8 billones en 2007, con un *stock* de IED mundial estimado de más de US\$ 15 billones. La tabla muestra que las FyA transnacionales han sido el principal motor de los flujos de IED.

**Tabla 3. Indicadores de IED y producción internacional, 1982-2007 (en miles de millones de US\$, precios actuales)**

Indicador	1982	1990	2005	2007
IED entrante	58	207	946	1.883
IED saliente	27	239	837	1.997
<i>Stock</i> de IED entrante	789	1.941	10.048	15.211
<i>Stock</i> de IED saliente	579	1.785	10.579	15.602
Rentabilidad sobre la IED entrante	44	74	759	1.128
Rentabilidad sobre la IED saliente	46	120	845	1.220
FyA transnacionales	...	200	716	1.637
Venta de filiales extranjeras	2.741	6.126	21.394	31.197
Producto bruto de filiales extranjeras	676	1.501	4.184	6.029
Activos totales de filiales extranjeras	2.206	6.036	42.637	68.716
Exportaciones de filiales extranjeras	688	1.523	4.197	5.714
Empleos en filiales extranjeras (en miles)	21.524	25.103	63.770	81.615

*Fuentes:* UNCTAD, *World Investment Report 2007: Transnational Corporations, Extractive Industries and Development* (Nueva York y Ginebra: Naciones Unidas, 2007), UNCTAD, *World Investment Report 1998: Transnational Corporations and the Challenge of Infrastructure* (Nueva York y Ginebra: Naciones Unidas, 2008).

Según Persa Economou: “actualmente hay más de 80.000 EMN en todo el mundo que tienen participación en más de 800.000 filiales extranjeras. Estas empresas son actores importantes de la economía global de hoy; emplean alrededor de 82 millones de personas en sus filiales extranjeras y poseen activos totales por US\$ 69 billones, ventas de aproximadamente US\$ 31 billones y exportaciones que se aproximaron a US\$ 6 billones en el año 2007. Las EMN representan alrededor de la mitad de las erogaciones mundiales totales en I+D y más de dos tercios de los negocios globales de I+D. Son responsables de gran parte del comercio mundial, del cual aproximadamente un tercio tiene lugar dentro de sus redes corporativas internacionales<sup>22</sup>.”

<sup>21</sup> El texto de esta sección se basa en Persa Economou *et al.*, “Trends and issues in international investment”, en Karl P. Sauvant, ed., *Yearbook on International Investment Law and Policy 2008-2009* (Nueva York: Oxford University Press, 2009), páginas 3-34. Véase también UNCTAD, *World Investment Report 2008*, obra citada.

<sup>22</sup> Economou *et al.*, obra citada, página 4.

La crisis económica global de 2008-2009, junto con las turbulencias financieras y la menor disponibilidad crediticia, han llevado a una recesión en algunos de los principales países de origen y países receptores de IED. Como resultado, los flujos de IED han disminuido considerablemente, en valores cercanos a un 50%<sup>23</sup>. Y aunque los mercados emergentes no han sufrido tanto la crisis como los mercados desarrollados, la competencia por la atracción de flujos de IED se ha incrementado, lo que aumenta las dificultades que las API deben enfrentar para atraer inversiones.

Más específicamente, la Tabla 4 muestra que los flujos de IED cayeron un 21% en 2008 y se prevé una caída mayor para 2009. La crisis financiera restringirá la capacidad de las firmas de financiar FyA; el valor de éstas caerá en 2009 ya que bajaron los precios de las acciones y, por lo tanto, el valor de las empresas. Esto, a su vez, disminuye el valor de los flujos de IED. Se prevé que la cantidad de proyectos de IED *Greenfield*, que alcanzaron su punto máximo en 2008 con casi 15.500 proyectos registrados, también disminuirá en 2009, en un 14%. Se anticipa que el empleo generado por inversiones *Greenfield* caerá de un pico de US\$ 4 millones en 2008 a US\$ 3,1 millones en 2009.

**Tabla 4. Últimas tendencias y proyecciones para la Inversión Extranjera Directa, 2007-2009**

<b>Indicador</b>	<b>2007</b>	<b>2008<sup>a</sup></b>	<b>2009<sup>b</sup></b>
IED entrante (en miles de millones de US\$)	1.833	1.449	735
Proyectos de IED <i>Greenfield</i> <sup>c</sup>	11.916	15.456	13.300
Generación de empleo directo por inversiones <i>Greenfield</i> (en millones) <sup>c</sup>	2,9	4,0	3,1

*Fuentes:* MCI y VCC, sobre la base de UNCTAD, “Assessing the impact of the current financial and economic crisis on global IED flows” (Nueva York y Ginebra: Naciones Unidas, 2009); base de datos fDi Markets de Financial Times Ltd.; Servicio Global de Predicciones de la Economist Intelligence Unit (EIU, por sus siglas en inglés) en [dfs.eiu.com/about/](http://dfs.eiu.com/about/).

<sup>a</sup>Estimaciones preliminares. <sup>b</sup>Predicciones a partir de enero de 2009. <sup>c</sup>Barómetro de tendencias sobre IED *Greenfield*. Los datos no incluyen todos los proyectos, sino los más importantes. Los datos sobre empleos incluyen estimaciones.

## H. Tendencias de inversión regionales

En el ámbito global, el crecimiento de la IED tiene una elevada correlación con el crecimiento económico, que ha promediado alrededor de 4% desde principios de la década de 2000. A los países emergentes, sin embargo, les ha ido mejor, ya que alcanzaron tasas de crecimiento anuales de aproximadamente 7%<sup>24</sup>. A pesar de ello, hasta 2008, esta diferencia de crecimiento no había alcanzado para igualar la participación de dichas economías con la participación de las economías desarrolladas en términos de participación en flujos de IED, proyectos en general y FyA. De cualquier manera, en 2008, mientras caían los flujos de IED en las economías desarrolladas, el ingreso de IED en los mercados emergentes seguía creciendo<sup>25</sup>.

En particular, la participación en el mercado global de los países emergentes en términos de flujos de IED aumentó de 27% en 2007 a 36% en 2008, y en cuanto a proyectos de IED, subió

<sup>23</sup> Laza Kekic, “The global economic crisis and FDI flows to emerging markets: for the first time ever, emerging markets are this year set to attract more than half of global FDI flows”, *Columbia FDI Perspectives*, N.º 15, 8 de octubre de 2009, disponible en [www.vcc.columbia.edu](http://www.vcc.columbia.edu).

<sup>24</sup> Véase Economist Intelligence Unit en [www.eiu.com](http://www.eiu.com).

<sup>25</sup> Véase Kekic, obra citada.

de 42% a 48%. Cabe destacar que África registró un incremento mayor en flujos y proyectos de IED que cualquier otra región del mundo.

**Tabla 5. IED en economías desarrolladas y emergentes, 2003-2008 (en miles de millones de US\$)**

<b>Indicador</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
<b>IED entrante</b>	<b>558</b>	<b>742</b>	<b>946</b>	<b>1.306</b>	<b>1.833</b>	<b>1.449</b>
<i>Economías desarrolladas</i>	359	419	590	858	1.246	840
<i>Economías emergentes</i>	175	283	314	379	500	518
África	19	18	30	36	53	62
América Latina y el Caribe	46	94	76	84	126	142
Asia y Oceanía	111	171	209	260	320	314
Asia occidental	12	21	42	60	72	56
Sur, este y sudeste de Asia	98	149	167	200	248	256
<i>Economías en transición</i>	24	40	41	69	86	92
<b>Proyectos mundiales de IED<sup>a</sup></b>	<b>9.446</b>	<b>10.221</b>	<b>10.481</b>	<b>12.166</b>	<b>11.914</b>	<b>15.454</b>
<i>Economías desarrolladas</i>	3.919	4.378	4.688	5.431	5.669	6.447
<i>Economías emergentes</i>	4.513	4.845	4.482	5.311	4.973	7.384
África	335	279	459	446	383	819
América Latina y el Caribe	800	808	560	576	786	1.094
Asia y Oceanía	3.378	3.758	3.463	4.289	3.806	5.471
Asia occidental	426	409	505	712	580	1.092
Sur, este y sudeste de Asia	2.952	3.349	2.958	3.577	3.226	4.379
<i>Economías en transición</i>	1.014	998	1.311	1.424	1.272	1.623
<b>FyA transnacionales mundiales (ventas)</b>	<b>297</b>	<b>381</b>	<b>716</b>	<b>881</b>	<b>1,637</b>	<b>1,184</b>
<i>Economías desarrolladas</i>	244	316	605	728	1.454	981
<i>Economías emergentes</i>	40	55	94	127	153	177
África	7	5	11	18	10	26
América Latina y el Caribe	12	24	24	38	31	30
Asia y Oceanía	22	25	60	72	112	121
Asia occidental	1	1	14	18	30	32
Sur, este y sudeste de Asia	20	24	45	54	82	89
<i>Economías en transición</i>	2	10	17	25	30	25

Fuentes: MCI y VCC, sobre la base de UNCTAD, *World Investment Report 2009: Transnational Corporations, Agricultural Production and Development* (Ginebra: UNCTAD, 2009), páginas 212-214, 247-250; UNCTAD, *World Investment Report 2008: Transnational Corporations and the Challenge of Infrastructure* (Ginebra: UNCTAD, 2008), páginas 199-202, 253-256; UNCTAD, *World Investment Report 2007: Transnational Corporations, Extractive Industries and Development* (Ginebra: UNCTAD, 2007), páginas 207-210, 251-254; y base de datos de fDi Markets, Financial Times Ltd.

<sup>a</sup>Barómetro de tendencias de IED *Greenfield*. Los datos incluyen sólo los proyectos más importantes.

Aunque los elevados índices de crecimiento de las economías emergentes deberían alentar mayores niveles de IED, no es sólo el crecimiento económico lo que determina el flujo de IED,

sino también su distribución geográfica y asignación sectorial. A pesar de que el escenario de crecimiento económico general por el momento es negativo, hay que considerar que los planes de inversión de las EMN han sido igualmente importantes, ya que se han definido por un enfoque más restringido a factores específicos de la industria, a las estrategias de los competidores y a cuestiones relativas al costo y la rentabilidad, entre otras. En este sentido, ha sido de primordial importancia la integración de la producción local a los sistemas de producción internacionales y las cadenas de valor globales, facilitada por los desarrollos tecnológicos, la baja en los costos de transporte, el creciente enfoque en la mejora de los entornos comerciales y la apertura de la IED.

## **I. Tendencias de inversión**

A medida que estos desarrollos salen a la luz, surgen nuevos actores y los antiguos evolucionan. Primero y principal es necesario mencionar los cambios que ocurren en las EMN: se están tornando más ágiles y hábiles para competir internacionalmente, más abiertas a nuevas formas de invertir en todo el mundo, pero también más conscientes de los nuevos riesgos y desafíos que se presentan. Actualmente, muchas son originarias de mercados emergentes y están haciendo sus primeras incursiones en la inversión extranjera, tanto en países desarrollados como en países emergentes. Algunas son de propiedad estatal y, como tales, gozan de ciertos privilegios en relación a sus contrapartes del sector privado, como por ejemplo, el acceso a financiamiento a bajo costo o a información privilegiada y otros tipos de apoyo gubernamental.

Por otro lado, los fondos de riqueza soberana<sup>26</sup> (fondos estatales de inversión provenientes principalmente de excedentes de petróleo o de reservas acumuladas del mercado cambiario), también participan como nuevos e importantes actores del mercado mundial de IED. Controlan un monto estimado de US\$ 3,8 billones<sup>27</sup>, cifra que fácilmente podría duplicarse en los próximos cinco años

### **1. Empresas Multinacionales de mercados emergentes**

Los mercados emergentes se están convirtiendo en una fuente clave de flujos de inversión, especialmente para otros países emergentes. La Tabla 6 muestra que la IED proveniente de países emergentes alcanzó los US\$ 253.000 millones en 2007, cifra que representa el 13% de la IED saliente a nivel global, y un notable aumento desde los US\$ 212.000 millones de 2006 y especialmente desde los US\$ 29.000 millones registrados en 2003. En 2007, más de tres cuartas partes de la IED proveniente de países emergentes fue realizada por EMNs con sede en Asia y Oceanía.

En términos de proyectos de IED *Greenfield*, el peso de los mercados emergentes como fuente de IED es similar: aportaron un 14% de los proyectos de IED en 2007 y un 17% en 2008, con alrededor de 2.572 proyectos registrados. De éstos, más del 80% provienen de Asia y Oceanía. Por su parte, África y Asia occidental son las dos regiones del mundo con el mayor crecimiento en proyectos de IED en el exterior (saliente).

---

<sup>26</sup> *Sovereign Wealth Funds*.

<sup>27</sup> *Sovereign Wealth Fund Institute*. Véase [www.swfinstitute.com](http://www.swfinstitute.com).

**Tabla 6. IED proveniente de economías desarrolladas y emergentes, 2003-2008**

<b>Indicador</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
<b>IED saliente (total mundial en miles de millones de US\$)</b>	<b>617</b>	<b>877</b>	<b>881</b>	<b>1323</b>	<b>1997</b>	<b>NA</b>
<i>Economías desarrolladas</i>	577	746	749	1087	1692	NA
<i>Economías emergentes</i>	29	117	118	212	253	NA
África	1	2	2	8	6	NA
América Latina y el Caribe	11	28	36	63	52	NA
Asia y Oceanía	17	88	80	141	195	NA
Asia occidental	-4	8	12	23	44	NA
Sur, este y sudeste de Asia	21	79	67	118	151	NA
<i>Economías en transición</i>	11	14	14	24	51	NA
<b>Proyectos de IED saliente<sup>a</sup></b>	<b>9.446</b>	<b>10.221</b>	<b>10.481</b>	<b>12.166</b>	<b>11.914</b>	<b>15.454</b>
<b>(cantidad de proyectos)</b>						
<i>Economías desarrolladas</i>	7.824	8.707	8.943	10.110	10.005	12.557
<i>Economías emergentes</i>	1.449	1.323	1.337	1.830	1.698	2.572
África	65	49	70	83	60	191
América Latina y el Caribe	154	176	103	180	252	270
Asia y Oceanía	1.230	1.098	1.164	1.567	1.386	2.111
Asia occidental	209	179	240	432	288	577
Sur, este y sudeste de Asia	1.021	919	924	1.135	1.098	1.534
<i>Economías en transición</i>	173	191	201	226	211	325
<b>FyA transnacionales (compras mundiales, en miles de millones de US\$)</b>	<b>297</b>	<b>381</b>	<b>929</b>	<b>1.118</b>	<b>1.637</b>	<b>NA</b>
<i>Economías desarrolladas</i>	257	341	778	930	1.411	NA
<i>Economías emergentes</i>	31	38	100	157	180	NA
África	1	3	19	24	6	NA
América Latina y el Caribe	12	15	12	34	42	NA
Asia y Oceanía	19	21	70	99	133	NA
Asia occidental	2	1	20	42	43	NA
Sur, este y sudeste de Asia	17	19	49	57	89	NA
<i>Economías en transición</i>	9	1	23	11	18	NA

Fuentes: MCI y VCC, sobre la base de UNCTAD, *World Investment Report 2009: Transnational Corporations, Agricultural Production and Development* (Ginebra: UNCTAD, 2009), páginas 212-214, 247-250; UNCTAD, *World Investment Report 2008: Transnational Corporations and the Challenge of Infrastructure* (Ginebra: UNCTAD, 2008), páginas 199-202, 253-256; UNCTAD, *World Investment Report 2007: Transnational Corporations, Extractive Industries and Development* (Ginebra: UNCTAD, 2007), páginas 207-210, 251-254; y base de datos de fDi Markets, Financial Times Ltd.

<sup>a</sup> Barómetro de tendencias de IED *Greenfield*. Los datos incluyen sólo los proyectos más importantes.

A nivel global unos pocos países representan la mayor parte de la IED proveniente de mercados emergentes. El 80% de las 100 EMN más importantes pertenecientes a los países emergentes están basadas en Asia. Con el apoyo de sus gobiernos, algunas de ellas han desarrollado estrategias de internacionalización, como lo muestra el crecimiento de la IED realizada por EMN chinas en respuesta a la política nacional "go global" lanzada en el año 2000<sup>28</sup>. Una buena proporción de esa inversión se ha basado en la búsqueda de recursos, convirtiendo al África subsahariana en un destino importante. Mientras que en manufacturas la mayor parte de la IED destinada a países emergentes es de carácter regional; en servicios, y especialmente en infraestructura y recursos naturales, existe una considerable inversión interregional.

El universo de las EMN con sede en países emergentes es bastante diverso; incluye a las PyMEs que invierten principalmente en otros países emergentes, muchas veces dentro de su propia región, pero también a numerosas compañías grandes y diversificadas globalmente que invierten en otros países tanto desarrollados como emergentes. En general, los motivos que impulsan la IED de estos países se vinculan al proceso de globalización del comercio y la producción, y son similares a los de las EMN del mundo desarrollado. Alrededor de una cuarta parte de las EMN más importantes basadas en mercados emergentes son empresas estatales, lo que incluye a algunas de las más grandes a nivel mundial como Gazprom (Rusia) y CITIC Group (China). La IED que proviene de China está claramente dominada por las empresas estatales (pueden representar el 80-90% del total de los flujos de salida de inversión del país), cuyo volumen de inversión promedio es sustancialmente mayor al de las empresas privadas chinas<sup>29</sup>. Ocurre que las EMN chinas de mayor envergadura son estatales, y más de la mitad operan en las industrias extractivas<sup>30</sup>.

Crecientemente, las FyA transnacionales se transforman en el modo de inversión más destacado para las EMN de países emergentes, junto con las Inversiones *Greenfield* tradicionales. En 2007, las empresas de países emergentes realizaron adquisiciones transnacionales por US\$ 180.000 millones, registrando un aumento considerable desde los US\$157.000 millones de 2006, y conformando un 11% del total de adquisiciones a nivel global. Mientras que los grandes inversores captan toda la atención, gran parte de las inversiones provenientes de empresas de mercados emergentes son realizadas por PyMEs, y son inversiones relativamente pequeñas, en promedio, como muestra la mayoría de los proyectos de inversión en el sector manufacturero de China en África.

Sin embargo, a pesar de que los mercados emergentes se están convirtiendo en fuentes importantes de flujos de inversión, especialmente para los países emergentes, la tabla 6 muestra que los países desarrollados aún representaban el 84% de los proyectos de Inversión *Greenfield*, el 85% de la IED saliente y el 86% de las FyA transnacionales en 2007. En definitiva, las EMN de las economías desarrolladas seguirán siendo la fuente clave de inversiones a nivel mundial.

---

<sup>28</sup> Qiuzhi Xue y Bingjie Han, "The role of government policies in promoting outward foreign direct investment of emerging markets: China's experience" en Sauvant et al., obra citada. Véase también Catherine Xin y Arthur Yeung, "Go global: the next challenge for corporate China" (Lausana, Suiza: IMD, 2007), <http://www.imd.ch/research/challenges/TC087-07.cfm?bhcp=1>.

<sup>29</sup> Ken Davies, "While global FDI falls, China's outward FDI doubles", *Columbia FDI Perspectives*. N.º 5, 26 de mayo de 2009, disponible en [www.vcc.columbia.edu](http://www.vcc.columbia.edu). Para MNEs líderes argentinas, brasileñas, chinas, israelíes y rusas, véase <http://vcc.columbia.edu/projects/#Emerging>.

<sup>30</sup> Véase el comunicado de prensa del centro Vale Columbia Center on Sustainable International Investment y de la Facultad de Administración de la Universidad Fudan, [www.vcc.columbia.edu/projects/documents/PressRelease-ChineseMNEsmakesteadyprogress.pdf](http://www.vcc.columbia.edu/projects/documents/PressRelease-ChineseMNEsmakesteadyprogress.pdf), 22 de octubre de 2008.

## 2. Riesgo político

El período de rápida liberalización económica que comenzó a fines de la década de 1980 y continuó en la década de 1990, contribuyó a disminuir las percepciones de riesgo político presentes hasta ese momento, resultado de las nacionalizaciones y otro tipo de intervenciones estatales. Sin embargo, en los últimos años, la percepción del riesgo político por parte de las EMN nuevamente parece estar aumentando. Una encuesta realizada por *The Economist Intelligence Unit* (EIU) entre 602 ejecutivos corporativos de todo el mundo, proporciona evidencias en ese sentido cuando señala al riesgo político como la mayor restricción a las inversiones destinadas a mercados emergentes<sup>31</sup>. Asimismo, el *Informe sobre riesgo global 2008* del Foro Económico Mundial que se enfoca, entre otras cosas, en los problemas en la cadena de suministros global, también apoya ese dato. Aon, proveedor líder de servicios de gestión de riesgo político, informa que el riesgo político se mantuvo en niveles elevados en 25 de las 50 economías más importantes del mundo en el año 2008. Por su parte, *Control Risks*, una consultora de riesgos, califica al 57% de los mercados emergentes con un nivel de riesgo político medio o superior al medio. Y finalmente, Ernst & Young, también presenta evidencia de que el riesgo político crece en el mundo actual<sup>32</sup>.

Las rupturas de contratos; la expropiación gradual de empresas mediante el uso de legislación, regulaciones e impuestos distorsivos; el aumento de las nacionalizaciones en el uso de los recursos en países exportadores de materias primas; y el temor a la guerra, el terrorismo y los disturbios civiles, está forzando nuevamente a las EMN a repensar su enfoque de gestión de riesgos. Cada vez más empresas consideran la necesidad de integrar y administrar el riesgo político, más allá de los riesgos comerciales que aparecen en el curso normal de las actividades de negocios. Ocurre que, en contraposición a los riesgos comerciales, como los cambios no anticipados en las tasas de interés o en los precios, las fallas operativas y los riesgos de liquidez; el riesgo político es ocasionado por acciones gubernamentales específicas. Por ello, incluso las EMN basadas en mercados emergentes, tradicionalmente más acostumbradas a gestionar el riesgo político, son cada vez más conscientes de la importancia de este riesgo a medida que invierten en economías ricas en recursos en regiones lejanas a sus países de origen. Su respuesta a este problema ha sido un uso creciente de los seguros de riesgo político otorgados por el sector público, cuyo mejor ejemplo es el rápido crecimiento de los negocios para Sinasure, la agencia estatal China de créditos para exportación<sup>33</sup>.

## 3. Nuevos actores

En los últimos años diversos actores no tradicionales han adquirido relevancia como fuente de IED. Entre ellos se pueden mencionar a los fondos de capital privado<sup>34</sup>, los de capital de riesgo, los que provienen de la diáspora y los fondos de riqueza soberana. Mientras que algunos de estos nuevos actores siguen el patrón de inversión tradicional Norte-Sur (países desarrollados y países emergentes), actualmente también se observa el patrón inverso (como en el caso de los

---

<sup>31</sup> Laza Kekic y Karl P. Sauvart, editores, *World Investment Prospects to 2011: Foreign Direct Investment and the Challenge of Political Risk* (Londres: Economist Intelligence Unit (EIU) y el Programa sobre inversión internacional de Columbia, 2007), disponible en [www.vcc.columbia.edu](http://www.vcc.columbia.edu).

<sup>32</sup> Véase anterior; Foro Económico Mundial, "Global risks 2008" (Ginebra: Foro Económico Mundial, 2008), disponible en (<http://www.weforum.org/pdf/globalrisk/report2008.pdf>); Control Risks, *RiskMap 2008* (<http://www.crg.com/default.aspx?page=1096>); Aon, *2008 Political & Economic Risk Map* (<http://insight.aon.com/?elqPURLPage=983>); Ernst & Young, *Risk Management in Emerging Markets, 2007* (Londres: Ernest & Young, 2007); Agencia Multilateral de Garantía de Inversiones (MIGA, por sus siglas en inglés), *South-South FDI and Political Risk: Challenges and Opportunities* (<http://www.pricenter.com/feature/index.cfm?fid=24>).

<sup>33</sup> Véase MIGA, *South-South FDI and Political Risk: Challenges and Opportunities*, artículo en línea (<http://www.pri-center.com/feature/index.cfm?fid=24>).

<sup>34</sup> Término utilizado en lugar de *private equity funds*.

fondos de riqueza soberana), que da lugar a actitudes más críticas por parte de los países desarrollados.

Según la *Emerging Markets Private Equity Association*, los fondos de capital privado y de capital de riesgo, recaudados principalmente en Estados Unidos para invertir en mercados emergentes, aumentaron de aproximadamente US\$ 6.000 millones en 2004 a cerca de US\$ 59.000 millones en 2007 (Tabla 7). A menudo los fondos de capital privado pueden reunir grandes sumas de dinero de bancos y fondos de pensión para invertir en empresas que se encuentran fuera de los mercados bursátiles. Las grandes firmas de capital privado, como Blackstone, Texas Pacific Group y Carlyle Group, manejan carteras de empresas que combinan ingresos sustanciales. El acceso al crédito bancario les da la capacidad necesaria para llevar a cabo transacciones de gran envergadura.

**Tabla 7. Recaudación total de fondos de capital privado en mercados emergentes, por región, 2003–2007**

Año	Asia Emergente <sup>a</sup>	Europa Central y Oriental / Rusia	América Latina y el Caribe	África Subsahariana	Medio Oriente y Norte de Africa (MENA)	Proyectos conjuntos Mercados	Total
2003	2.200	406	417	350 <sup>b</sup>		116	3.489
2004	2.800	1.777	714	545 <sup>b</sup>		618	6.454
2005	15.446	2.711	1.272	791	1.915	3.630	25.765
2006	19.386	3.272	2.656	2.353	2.946	2.580	33.193
2007	28.668	14.629	4.419	2.340	5.027	4.077	59.161

Fuente: *Emerging Markets Private Equity Association* (<http://www.empea.net/>). Es posible que el monto total no sea exacto debido al redondeo.

<sup>a</sup>“Asia emergente” excluye los fondos con inversiones en Japón, Australia y Nueva Zelanda.

<sup>b</sup>Informadas en conjunto como África/Medio Oriente en 2003 y 2004.

Las inversiones realizadas por los fondos de capital de riesgo suelen hacerse mediante la participación en el patrimonio de empresas específicas y tienden a concentrarse en ciertos sectores, generalmente los que involucran tecnologías avanzadas. Los fondos de capital de riesgo pueden tener efectos positivos en el desarrollo, como aliviar posibles cuellos de botella, ayudar al país a desarrollar nuevas ventajas comparativas, impulsar exportaciones y modernizar industrias. Sin embargo, al igual que los fondos de capital privado, los fondos de capital de riesgo y otros similares muchas veces no se ajustan a los marcos regulatorios nacionales para la IED. En algunos países (por ejemplo en India) se están tomando medidas para modificar esta situación.

Actualmente, la IED proveniente de la diáspora y de personas que regresan a sus países de origen es cada vez más buscada, en particular en los casos de China e India, pero también por numerosos países africanos. China ha tenido bastante éxito en atraer inversiones de comunidades propias que viven dentro de la misma región, especialmente en inversiones intensivas en mano de obra. India también está tomando medidas para facilitar tales inversiones, aunque en términos de volumen, se encuentra detrás de China.

Los fondos de riqueza soberana, que crecen en volumen y diversifican sus carteras de inversión para incluir no sólo instituciones financieras en problemas sino también empresas privadas en

general, son un nuevo actor en el mercado mundial de la IED cuyo impacto aún no ha sido evaluado en su totalidad. Grandes exportadores de petróleo transfirieron alrededor de US\$ 135.000 millones de sus ingresos petroleros a estos fondos sólo en 2006 y el valor de todos los fondos de riqueza soberana alcanzó un monto cercano a los US\$ 4 billones<sup>35</sup>. Su volumen ahora es mayor que el de los fondos de cobertura<sup>36</sup> y los fondos de capital privado combinados, y se están creando nuevos fondos de este tipo. Sus similitudes con los sistemas de fondos de inversión directa lanzados en la década pasada, y con los fondos creados por entidades tales como la *Overseas Private Investment Corporation* y la Corporación Financiera Internacional, reside en que dichas entidades también realizan inversiones directas de capital en empresas privadas. Recientemente estos fondos han comprado acciones no controladas para respaldar a importantes instituciones financieras de países desarrollados, lo que brinda mayor evidencia de su predisposición a diversificar sus carteras alejándose de los bonos gubernamentales y aportando a capitales privados. Si bien este tipos de fondos puede ayudar a canalizar capitales hacia los mercados emergentes y hacia otros países, las cuestiones de transparencia relacionadas con la estrategia y el volumen de las inversiones realizadas no permiten un análisis exhaustivo de la extensión y el impacto potencial de tales flujos de capital para la IED.

## J. Conceptos destacados y recursos

### 1. Conceptos destacados

Los conceptos destacados de este módulo, “Introducción a la Inversión Extranjera Directa”, incluyen la comprensión de lo siguiente:

- La definición de IED y los diferentes tipos y modalidades de IED que una empresa puede llevar a cabo, incluidas las diferencias entre flujos, *stocks*, proyectos en general y proyectos relacionados con IED *Greenfield*, FyA y nuevas formas de inversión.
- La decisión de una empresa de invertir en el exterior normalmente forma parte de una serie de factores que impulsan la inversión estratégica para desarrollar mercados extranjeros, reducir costos o acceder a recursos naturales y activos tecnológicos y, a menudo, es una combinación de varias de las acciones mencionadas. Además, los factores determinantes de la localización de la IED dependen del sector y del proyecto de inversión individual. Cuando una ciudad busca atraer inversiones de una industria en particular o de empresas específicas, es esencial comprender tanto los motores de inversión estratégicos y específicos del proyecto como los factores determinantes de la localización.
- El proceso típico de toma de decisiones de inversión de una empresa y las principales intervenciones que una API local puede realizar en las etapas clave de este proceso, con el fin de asegurar que se considere a la ciudad como un posible receptor y que se obtengan los proyectos para los cuales puede realmente competir.
- Los beneficios fundamentales que puede traer la IED; desde proporcionar nuevos empleos, exportaciones, capital y tecnología; hasta lograr mayores inversiones, productividad, innovación y salarios para la economía local.
- Las tendencias globales y regionales de la IED que comprenden la creciente importancia de las economías emergentes en los flujos de entrada y salida de IED, y el impacto que tiene el actual ambiente económico en los flujos de IED globales.

---

<sup>35</sup> *Sovereign Wealth Fund Institute*. Véase [www.swfinstitute.com](http://www.swfinstitute.com).

<sup>36</sup> Se utiliza en lugar de *hedge funds*.

- Cuestiones actuales relacionadas con la forma en que impacta en la IED el desarrollo de las EMN de los mercados emergentes, los factores de riesgo político y los fondos de riqueza soberana.

## 2. Recursos

Para más información consulte los *Informes mundiales sobre inversiones* elaborados por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, por sus siglas en inglés)<sup>37</sup> publicados en septiembre de cada año. Allí encontrará la fuente más confiable en tendencias, impacto e implicancias de la IED. Para obtener información detallada sobre los destinos de inversión de las empresas en todo el mundo, consulte la base de datos de fDi Markets en Financial Times Ltd<sup>38</sup>.

---

<sup>37</sup> Véase UNCTAD, *World Investment Reports*, Division on Enterprise and Development, [www.unctad.org/wir](http://www.unctad.org/wir).

<sup>38</sup> Véase: base de datos de fDi Markets, Financial Times Ltd., [http://www.fdimarkets.com/index.cfm?page\\_name=markets](http://www.fdimarkets.com/index.cfm?page_name=markets)

## Módulo III. Marco para la promoción de inversiones<sup>39</sup>

### A. Introducción

#### 1. Temas abordados

Este módulo brinda una introducción a los principios de la promoción de inversiones. Los principales temas abordados son:

- Por qué una ciudad debe realizar actividades de promoción de inversiones.
- Principales actividades de la promoción de inversiones.
- Desarrollo de una estrategia de promoción de inversiones.
- Desarrollo de una organización de promoción de inversiones.
- Desarrollo del marketing de una ciudad.
- Identificación de inversores como método para atraer un mayor volumen y calidad de inversiones.
- Facilitación de inversiones para concretar proyectos de inversión.
- Servicios de post-inversión y promoción de políticas públicas.
- Conceptos destacados y recursos.

#### 2. Objetivos

El objetivo principal del módulo es proporcionar a los funcionarios locales un panorama completo sobre cómo se lleva a cabo la promoción de inversiones y explicar los fundamentos y la importancia que tiene esta actividad.

Es importante leer este módulo antes de utilizar el kit de herramientas prácticas incluido en los módulos siguientes, que proporcionan una guía paso a paso sobre cómo su ciudad puede atraer flujos de inversión.

### B. Por qué una ciudad debe promocionar inversiones

#### 1. Impacto en la economía

La promoción de inversiones puede tener un enorme impacto en el nivel de IED que recibe un lugar determinado. Estudios del Banco Mundial<sup>40</sup> muestran que:

- Un incremento del 10% en el presupuesto de promoción de inversiones lleva a un incremento de 2,5% en la IED.
- El valor presente neto<sup>41</sup> de una promoción de inversiones proactiva es de casi US\$4 por cada dólar gastado.

---

<sup>39</sup> Este módulo utiliza como estructura “A framework for investment promotion” de Henry Loewendahl, *Corporaciones transnacionales*, 10 (1) (2001), páginas 1-42.

<sup>40</sup> Véase Louis T. Wells y Alvin G. Wint, “Marketing a country: promotion as a tool for attracting foreign investment”, *Ponencias ocasionales del FIAS - N.º 1* (Washington, D.C.: Servicio de Asesoramiento sobre Inversiones Extranjeras, 1990) y sus actualizaciones de 2000 “Marketing a country: promotion as a tool for attracting foreign investment”, *Ponencias ocasionales del FIAS - N.º 13* (Washington, D.C.: Servicio de Asesoramiento sobre Inversiones Extranjeras, 2000).

<sup>41</sup> “Valor presente neto” es la diferencia entre el costo de una inversión y el valor presente descontado de todas las ganancias futuras de esa inversión.

Al mismo tiempo, como muestra la Sección II.F, la IED puede hacer un gran aporte a la economía local. Se estima que US\$1 de IED origina US\$1 en inversiones locales<sup>42</sup>. Además, las investigaciones demuestran que, en algunas industrias, un empleo generado por el ingreso de flujos de inversión en el área manufacturera crea tres empleos indirectos en la economía local. Sumado a esto, cabe destacar que la productividad de los inversores extranjeros es, en promedio, un 40% más elevada que la de los inversores locales<sup>43</sup>. Marco Comastri, vicepresidente de *Microsoft Medio Oriente y África*, estimó que por cada US\$1 que *Microsoft* invierte en un país se generan otros US\$10 en inversiones para la economía local.

## 2. Asimetrías de información en inversores

Una razón importante por la cual la promoción de inversiones puede influir en el nivel de IED, es que las empresas cuentan con información imperfecta respecto a las distintas ciudades que pueden servirles como posibles destinos de inversión.

Al considerar en qué ciudades invertir, las empresas no cuentan con información sobre cada posible opción de localización, por lo que generalmente consideran los siguientes factores:

- Ciudades donde ya han invertido.
- Ciudades en las que sus competidores ya han invertido.
- Ciudades con presencia de clientes o proveedores importantes.
- Ciudades que aparecen en rankings de localizaciones atractivas.
- Ciudades sobre las cuales han leído informes positivos en medios de comunicación dedicados a los negocios.
- Ciudades que han visitado durante viajes de negocios o incluso en vacaciones.
- Ciudades en las que tienen familiares.

Aunque existe un creciente interés en invertir en mercados emergentes, las empresas tienen escasa experiencia y conocimiento de las oportunidades comerciales específicas que brindan ciudades pequeñas y medianas de países emergentes en todo el mundo.

La base informativa de las empresas dista de ser perfecta, por lo que el proceso de toma de decisiones puede ser subjetivo y sesgado. Tal como afirma la Corporación Financiera Internacional: “La mayoría de las empresas sólo tiene en cuenta un pequeño rango potencial para localizar sus inversiones”<sup>44</sup>. Además, se debe considerar que las empresas o personas que asesoran en inversiones (firmas inmobiliarias, consultores, contadores, abogados, etc.), al recomendar ciudades como posible destino de inversiones para sus clientes, tienen una fuerte aversión al riesgo, lo que reduce aún más la gama de ciudades que un inversor podría llegar a considerar. Por lo tanto, toda actividad que incremente las fuentes de información y el conocimiento general de una ciudad, aumenta su posibilidad de ser considerada como una posible localización para recibir inversiones.

Ahora bien, la importancia de la promoción de inversiones no está limitada a atraer IED; es posible que las empresas locales tampoco tengan acceso a información completa sobre oportunidades de inversión en ciudades pequeñas y medianas dentro de su propio país, por lo que los principios para la promoción de IED pueden también aplicarse a captar inversores locales situados en otras partes del país. De hecho, muchas API locales se enfocan en captar este tipo de inversores.

---

<sup>42</sup> Véase Driffield y Hughes, obra citada, páginas 277-288.

<sup>43</sup> Véase Loewendahl, *Bargaining with Multinationals*, obra citada.

<sup>44</sup> Corporación Internacional de Finanzas, “Foreign direct investment (Lessons of Experience 5)” (Washington DC.: Banco Mundial, 1997), página 62.

### **3. Beneficios para una ciudad que promueve inversiones**

Casi todos los países ya han establecido una ANPI especializada en promocionar y facilitar el ingreso de flujos de inversión al país. Por consiguiente, es importante comprender los beneficios y el valor agregado que obtiene una ciudad que realiza actividades de promoción de inversiones, más allá de las actividades de la ANPI. Existen numerosos beneficios para una ciudad que promociona inversiones en coordinación con los esfuerzos nacionales:

#### **a. Diferentes objetivos de desarrollo económico**

Cada ciudad tiene su ventaja competitiva única y sus propios objetivos de desarrollo económico, y, lógicamente, es la que mejor los conoce. Estos objetivos no siempre concuerdan con los de la ANPI, que puede estar promocionando sólo a los sectores en los cuales el país en su conjunto posee la competitividad y las perspectivas más sólidas para obtener flujos de inversión. Por ello, es posible que haya oportunidades en nichos específicos en distintas ciudades que no están siendo explotados por encontrarse fuera del foco primario de la ANPI. Una ciudad puede, justamente, promocionar este tipo de oportunidades entre los inversores externos.

#### **b. Mayor conocimiento de la ciudad**

Debido a su enfoque exclusivo, una API local, comprende mejor sus fortalezas y debilidades que la ANPI. Por lo tanto, la ciudad cumple un rol clave en el suministro de información a la ANPI y a los inversores acerca de sus ventajas competitivas específicas y en la promoción general de la ciudad de un modo más eficiente.

#### **c. Facilitación de inversiones en territorio propio**

Facilitar el ingreso de inversores sólo puede tener éxito si éstos comprenden bien el entorno local y tienen el acceso y el apoyo decidido de los responsables de tomar las decisiones a nivel local. Las API locales generalmente hacen un esfuerzo por comprender todos los procesos particulares del lugar y a menudo están cerca de los responsables de la toma de decisiones. Por consiguiente, basándose en estos conocimientos y contactos, las API locales pueden brindar una gran ayuda a los inversores.

#### **d. Cómo atraer inversiones locales**

Para diversas ciudades, atraer inversiones locales puede tener igual o incluso mayor importancia que atraer inversiones extranjeras. Los datos de la UNCTAD muestran que para los países menos desarrollados<sup>45</sup>, los flujos de IED en 2007 representaron, como mucho, el 15% de la inversión total local, lo que indica que la mayor parte de las inversiones fueron realizadas por empresas locales<sup>46</sup>. Para atraer inversiones locales, se pueden aplicar los mismos principios y técnicas utilizados para atraer IED; en definitiva, la ciudad es la encargada principal de identificar, buscar y facilitar inversiones realizadas por empresas de su mismo país.

### **C. Las funciones principales de una API**

El gráfico 2 muestra que las funciones principales de una API se pueden sintetizar en seis funciones principales. A pesar de que este esquema se aplica del mismo modo a las API nacionales, regionales y locales, las cuestiones fundamentales y las mejores prácticas relacionadas con la promoción de inversiones, suelen ser diferentes para los distintos ámbitos.

---

<sup>45</sup> Least Developed Countries (LDCs)

<sup>46</sup> UNCTAD, *World Investment Report 2008*, obra citada.

Por lo tanto, independientemente de la extensión de la ciudad o del nivel de sus recursos, cada una debe considerar cómo abordar estas seis funciones principales para su caso particular. Estas cuestiones serán analizadas en las secciones que describen las mejores prácticas y las cuestiones más importantes en la promoción de inversiones. La Sección III.D de este *Manual* proporciona pautas detalladas sobre cómo implementar este esquema.

**Gráfico 2. Marco para la promoción de inversiones: funciones de la API**



*Fuente:* Henry Loewendahl, "A framework for investment promotion", *Transnational Corporations*, 10 (1), (2001), página 3.

## **D. Estrategia**

Una ciudad debe desarrollar su propia estrategia de promoción de inversiones. Esto requiere una comprensión clara de los contextos políticos tanto nacionales como locales, y de cómo éstos afectan el potencial para atraer flujos de inversión. Al mismo tiempo, requiere la identificación de sectores clave y la detección de los fundamentos que los guían para poder enfocar los esfuerzos en ellos.

### **1. Comprensión del contexto político**

El contexto político nacional es una parte integral de una promoción de inversiones eficaz. Para una ciudad, será difícil llevar a cabo de manera adecuada el marketing y la promoción general sino se tienen en cuenta las políticas nacionales dirigidas a facilitar el ingreso de IED.

Estas políticas nacionales incluyen:

- Políticas macroeconómicas que establezcan un marco general positivo para atraer inversiones extranjeras en cuestiones tales como los regímenes tributarios, de incentivos, de operaciones comerciales y de pagos.
- Una estabilidad económica que incentive el ingreso de flujos de inversión significativos.

Pero, más allá del contexto político nacional, el contexto político de la ciudad también es importante. Si bien el contexto político nacional tiene una relevancia especial en determinar si

una empresa extranjera seleccionará al país como destino de inversión, el contexto local también cumple un rol crítico en la decisión sobre qué ciudad del país obtendrá la inversión.

Los factores clave del contexto político local incluyen:

- Inversiones esenciales en infraestructura física. Los terrenos y propiedades especialmente dedicadas al uso industrial y comercial, rutas en buen estado y vías de transporte alternativas (incluso un aeropuerto de buen nivel), son ventajas distintivas a la hora de atraer flujos de inversión.
- Inversiones en infraestructura energética y de comunicaciones para garantizar un suministro confiable de electricidad, agua, gas y servicios de telecomunicaciones
- Inversiones en el sistema educativo con el fin de poder ofrecer a los inversores una fuerza laboral capacitada.

La ciudad cumple un rol importante en ejercer su influencia en apoyo de las políticas nacionales y locales orientadas a garantizar un marco atractivo para los inversores extranjeros y para los inversores locales. Este tema se analiza en detalle en el Módulo IX.

La ciudad debe trabajar en estrecha colaboración con las agencias nacionales y locales relacionadas a su actividad. Desarrollar lazos sólidos con la ANPI ayuda a posicionar a la ciudad para obtener IED y, al mismo tiempo, puede brindar apoyo y orientación para los esfuerzos de promoción de la ciudad. Además, a nivel local, la promoción de inversiones debe estar bien coordinada con las prioridades del gobierno de la ciudad en materia de desarrollo industrial. La Sección III.E.2 explora la relación entre la API local y la agencia nacional con más detalle.

## **2. Estrategia sectorial**

Una promoción de inversiones exitosa requiere una dirección estratégica clara y un marketing eficaz. Una estrategia sectorial permite a las agencias enfocar sus limitados recursos en aquellos sectores que pueden realizar los aportes más significativos a las economías locales, y que, a la vez, presentan la mayor probabilidad de obtener flujos de inversión.

Esta estrategia debe identificar los sectores en los que la ciudad está mejor posicionada y que además coincidan con los objetivos planteados para el ingreso de flujos inversión. Se debe identificar a las industrias que:

- Ofrecen las oportunidades de mercado más importantes en términos de volumen de IED, considerando aquellas en las que la ciudad puede realmente competir.
- Están alineadas con las fortalezas en términos de localización que la ciudad ofrece.
- Precisen ventajas competitivas particulares que coincidan con las ventajas comparativas que la ciudad posee.

## **E. Organización**

Una ciudad debe crear una API eficaz que sea la responsable de atraer flujos de inversión. Si bien el tipo de agencia y su injerencia funcional dependen de la extensión y los recursos con los que la ciudad cuente (consulte el Módulo V), existen principios generales definidos para desarrollar una API. En todos los casos, la API local debe cooperar en algún nivel con la ANPI.

## **1. Principios generales**

Un elemento común para una promoción exitosa es el establecimiento de una agencia o departamento especializado. Hay tres precondiciones esenciales para una operación eficaz:

- La agencia debe tener un rol claramente definido. Es más probable que lo logre si su mandato es claro.
- La autonomía operativa será mayor si se asignan responsabilidades funcionales para un área determinada a una sola agencia.
- La agencia requiere acceso independiente a conocimientos, experiencia e información para poder actuar de manera autónoma, sin depender de las empresas, asociaciones sectoriales u otros grupos interesados.

La API o el departamento de promoción necesita tener la autonomía y flexibilidad suficientes para desarrollar lazos sólidos con las organizaciones públicas y privadas interesadas. Los prestadores de servicios públicos; los parques industriales; los establecimientos educativos; y una serie de asesores profesionales como contadores, abogados, desarrolladores inmobiliarios y consultores, son actores importantes para promover y facilitar las inversiones.

Para proyectos de inversión significativos, la agencia o el departamento debe poder movilizar rápidamente a los principales líderes de la ciudad para que se reúnan con el inversor, a fin de ofrecer certezas políticas y demostrar la seriedad con la que se considera el proyecto. Adicionalmente, en los proyectos más importantes también deben participar los ministros del gobierno nacional.

En síntesis, para lograr una promoción de inversiones eficaz, se recomienda crear una sola agencia o departamento especializado con un mandato claro para atraer y facilitar el ingreso de inversiones a la ciudad. El Módulo V analiza con mayor profundidad cómo desarrollar una API teniendo en cuenta el tamaño y los recursos de una ciudad.

## **2. Relación entre el nivel nacional y el local**

Al desarrollar una API local, la ANPI debe involucrarse en la toma de decisiones para asegurar que se genere la máxima coordinación y sinergia posibles entre ambas agencias. Muchos países cuentan también con agencias de desarrollo regionales, que poseen una injerencia geográfica más amplia. En este caso, la agencia de desarrollo regional también debe participar activamente del establecimiento de la API local.

Hay que tener en cuenta que no sólo la ciudad puede beneficiarse de los recursos, conocimientos y experiencia de la ANPI: la ANPI también puede beneficiarse cooperando con la ciudad. No hay reglas establecidas acerca de cómo una API local debe trabajar con la ANPI, esto depende de los recursos y la facilidad para cooperar que posea cada organización. La cooperación puede producirse a través de un acuerdo de asociación formal o informal o, en algunos casos, la ANPI puede ubicar a un miembro de su personal en la ciudad de manera permanente, lo que sin duda facilita notablemente la coordinación (esto se hizo en algunas de las llamadas “Ciudades del Milenio”). Una buena manera de cooperar consiste en que la ANPI asuma el compromiso de promover a la ciudad en el exterior, mientras la ciudad se enfoca en definir su estrategia, preparar material de marketing y llevar a cabo los servicios de facilitación y de post-inversión en su propio territorio.

La Sección F.2 del Módulo V examina con mayor detalle la relación entre una ciudad y las actividades de promoción de inversiones a nivel nacional.

## F. Marketing

Las actividades de marketing orientadas a la promoción de inversiones tienen dos funciones principales:

- Crear reconocimiento de la ciudad como posible localización para nuevas inversiones entre potenciales inversores y multiplicadores de inversión (consultores, abogados y empresas inmobiliarias, entre otros).
- Suministrar material de marketing y de ventas a los inversores para demostrar que la ciudad es un buen lugar para invertir.

El marketing, como herramienta de promoción de la ciudad, está orientado a construir la imagen de la localización y a posicionarla en el mapa del inversor. Idealmente, el marketing ayuda a desarrollar una marca internacionalmente reconocida que pueda captar inversores extranjeros. La marca y la imagen pueden ser muy importantes para captar flujos de inversión; es posible que algunas empresas y multiplicadores de inversión tengan formadas impresiones negativas erróneas sobre una localización determinada, y que en consecuencia impidan que ese lugar se posicione en el mapa de las ciudades consideradas por el inversor potencial.

Existen diferentes técnicas de marketing que ayudan a que los inversores reconozcan al lugar como una posible opción de localización; desde desarrollar un sitio web especializado, pasando por organizar eventos, hasta realizar una campaña de relaciones públicas. A pesar de que la evidencia indica que el marketing eficaz puede elevar el perfil de una localización, siempre surgen interrogantes acerca del nivel de recursos exigidos y de cuánto valor realmente genera. En particular, este es el caso de las relaciones públicas, que suelen ser muy costosas. Por ello, una ciudad debe ser cauta al considerar desarrollar campañas de relaciones públicas, ya que es posible que el costo que implica no justifique los resultados. En cambio, un buen sitio web y una identificación de inversores cuidadosamente planificada (consulte la sección siguiente) generalmente resultan eficaces a la hora de atraer flujos de inversión; especialmente en los casos de ciudades pequeñas con recursos limitados que tienen dificultades para generar una imagen de marca y una reputación internacional.

Los materiales de marketing y de ventas pueden incluir desde información general sobre un lugar determinado (en un sitio web o en un folleto), hasta información comercial específica, que explique en detalle los beneficios que la ciudad ofrece a un inversor que pertenece a un sector en particular. Normalmente, cuanto más enfocado en un sector esté el material, más eficaz resultará para persuadir al inversor. Para obtener pautas prácticas para el desarrollo de materiales de marketing y de ventas, vea el Módulo VI.

## G. Identificación de inversores

A fines del siglo XIX, Thomas Jefferson afirmó que: *“Los comerciantes no tienen país. El sólo lugar donde se encuentran no constituye un lazo tan sólido como el lugar del cual obtienen sus ganancias”*<sup>47</sup>.

De esta manera, Jefferson señaló la naturaleza móvil de las empresas internacionales. Justamente, es esta movilidad la que proporciona la posibilidad de atraer flujos de inversión y, al mismo tiempo, fomenta la competencia entre los países y las ciudades para captar inversiones.

---

<sup>47</sup> Thomas Jefferson a Horatio G. Spafford en <http://etext.virginia.edu/jefferson/quotations/jeff1650.htm>

La Sección B.2 explicó que las empresas manejan información imperfecta, por lo que las decisiones muchas veces están influenciadas por percepciones subjetivas. En este sentido, a través del marketing directo, se puede proporcionar información a las empresas acerca de oportunidades de negocios comercialmente viables en una localización determinada, y alentar de este modo al inversor a considerar la posibilidad de invertir en ese lugar.

Por supuesto, sería imposible contactar a las miles o incluso cientos de miles de empresas que potencialmente pueden invertir en el extranjero. De hecho, contactar tan sólo a algunas por día implica un gran esfuerzo. Por ello, es muy importante que los recursos de marketing se enfoquen en las empresas que cuentan con el mayor potencial.

La identificación de inversores es una técnica dirigida a atraer una mayor cantidad y calidad de flujos de inversión, que hace que el uso de recursos limitados sea más eficaz. Esta tarea de identificación implica enfocarse en empresas específicas incluidas en sectores cuidadosamente individualizados (consulte la Sección D.2.), para lo que se deben realizar esfuerzos bien planificados basados en una investigación adecuada. Se debe apuntar a los gerentes clave en las empresas identificadas, para promocionar determinadas oportunidades comerciales de nicho que la ciudad ofrece.

Las ventajas más importantes de llevar a cabo la identificación de inversores son:

- Se concentra el esfuerzo en los inversores potenciales fundamentales.
- Puede aumentar enormemente el reconocimiento de la ciudad entre los inversores y multiplicadores de inversión.
- Se obtiene una mejor respuesta de los inversores cuando el material ofrecido coincide con sus intereses particulares.
- Puede ayudar a desarrollar *clusters* de industrias locales.
- Es económico: insume más tiempo que dinero.
- Cuando los recursos lo permiten puede tercerizarse a proveedores especializados

La experiencia demuestra que los métodos más exitosos para identificar inversores implican el establecimiento de vínculos con inversores existentes, con redes comerciales y personales de empresas específicas, y con organizaciones que actúan de intermediarias, como asociaciones industriales y los diversos multiplicadores de inversión.

Cuando una API o un departamento de promoción de inversiones de una ciudad contacta por primera vez a una empresa, es poco probable que ésta tenga proyectos de IED inmediatos por los cuales la localización pueda competir. Por ello, la clave de una identificación de inversores exitosa es mantener el contacto con las empresas identificadas, de modo que, cuando éstas tengan un proyecto de inversión, la ciudad se encuentre bien posicionada y sea tenida en cuenta como posible destino para dicho proyecto.

El Módulo VII brinda una guía detallada, paso a paso, acerca de cómo desarrollar e implementar una estrategia de identificación de inversores apropiada.

## **H. Facilitación de inversiones**

Independientemente del nivel de eficacia de una agencia al desarrollar el marketing, identificar inversores y generar oportunidades de inversión, es poco probable que se obtengan inversiones concretas a menos que se lleve a cabo una facilitación de inversiones eficaz.

El objetivo de la facilitación es convertir una consulta para una posible inversión en una inversión concreta. Al gestionar las consultas, la mayoría de las agencias asignan un ejecutivo

de cuenta principal o un gerente de proyecto a cada consulta de inversión o proyecto potencial serio. De esta manera, el inversor cuenta con un contacto central a través del cual canalizar todas sus inquietudes. Al mismo tiempo, el ejecutivo o gerente asignado tiene la posibilidad de desarrollar una relación de respeto profesional e incluso una relación personal con el inversor. Es importante que este contacto tenga una buena llegada a los organismos gubernamentales y asesores privados que puedan contribuir a facilitar el proyecto.

### **1. Comprensión de los requisitos del inversor**

Obtener un proyecto requiere la comprensión plena y exacta de los requisitos de localización del inversor. En esta etapa, es importante lograr la confianza de la empresa, para lo que el gerente de proyecto debe obtener la confirmación de la empresa sobre qué información debe mantenerse confidencial.

### **2. Suministro de información**

Según el volumen y la complejidad de la inversión, es posible que el inversor solicite información que comprenda: disponibilidad de terrenos y propiedades, información sobre precios y costos, calidad de los proveedores locales, cantidad de graduados en ciertas disciplinas, naturaleza de la infraestructura de transporte y comunicaciones, disponibilidad de recursos energéticos, y costos para la incorporación de personal. Debe suministrarse información precisa en un formato bien presentado y tan pronto como sea posible, lo que a menudo depende de la calidad de los vínculos entre la API y otros actores relevantes.

### **3. Paquetes promocionales**

Las ciudades que logran atraer un buen volumen de inversiones suelen preparar con anticipación paquetes de incentivos y de servicios para poder ofrecer una respuesta inmediata a las consultas que reciben. Por supuesto, se debe presentar al inversor información de alta calidad y confeccionada a medida, que abarque de manera concisa todos los requisitos de información específicos del proyecto. Por ejemplo, se pueden utilizar fotografías de alta calidad de posibles terrenos o propiedades adecuadas para el proyecto, y debe señalarse todo argumento único o distintivo que fomente la inversión.

### **4. Manejo de la visita**

Es posible que el inversor desee hacer una o más visitas a la localización propuesta, y es muy importante que la API o el departamento de promoción, junto con otros actores interesados, faciliten este proceso. Además de obtener información, el inversor querrá observar los sitios potenciales para invertir. El profesionalismo de la agencia al preparar un itinerario y coordinar las visitas puede ser crucial para obtener la inversión.

### **5. Ventanilla única**

La mayoría de las API ofrecen algún tipo de “ventanilla única” para facilitar inversiones. El rango de servicios allí ofrecidos puede incluir desde consultoría, procesamiento rápido de solicitudes y permisos, análisis y evaluación de proyectos, hasta negociación y aprobación de incentivos. La rapidez y el costo para obtener licencias y permisos posteriores a la aprobación del proyecto suelen ser esenciales para un inversor. Por ello, se debe tener en cuenta que la clave para un proceso de facilitación eficaz no es sólo el profesionalismo con el que actúa la API, sino también los vínculos con los que cuenta y la influencia que pueda ejercer sobre funcionarios gubernamentales y organizaciones relevantes. Esta facilitación puede llevar semanas, meses, o incluso años; por eso, es importante que el gerente de proyecto logre mantener a lo largo del proceso una relación estrecha con el inversor.

## **I. Servicios de post-inversión y promoción de políticas públicas**

### **1. Servicios de post-inversión**

Se refieren a los servicios posteriores a la inversión que la API ofrece a los inversores establecidos y es un área política clave para muchas agencias al momento de generar nuevas inversiones y ampliar proyectos existentes. No hay que olvidar que un inversor satisfecho es el mejor embajador de una ciudad.

Los principales objetivos de los servicios de post-inversión normalmente incluyen:

#### **a. Retención de inversiones**

La prioridad de los servicios de post-inversión es resolver los problemas que enfrentan los inversores para garantizar que mantengan operaciones rentables y exitosas.

#### **b. Expansión de inversiones**

La mayor parte de la IED proviene del incremento en inversiones o expansiones realizadas por inversores existentes. Saber que la API local provee apoyo efectivo para abordar toda dificultad que pueda surgir puede ser un factor crítico para obtener una inversión, especialmente en ciudades ubicadas en países emergentes.

#### **c. Generación de oportunidades de inversión**

Un método fundamental para generar oportunidades de inversión es utilizar a los inversores existentes como “embajadores” ante otras empresas. En los destinos más exitosos, el desarrollo de vínculos con los gerentes locales ha sido un punto central en la promoción de inversiones. ¡Los clientes satisfechos son una excelente herramienta de promoción!

#### **d. Atracción de proveedores del exterior**

Mantener buenas relaciones con los inversores existentes abre la posibilidad de trabajar con ellos para atraer proveedores extranjeros y lograr que se establezcan en la ciudad. Este tipo de cooperación puede acarrear importantes beneficios económicos y posicionar a la ciudad para recibir un flujo sostenido de inversiones.

#### **e. Construcción de una red de proveedores locales**

La API o el departamento de promoción puede trabajar junto a los inversores existentes para incluir empresas locales en sus cadenas de proveedores con el fin de fortalecer lazos y contribuir al crecimiento de las empresas locales. En algunas ciudades que cuentan con programas de vinculación con proveedores locales exitosos, los nuevos negocios obtenidos por los proveedores locales han excedido el valor de la inversión inicial hecha por los inversores extranjeros.

### **2. Promoción de políticas públicas<sup>48</sup>**

La promoción y generación de propuestas de políticas públicas implica la consulta permanente con inversores existentes para identificar cuáles son los obstáculos principales para la llegada de futuras inversiones a la ciudad. De esta manera se pueden diseñar propuestas de políticas públicas dirigidas a mejorar el atractivo de la ciudad como destino de inversión.

---

<sup>48</sup> A falta de una expresión exacta, en este capítulo se utiliza la construcción “promoción de políticas públicas” en lugar de “*policy advocacy*”.

Si se consulta a una cantidad significativa de inversores establecidos -lo que también puede incluir a importantes inversores locales-, se pueden identificar mejor los obstáculos mencionados. Generalmente, éstos se relacionan con aprobaciones para el ingreso de nuevos inversores, con cuestiones relacionadas al desarrollo de terrenos y propiedades o con problemas relativos a servicios públicos o a requisitos operativos. La promoción de políticas públicas puede enfocarse en áreas vinculadas al desarrollo de infraestructura, propiedades y conocimientos.

Ocasionalmente, los obstáculos pueden estar ligados a la legislación nacional, por lo que su solución requiere vínculos estrechos entre la API local, la ANPI y el gobierno nacional.

## **J. Conceptos destacados y recursos**

### **1. Conceptos destacados**

Los conceptos destacados de este módulo, “Marco para la promoción de inversiones”, son los siguientes:

- El ingreso de inversiones tiene un impacto significativo sobre la economía local. Las investigaciones muestran que una promoción de inversiones efectiva trae un elevado retorno sobre la inversión realizada en este tipo de actividades.
- Existe un fundamento claro para que una ciudad se involucre en la promoción de inversiones: no sólo debido a los beneficios económicos que le reporta a la ciudad, sino también porque puede agregar valor a las actividades de promoción de inversiones a nivel nacional, en particular a través de los conocimientos de la API local acerca de cuestiones específicas de la ciudad y el respaldo que puede prestar en el terreno práctico para facilitar inversiones y ofrecer servicios de post-inversión. Además, la API también es importante para atraer inversiones de empresas locales.
- Normalmente, una ciudad tiene seis funciones principales relacionadas con la captación de flujos de inversión: (1) desarrollo de una estrategia de promoción de inversiones para la ciudad; (2) desarrollo de una organización eficaz y apropiada para definir e implementar esta estrategia; (3) preparación de actividades y material de marketing para promocionar la ciudad; (4) identificación proactiva de inversores e intermediarios cuidadosamente individualizados; (5) facilitación eficaz de los proyectos a fin de garantizar que las inversiones potenciales se conviertan en proyectos realizados; y (6) desarrollo de servicios de post-inversión y promoción de políticas públicas que ayuden a retener y ampliar la base de inversores existentes y mejorar el ambiente de inversión general.

### **2. Recursos**

#### **a. Bibliografía de referencia**

Algunos de los textos fundamentales que examinan el impacto, los fundamentos y las funciones de la promoción de inversiones incluyen:

- Battat, Joseph Y., Frank Isaiah y Xiaofang Shen, “Suppliers to multinationals: linkage programs to strengthen local companies in developing countries”, *Ponencias ocasionales del FIAS Occasional Paper*, N.º 6 (Washington, D.C.: Servicio de Asesoramiento sobre Inversiones Extranjeras, 1996).

- Nigel Driffield y Dylan Hughes, “Foreign and domestic investment: regional development or crowding out?”, *Estudios regionales*, 37 (3) (2003), páginas 277-278.
- Loewendahl, Henry, *Bargaining with Multinationals: The Investment of Siemens and Nissan in North-East England* (Londres: Palgrave, 2001).
- Loewendahl, Henry, “A framework for investment promotion”, *Corporaciones transnacionales*, 10 (1), (2001), página 3. 3-42.
- Moran, Theodore H., *Foreign Direct Investment and Development* (Washington, D.C.: Instituto de Economía Internacional, 1999).
- Spar, Deborah, “Attracting high technology investment: Intel’s Costa Rican plant”, *Ponencias ocasionales del FIAS* N.º 11 (Washington, D.C.: Servicio de Asesoramiento sobre Inversiones Extranjeras, 1998).
- Véase Louis T. Wells y Alvin G. Wint, “Marketing a country: promotion as a tool for attracting foreign investment”, *Ponencias ocasionales del FIAS* - N.º 1 (Washington, D.C.: Servicio de Asesoramiento sobre Inversiones Extranjeras, 1990).
- Véase Louis T. Wells y Alvin G. Wint, “Marketing a country: promotion as a tool for attracting foreign investment”, *Ponencias ocasionales del FIAS* - N.º 13 (Washington, D.C.: Servicio de Asesoramiento sobre Inversiones Extranjeras, 2000).
- Wint, Alvin G., “Promoting transnational investment: organizing to service approved investors”, *Corporaciones transnacionales*, 2 (1) (1993), páginas 71-90.
- Young, Stephen, Neil Hood y Alan Wilson, “Targeting policy as a competitive strategy for European inward investment agencies”, *Estudios urbanos y regionales europeos*, 1 (2) (1994), páginas 143-159.

#### **b. Recursos de consultoría**

Las organizaciones internacionales que tienen amplia experiencia en asesorar a gobiernos en el desarrollo de la promoción de inversiones son:

- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, por sus siglas en inglés)
- Servicio de Orientación sobre Inversiones Extranjeras (FIAS, por sus siglas en inglés)
- Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI)
- Asociación Mundial de Agencias de Promoción e Inversiones (WAIPA, por sus siglas en inglés).

Las empresas de consultoría privadas con amplia experiencia en asesoramiento a países y ciudades acerca de la captación de flujos de inversión son:

- OCO Global Ltd.
- Boston Consulting Group
- PA Consulting
- PricewaterhouseCoopers
- Ernst & Young
- KPMG
- Nathan Associates

- The Services Group
- Buck Consulting International
- Chemonics
- IBM-Plant Location International

## **Módulo IV. Cómo desarrollar una estrategia de promoción de inversiones para la ciudad**

### **A. Principales elementos de una estrategia de promoción de inversiones**

#### **1. Temas abordados**

Los principales temas abordados en este módulo son:

- Cómo realizar un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) que constituya la fuente de información esencial para desarrollar una estrategia de promoción de inversiones.
- Cómo desarrollar una estrategia de promoción de inversiones basada en sectores, que evalúe, identifique y establezca el orden de prioridad de los sectores estratégicos para atraer inversiones.
- Cómo establecer metas de inversión para monitorear y evaluar el éxito de una ciudad y de su respectiva API en la captación de flujos de inversión.

#### **2. Objetivos**

Este módulo está dirigido a ayudar a los funcionarios responsables del diseño de políticas públicas a desarrollar una estrategia de promoción de inversiones para sus ciudades, preferentemente trabajando en conjunto con la ANPI. Al diseñar la estrategia de promoción de inversiones de la ciudad, se pueden utilizar las plantillas provistas en este módulo, que están diseñadas para una estrategia basada en sectores específicos y enfocada en alcanzar metas claras que puedan monitorearse y evaluarse. Al concluir el módulo, los ejecutivos encargados de inversiones deben conocer:

- Qué es un análisis FODA y cómo llevarlo a cabo.
- La diferencia entre sectores y actividades comerciales.
- Cómo identificar y establecer prioridades en cuanto a los sectores estratégicos y las actividades comerciales.
- Las mediciones de objetivos de inversión que puedan utilizarse para monitorear y evaluar el rendimiento.

### **B. ¿Qué es un análisis FODA?**

Un análisis FODA es una evaluación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta una ciudad cuando busca captar IED. Normalmente, es el primer paso necesario para desarrollar una estrategia de promoción de inversiones, ya que este tipo de análisis brinda una perspectiva de la posición integral de una ciudad que intenta atraer inversiones. Un análisis FODA es también una herramienta fundamental para conformar una lista inicial de sectores estratégicos que ofrezcan un buen potencial de inversión. Los resultados de un análisis FODA generalmente se presentan en forma de matriz, como se muestra en la Tabla 8.

**Tabla 8. Matriz FODA**

<p><b>Fortalezas</b></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p><b>Debilidades</b></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p><b>Oportunidades</b></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p><b>Amenazas</b></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

*Fuentes:* MCI y VCC.

Al revisar e identificar los elementos ingresados como fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, siempre debe recordarse que lo importante es el estado comparativo de la ciudad. Es decir: ¿cómo está clasificada su ciudad en comparación con otras ciudades similares, que generalmente son las que se encuentran en la misma región o país? (Por ejemplo, ciudades medianas como Curitiba en Brasil podrían compararse con otras ciudades medianas en Brasil, como Porto Alegre, y en la región, como Córdoba en Argentina, y Monterrey en México).

### **1. Fortalezas**

Las fortalezas son los recursos, conocimientos y experiencia, entre otros factores, con los que cuenta una ciudad y que en un análisis comparativo la destacan como superior a las ciudades competidoras. Algunos ejemplos de fortalezas competitivas son:

- Acceso a un mercado de consumo grande y en crecimiento.
- Fuerza de trabajo numerosa, capacitada y rápidamente disponible.
- Acceso a energía de bajo costo.
- Buenos niveles educativos.
- Capacidades multilingües.
- Infraestructura de información y telecomunicaciones (TIC) y de transporte de alta calidad (por ejemplo, el ancho de banda de Internet).
- Disponibilidad de terrenos industriales, emplazamientos o espacios para oficinas adecuados.
- Grupos industriales sólidos en sectores específicos.
- Trayectoria en la captación de inversores de envergadura en sectores específicos.
- Reservas cercanas y significativas de minerales valiosos, de petróleo o de gas.
- Gobierno que favorezca el comercio y brinde un fuerte respaldo a los inversores extranjeros.
- Atracciones culturales y naturales y un clima favorable propicio para el turismo y el estilo de vida de los extranjeros.

## **2. Debilidades**

Las debilidades, opuestas a las fortalezas, son las características de una ciudad (o del contexto político nacional, consulte la Sección III.D) que la colocan en una posición desfavorable con respecto a otras ciudades competidoras. Ejemplos de debilidades competitivas son:

- Infraestructura TIC y de transporte subdesarrollada o con mantenimiento deficiente.
- Suministro de energía inestable.
- Gobierno de la ciudad o sistema legal corrupto y/o impredecible.
- Base débil de empresas locales o una trayectoria pobre en la captación de flujos de inversión.
- Fuerza laboral reducida, inestable o carente de capacitación.
- Costos elevados de recursos energéticos, terrenos, propiedades o fuerza laboral.
- Disturbios civiles o índices de inseguridad elevados.

## **3. Oportunidades**

Las oportunidades son los cambios comerciales, económicos y de mercado positivos que una ciudad debe buscar para generar nuevos flujos de inversión. Ejemplos de oportunidades comparativas son:

- Innovaciones tecnológicas que tienen relevancia directa para la ciudad y están alineadas con sus fortalezas (por ejemplo, energía solar).
- Nuevas rutas aéreas desde países desarrollados, que pueden brindar nuevas vías para la llegada del turismo y la IED.
- Proyectos importantes en la ciudad que pueden funcionar como poderosos disparadores de flujos de inversión; como nuevos puertos, creación de una zona franca, o desarrollo de nuevas propiedades o universidades.
- Rápido crecimiento económico de ciudades cercanas, del país en general, o de ciudades y países cercanos o con estrechos vínculos económicos, culturales o históricos.
- Importantes eventos internacionales que tengan lugar en la ciudad o en ciudades limítrofes con posibilidades de atraer negocios internacionales.
- Un incremento de la demanda a largo plazo de recursos naturales ubicados en las cercanías de la ciudad.

## **4. Amenazas**

Las amenazas o desafíos son los eventos externos potencialmente negativos que podrían llegar a reducir la competitividad internacional de la ciudad, su crecimiento económico o su visibilidad ante los inversores. Algunos ejemplos de estas amenazas son:

- Una desaceleración significativa y prolongada del crecimiento económico y de los flujos de IED provenientes de países que sean fuentes fundamentales de los flujos de inversión que ingresan a la ciudad.
- El surgimiento de nuevas ciudades competidoras con mejores recursos dentro de la misma región.

## **C. Cómo realizar un análisis FODA**

Un análisis FODA se basa en la recolección de datos y en las perspectivas que los expertos tienen sobre la ciudad. Hay que tener en cuenta que los mismos inversores son los expertos más importantes que se deben consultar al realizar un análisis FODA, por lo que en general éstos

análisis se hacen a través de entrevistas con los inversores existentes y los multiplicadores de inversión (consultores, contadores, abogados y desarrolladores, entre otros).

Un análisis FODA puede llevarse a cabo de manera relativamente rápida y económica. Un cuestionario cuidadosamente diseñado, que se utilice para entrevistar a 20 ó 30 de los principales inversores y expertos relevantes de la ciudad, debería ser suficiente para obtener una buena perspectiva de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta la ciudad, y de los sectores en los cuales los inversores ven las mejores oportunidades.

Este cuestionario debe ser tan conciso como sea posible, y el entrevistador debe escuchar y registrar las opiniones de los inversores en detalle, y no sólo completar casilleros. A continuación se proporcionan algunos ejemplos de preguntas que pueden utilizarse para realizar un análisis FODA. Una vez terminada, los resultados de la encuesta pueden analizarse para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas ya mencionadas. Además, se pueden reunir estos resultados con las perspectivas de otros expertos y con la investigación de datos para generar un mejor análisis FODA.

**Fortalezas de la ciudad:** ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas de la ciudad como destino de inversiones en comparación con otras ciudades del país y de la región? (deben mencionarse al menos 3 fortalezas) (Agregue las opiniones de toda la empresa.)

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

**Debilidades de la ciudad:** ¿Cuáles considera que son las principales debilidades de la ciudad como destino de inversiones en comparación con otras ciudades del país y de la región (deben mencionarse al menos 3 debilidades)? (Agregue las opiniones de toda la empresa.)

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

**Oportunidades para la ciudad:** ¿Cuáles considera que son las principales oportunidades derivadas de cambios o eventos externos que puedan influir en los flujos de inversión que ingresan a la ciudad? (Agregue las opiniones de toda la empresa.)

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

**Amenazas que enfrenta la ciudad:** ¿Cuáles considera que son las principales amenazas derivadas de cambios o eventos externos que puedan influir en los flujos de inversión que ingresan a la ciudad? (Agregue las opiniones de toda la empresa.)

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

**Los mejores sectores para el ingreso de flujos de inversión:** ¿cuáles son los sectores en los que la ciudad tiene las mayores oportunidades para captar flujos de inversión? (deben mencionarse al menos 3 sectores) (Agregue las opiniones de toda la empresa.)

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

## **D. Cómo identificar sectores estratégicos**

El componente esencial de toda estrategia de promoción de inversiones es la identificación de los sectores en los que se enfocarán los esfuerzos para atraer inversiones. En la Sección III.G se analizaron los principios para desarrollar una estrategia de identificación de sectores.

### **1. Confección de una lista de sectores estratégicos**

Muchas veces, el factor que impulsa la localización de los proyectos de IED es la actividad comercial en lugar de la industrial. Por eso, al confeccionar una lista de los sectores estratégicos a los que se debe apuntar para captar inversiones, es importante que la API local no se enfoque sólo en sectores industriales (por ejemplo, manufactura liviana, servicios financieros o bebidas), sino también en actividades comerciales. Por ejemplo, los *call centers*, la logística y el soporte técnico de TI son todas actividades comerciales de compañías que operan en diversas industrias.

A continuación se analizan los cuatro métodos principales para identificar los sectores y actividades en los que se enfocarán los esfuerzos de promoción de inversiones. La Sección IV.F brinda ejemplos de recursos de investigación que pueden utilizarse con este mismo fin.

#### **a. Sectores líderes de la ciudad**

El análisis FODA debe identificar los sectores más desarrollados de la ciudad y los más promisorios para atraer inversiones basándose en las opiniones de expertos e inversores ya establecidos. Además, se debe realizar una investigación cuantitativa. Las principales tareas son:

- Identificar los 5-10 sectores más importantes de la ciudad, clasificados por tamaño (por ejemplo, según la cantidad de gente que emplean).
- Identificar los 5-10 sectores más importantes que ya hayan captado inversiones, o en los que se encuentren las empresas más grandes y exitosas.
- Identificar los 5-10 sectores de más rápido crecimiento de la ciudad.
- Identificar los 5-10 sectores que, según los inversores existentes, ofrecen las mejores oportunidades de captar inversiones.

#### **b. Sectores alineados con las fortalezas de la ciudad**

El análisis FODA también debe identificar las principales fortalezas que ofrece la ciudad, coincidentes con los sectores en los que las mismas resultan fundamentales para tomar una decisión de inversión (consulte el Módulo II). En particular, este suele ser el caso al identificar actividades comerciales en las que los requisitos de localización están bien definidos. Las principales tareas son:

- Enumerar las principales fortalezas de la ciudad derivadas del análisis FODA.

- Identificar 5-10 sectores que estas fortalezas podrían captar (por ejemplo, una ciudad con vías de transporte de calidad podría atraer a una empresa manufacturera orientada a la exportación).

### c. Sectores con las mejores perspectivas en términos de IED

Al identificar los sectores estratégicos es esencial tener en cuenta cuáles de ellos tienen el mayor volumen de IED. No tiene sentido identificar un sector, aunque se trate de un sector importante en la ciudad, si éste posee escaso potencial de crecimiento en términos de IED. Las tareas principales incluyen:

- Identificar los mayores 5-10 sectores/actividades en términos de IED *Greenfield* dentro de un país, una región o a nivel global.
- Identificar los 5-10 sectores/actividades de mayor crecimiento en IED *Greenfield* dentro de un país, una región o a nivel global.

### d. Sectores que pueden realizar el mayor aporte a la economía local

Al elegir sectores, es importante considerar cuáles pueden tener el mayor impacto positivo en la economía local. El impacto que la IED genera depende del sector y del tipo de proyecto que un inversor tiene. En general:

- Los proyectos más grandes hacen un mayor aporte que los proyectos pequeños. Sin embargo, si un proyecto relativamente pequeño contribuye a extender el desarrollo de un sector que es crucial para la economía local, traerá mayores beneficios que un proyecto de mayor envergadura pero perteneciente a un sector que no es relevante para la economía local.
- Las actividades de servicios (por ejemplo, los *call centers*) ofrecen mejores salarios y empleos de mayor calidad que las actividades manufactureras.
- Es muy importante atraer proyectos de inversión que mejoren la competitividad de la oferta local, especialmente cuando existen cuellos de botella en la economía. Ejemplos de esto podrían ser inversiones realizadas por una empresa proveedora de Internet para mejorar la infraestructura, o una empresa desarrolladora de propiedades que construya un nuevo complejo de oficinas y que de este modo suministre espacios de alta calidad para inversores del exterior.

## 2. Evaluación y priorización de sectores

Puede utilizarse una herramienta como la Tabla 9 para evaluar los resultados de la investigación realizada para identificar sectores estratégicos.

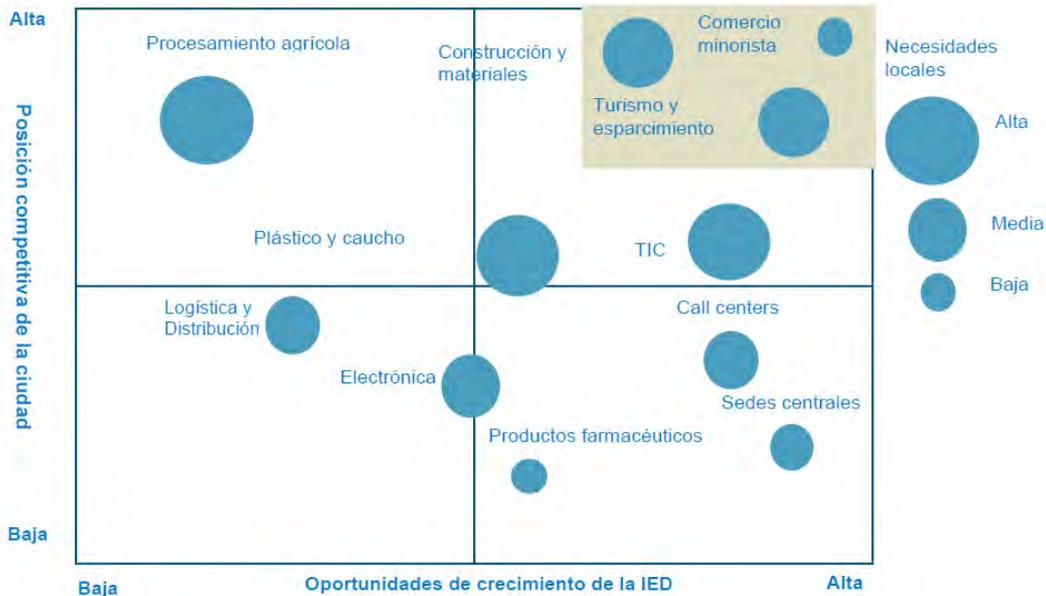
**Tabla 9. Identificación de sectores estratégicos**

Sector/Actividad	Fortalezas de la ciudad	Debilidades de la ciudad	Tamaño del mercado de IED	Contribución a la economía local

Fuentes: MCI y VCC.

El objetivo es establecer un orden de prioridad de sectores. Como máximo, la ciudad deberá enfocarse en 5 sectores estratégicos principales, aunque también se puede crear una lista secundaria con hasta 5 sectores más. Diez sectores es el máximo recomendado; es importante considerar que, cuanto menos sectores se identifiquen, más recursos podrán asignarse a su promoción, por lo que se obtendrán mejores resultados (si se supone, por supuesto, que se seleccionaron los sectores correctos). Los resultados de la investigación sectorial también pueden presentarse en forma gráfica, como se muestra en el Gráfico 3.

**Gráfico 3. Marco para la identificación de sectores (sólo a fines ilustrativos)**



Fuentes: MCI y VCC.

## E. Cómo establecer metas de inversión

Para atraer flujos de inversión, es importante que una API local tenga metas claras, que se pueden agrupar en metas de rendimiento y metas de actividad.

### 1. Metas de rendimiento en IED

Las API locales utilizan tres metas de rendimiento principales en la atracción de inversiones:

- Cantidad de proyectos de IED *Greenfield* captados.
- Cantidad de empleos directos creados por estos proyectos.
- Monto de la inversión de capital que generan estos proyectos de IED.

Para hacer un seguimiento de los resultados relacionados con flujos de inversión, puede utilizarse una base de datos de *Excel* que registre los logros de cada proyecto. Una sola persona perteneciente a la API deberá tener la responsabilidad de mantener esta base de datos actualizada. En la Tabla 10 se muestra un ejemplo.

**Tabla 10. Plantilla de base de datos para registrar resultados de proyectos de inversión**

Número de referencia del proyecto	Nombre de la compañía inversora	Fecha de la inversión	País de origen del inversor	Socios de emprendimientos conjuntos	Valor de la inversión en miles de dólares	Cantidad de empleos creados	Sector de la inversión	Actividad comercial de la inversión	Descripción detallada del proyecto	Tipo de inversión	Nombre y datos de contacto de personas relevantes en la compañía	Fuente de la oportunidad de inversión	Otra información importante del proyecto

Fuente: Loco Software Ltd.

Una API local debe establecer una meta anual con respecto a cuántos proyectos de inversión pretende captar. Por lo general, la meta se basa en:

- La cantidad de proyectos de inversión captados el año anterior para intentar aumentar esta cantidad cada año. Se debe considerar si la agencia cuenta con mayores recursos.
- Las tendencias de mercado globales de la IED y la cantidad estimada (de manera realista) de proyectos de IED que la ciudad podría captar

También es posible establecer metas más sofisticadas. Por ejemplo:

- Cantidad de nuevos proyectos de IED provenientes de inversores nuevos.
- Cantidad de proyectos de expansión de IED de inversores existentes.
- Cantidad de proyectos de IED segmentados por sector/actividad.
- Cantidad de empleos generados (por sector/actividad).
- Monto de inversión de capital (por sector/actividad).

Diversas ciudades publican un informe anual en el que detallan los resultados en la captación de flujos de inversión. Este es un elemento importante de una buena administración y puede contribuir con la promoción de políticas públicas que ayuden a atraer inversiones (consulte el Módulo IX).

## 2. Metas de actividad

Los resultados vienen cuando se realiza el trabajo necesario: sino hay suficiente actividad para generar inversiones, es probable que no se alcancen los resultados buscados.

Las principales metas de actividad incluyen:

- La cantidad de nuevos inversores potenciales que deben ser identificados para concretar nuevos proyectos.
- La cantidad de inversores existentes que deben contactarse para generar proyectos de expansión.
- Acciones de marketing como el lanzamiento de un nuevo evento o sitio web.

- Cantidad de oportunidades de inversión a generar. Se considera una oportunidad de inversión<sup>49</sup> concreta cuando una empresa ha confirmado su interés para realizar un proyecto en una ciudad determinada en un plazo menor a los 24 meses.

A fin de calcular una meta de actividad, la API local puede remitirse a sus metas de atracción de inversiones y aplicar la regla del 20% aproximado. Por ejemplo, si la meta era captar 10 proyectos de IED, en promedio sería necesario generar 50 oportunidades de inversión (dado que el 20% de 50 oportunidades de inversión serían 10 proyectos). A la vez, para generar 50 oportunidades de inversión, se debería estar en contacto con 250 empresas cuidadosamente identificadas e individualizadas (dado que el 20% de 250 empresas se transformarían en 50 oportunidades de inversión). Por supuesto, se necesitaría una gran cantidad de ejecutivos de inversión trabajando a tiempo completo para poder identificar, contactar y construir relaciones con esa cantidad de empresas. Por ello, es probable que la API local precise cooperar con la ANPI en este aspecto.

En resumen, las ciudades deberían establecer metas anuales relacionadas con:

- El volumen de flujos de inversión que desean captar.
- La cantidad de empresas que deben identificar para cumplir esta meta.

## F. Conceptos destacados y recursos

### 1. Conceptos destacados

Los conceptos destacados de este módulo, “Cómo desarrollar una estrategia de promoción de inversiones para la ciudad”, son:

- Debe utilizarse un análisis FODA para evaluar la capacidad de una ciudad para atraer inversiones y contar con la información esencial para diseñar la estrategia de promoción. Puede realizarse un análisis FODA mediante entrevistas estructuradas realizadas a los inversores existentes y a los multiplicadores de inversión. Luego se puede combinar este análisis con tareas de investigación.
- Las estrategias de promoción de inversiones más eficaces se enfocan en ciertos sectores y actividades comerciales fundamentales.
- A fin de identificar y establecer prioridades en sectores y actividades específicos, las técnicas esenciales consisten en concentrarse en aquellos que: (1) son líderes en la ciudad; (2) están alineados con sus fortalezas; (3) tienen las mejores perspectivas para atraer flujos de inversión; y (4) pueden hacer el mayor aporte a la economía local.
- Una estrategia de promoción de inversiones para la ciudad debe desarrollarse teniendo en cuenta y en coordinación con la estrategia de promoción de inversiones de la ANPI.
- Una estrategia de promoción debe incluir metas claras relacionadas con la captación de flujos de inversión. Por ejemplo: cantidad de proyectos concretados, monto de capital invertido en estos proyectos y cantidad de nuevos empleos generados. Asimismo, deben fijarse metas relacionadas con las actividades de la API local. Por ejemplo: cantidad de inversores nuevos y existentes contactados, acciones de marketing a realizar y cantidad de oportunidades de inversión a generar.
- Las API locales deben esforzarse para obtener una tasa de conversión del 20%. Esto significa que el 20% de las empresas identificadas se convierten en oportunidades de inversión concretas (es decir, que tienen un proyecto actual o dentro de los próximos 24 meses, por el cual la ciudad puede competir). A su vez el 20% de estas oportunidades se convierten en proyectos realizados.

---

<sup>49</sup> Se utiliza en lugar del término *investment lead*.

- Al implementar sus metas, las API locales deben probar y aprovechar las capacidades y recursos con que cuenta la ANPI.

## 2. Recursos

### a. Datos y fuentes de información

Más allá de la encuesta a los inversores existentes, hay otros recursos útiles para el desarrollo de una estrategia de promoción de inversiones:

- La UNCTAD publica el *Informe mundial sobre inversiones* ([www.unctad.org/wir](http://www.unctad.org/wir)) y varias otras publicaciones sobre IED que pueden utilizarse para identificar tendencias de inversión. Estas publicaciones están disponibles en forma gratuita.
- La Agencia Multilateral de Garantía de Inversiones (MIGA, por sus siglas en inglés), una agencia del Banco Mundial, posee un recurso de información gratuito para la promoción de inversiones ([www.fdi.net](http://www.fdi.net)) que puede utilizarse para promocionar oportunidades de inversión en una ciudad, para crear conciencia acerca del ambiente de inversión de dicha ciudad o para buscar informes sectoriales y otro tipo de información relevante.
- Pueden utilizarse Google, Yahoo y otros recursos como [www.ft.com](http://www.ft.com) para buscar información acerca de industrias específicas y tendencias en IED.
- Hay bases de datos de IED disponibles a través de organizaciones como Financial Times Ltd. ([www.fdimarkets.com](http://www.fdimarkets.com)) y Ernst & Young ([www.eyem.com](http://www.eyem.com)) que rastrean el tamaño y el crecimiento del mercado de la IED. Éstas bases pueden utilizarse para identificar sectores estratégicos (y empresas objetivo), sin embargo, se advierte que se trata de servicios de suscripción paga.
- La ANPI también puede ser un buen recurso para obtener inteligencia de mercado y asistencia en el desarrollo de la estrategia de promoción de la ciudad. Por ejemplo, ProsperAr, la ANPI Argentina, publica semestralmente un informe de los anuncios de inversión realizados en el país, que incluye información desagregada por provincia que puede resultar de gran utilidad para las API locales.<sup>50</sup>

### b. Recursos de consultoría

Las organizaciones internacionales con amplia experiencia en asesoramiento a gobiernos acerca del desarrollo de estrategias de promoción de inversiones incluyen:

- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, por sus siglas en inglés)
- Servicio de Orientación sobre Inversiones Extranjeras (FIAS, por sus siglas en inglés)
- Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI)
- Asociación Mundial de Agencias de Promoción de Inversiones (WAIPA, por sus siglas en inglés).

Las empresas de consultoría del sector privado con amplia experiencia en asesoramiento a países y ciudades acerca del desarrollo de una estrategia de promoción de inversiones incluyen:

- OCO Global Ltd.
- Boston Consulting Group
- PA Consulting

---

<sup>50</sup> Véase por ejemplo el informe correspondiente al año 2009 en <http://www.inversiones.gov.ar/admin/uploadfiles/files/Informe%20Anuncios%20de%20Inversion%202009.pdf>

- PricewaterhouseCoopers
- Ernst & Young
- Nathan Associates
- The Services Group
- Buck Consulting International
- Chemonics
- IBM-Plant Location International

## **Módulo V. Cómo crear una agencia de promoción de inversiones para la ciudad**

### **A. Principales elementos de una agencia de promoción de inversiones**

#### **1. Temas abordados**

La promoción de inversiones es una actividad que demanda una gran cantidad de recursos. Además, implica un gran desafío, ya que requiere el desarrollo de una amplia gama de conocimientos, capacidades y, sobre todo, un elevado nivel de profesionalismo y compromiso. Sin embargo, cuando la promoción de inversiones es eficaz, los beneficios para la economía local pueden ser muy altos, y para el personal de la API el trabajo puede ser muy satisfactorio y gratificante y, muchas veces, abrir excelentes oportunidades profesionales.

Las secciones siguientes presentan opciones sobre cómo una ciudad puede organizarse para captar inversiones, una descripción del tipo de personal necesario y la clase de costos que hay que afrontar. También se proporciona una estimación del presupuesto típico requerido, y se recomiendan distintas formas para que una ciudad pueda financiar la promoción de inversiones. El módulo se enfoca en el establecimiento de una API en ciudades pequeñas y medianas con presupuestos muy limitados.

Los principales temas abordados en este módulo son:

- Opciones de estructuras organizativas. Se proporcionan dos opciones de acuerdo a los recursos con que cuente la ciudad.
- Visión, misión y carta de derechos del cliente de una API local.
- Financiamiento de una API local: presupuestos modelo, desglose de presupuestos y sugerencias de potenciales fuentes de recursos. También se analiza cómo se relaciona el presupuesto con las metas de inversión para poder calcular la relación costo-beneficio.
- Posiciones laborales, conocimientos, funciones y responsabilidades requeridas para promover inversiones.
- Redes que una API local debe desarrollar en la ciudad, en el país y en el extranjero, con un enfoque específico en la relación con la ANPI.

#### **2. Objetivos del módulo**

El módulo está diseñado para brindar a las ciudades un esquema sobre cómo establecer una nueva API. Con este fin, se ofrecen ilustraciones prácticas de la estructura organizativa, la visión, la misión y la carta de derechos del cliente de una API, así como de los presupuestos y el financiamiento necesarios. También se analizan el personal, los conocimientos y las funciones requeridas y la importancia de las redes de contacto generadas por la API. En conjunto, estos elementos deben brindar una base exhaustiva para establecer los elementos esenciales de una API exitosa.

### **B. ¿Cuáles son las opciones de estructura organizativa?**

Hay dos opciones principales para una API local:

- Creación de una *división de promoción de inversiones* dentro de un departamento gubernamental existente, que trabaje en estrecha colaboración con otros departamentos relacionados. Esta es la opción más apropiada para ciudades con recursos muy limitados que pueden solventar los servicios de sólo 2 ó 3 personas exclusivamente dedicadas a

atraer flujos de inversión. Probablemente las ciudades que cuentan con más recursos querrán expandir la división a un departamento nuevo.

- Creación de una *agencia de promoción de inversiones local* autónoma, con la autoridad exclusiva para promover y facilitar el ingreso de inversiones a la ciudad. Normalmente esta opción depende de una decisión del gobierno nacional, ya que requiere un presupuesto significativo y un personal mínimo de 10 profesionales. Algunas ciudades grandes y con una buena disponibilidad de recursos, muchas de ellas situadas en América Latina y Sudáfrica, están estableciendo agencias de promoción de inversiones (API).

Las siguientes secciones analizan en mayor detalle cada una de estas opciones.

## **1. División o departamento de promoción de inversiones**

### **a. División de promoción de inversiones**

Para los gobiernos de ciudades con presupuestos limitados y un nivel inicial de flujos de inversión bajo, un primer paso hacia las actividades de promoción de inversiones es establecer, dentro de un departamento gubernamental existente, una nueva división con la responsabilidad exclusiva de promocionar inversiones.

En muchas ciudades, la división se ubica dentro del departamento de economía de la administración local. Generalmente un pequeño equipo de 2 ó 3 personas que depende del jefe de departamento trabaja en la nueva división. Con el tiempo, estas personas se convierten en expertos en promoción de inversiones.

La Tabla 11 indica el tipo de personal, las funciones y el rango de conocimientos y capacidades requeridas. Los dos cargos básicos son: el gerente de proyecto, que maneja los pedidos de información del inversor (facilitación) y tiene la responsabilidad de generar nuevos pedidos (identificación de inversores); y el gerente de marketing e investigación, que realiza las tareas de búsqueda y creación de materiales promocionales con el fin de promover a la ciudad y cumplir con los requisitos de información de los inversores. Si una ciudad puede afrontar el gasto de contar con personal adicional, el cargo de ejecutivo de promoción de inversiones, que requiere menos experiencia, es una función importante para respaldar el trabajo de los gerentes de marketing y de proyecto.

**Tabla 11. Personal de la API local**

<b>Cargo</b>	<b>Función</b>	<b>Conocimientos y capacidades</b>
Gerente de proyecto	Identificación activa de nuevos inversores potenciales; manejo de pedidos de información de inversores; gestión de las actividades de facilitación y organización de las visitas de potenciales inversores.	Experiencia en actividades industriales, capacidad para desarrollar vínculos con los inversores, actitud proactiva y orientada a resultados. La experiencia laboral en una empresa extranjera es una ventaja.
Gerente de marketing e investigación	Conducción de investigaciones de los atributos de la ciudad, desarrollo de material de marketing, respaldo en las necesidades de información del gerente de proyecto y organización de eventos.	Sólidas capacidades organizativas y de investigación. La experiencia en marketing y eventos es una ventaja. Capacidad para trabajar dentro de plazos restringidos.
Ejecutivo de promoción de inversiones	Apoyo al gerente de proyecto y al de marketing e investigación. El cargo implica experiencia práctica en el trabajo con inversores y actividades de investigación.	Flexibilidad y adaptabilidad para realizar diversos tipos de tareas. Sólidas capacidades de comunicación, incluyendo predisposición para realizar tareas de telemarketing.

*Fuentes:* MCI y VCC.

Para poder atraer trabajadores bien capacitados, los salarios del personal que trabaja en la división de promoción de inversiones normalmente deben ser similares a los salarios del sector privado, especialmente para el personal gerencial.

Al contar con sólo 2 ó 3 empleados, la división deberá estar enfocada en garantizar el manejo eficiente de los recursos. Para ello, deberá trabajar teniendo en cuenta las siguientes prioridades:

- Los inversores que realizan un pedido de información ya han identificado a la ciudad como un posible destino para sus inversiones. Por lo tanto, el foco principal de la división debe estar puesto en responder apropiadamente estos pedidos. El gerente de proyecto debe tomar la iniciativa en el manejo de estos pedidos y, cuando los recursos lo permitan, sumar el apoyo de un ejecutivo de inversiones.
- Los métodos más eficaces para generar nuevos pedidos de información son: el desarrollo de un sitio web con información relevante sobre IED en la ciudad, el establecimiento de redes con otras organizaciones y la creación de servicios de post-inversión.
- El gerente de marketing e investigación debe asumir la tarea de desarrollar el sitio web y el contenido relacionado. Este contenido también puede utilizarse para elaborar otros materiales de marketing (consulte el Módulo VI). Con el tiempo, el gerente de marketing e investigación deberá diseñar una base de datos con información de la ciudad.
- El gerente de proyecto debe ocuparse de establecer redes con otras organizaciones (consulte la Sección 2.e más adelante), de desarrollar relaciones con los principales inversores locales y extranjeros que ya estén establecidos en la ciudad y que ofrezcan, por lo tanto, las mayores posibilidades de realizar nuevas inversiones.
- Otras actividades -como el desarrollo de una base de datos, la búsqueda proactiva de inversores, la creación de un juego completo de materiales de marketing, la organización de eventos y la promoción de políticas públicas dirigidas a fomentar las

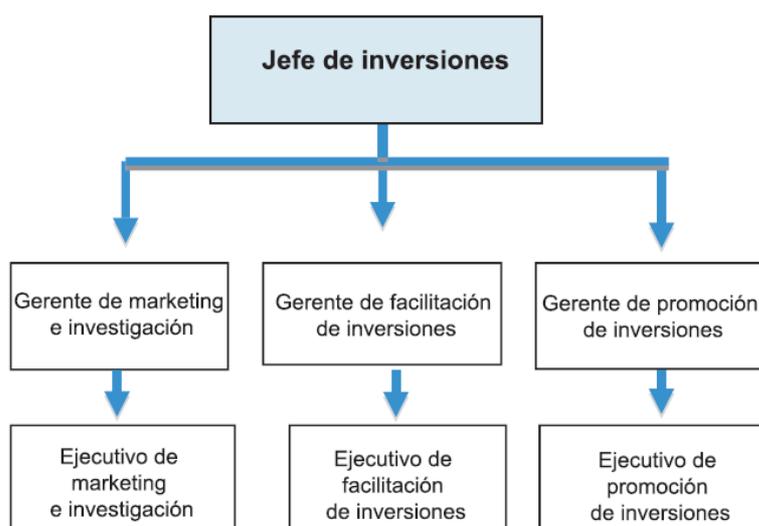
inversiones-, sólo deben realizarse una vez que la facilitación, el sitio web, las redes y los servicios de post-inversión estén funcionando eficazmente. Y, por supuesto, siempre y cuando se tengan los recursos disponibles para llevar a cabo otras actividades.

### **b. Departamento de promoción de inversiones**

Si una ciudad tiene recursos suficientes como para contratar más personal, la división puede ampliarse a un *departamento de promoción de inversiones*. Este sería un departamento nuevo con la responsabilidad exclusiva de promover y facilitar el ingreso de inversiones. Normalmente, el departamento compartirá oficinas con otras dependencias existentes para reducir costos.

El nuevo departamento será responsable de las actividades de promoción de inversiones (estrategia, marketing, identificación de inversores) y de las actividades de facilitación. Estas últimas incluyen, entre otras, la gestión de cuestiones regulatorias vinculadas a permisos y licencias. Con la creación de un departamento nuevo dedicado exclusivamente a la promoción de inversiones, se podrá contar con el mandato funcional concreto de captar flujos de inversión, lo que permitirá un enfoque claro en el rendimiento. El Gráfico 4 muestra un ejemplo de estructura organizativa para la creación de un nuevo departamento relativamente pequeño (5 a 10 personas).

**Gráfico 4. Departamentos/equipos en un departamento de promoción de inversiones tipo**



Fuentes: MCI y VCC.

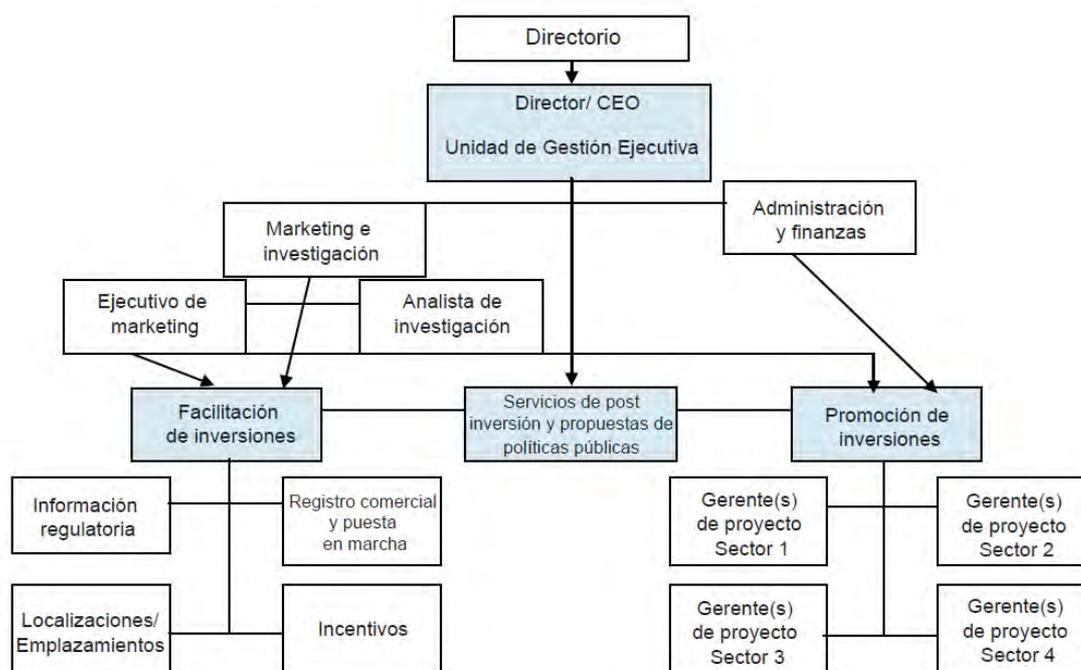
Con personal adicional, el departamento podrá separar las responsabilidades en marketing y comunicación, facilitación de inversiones y promoción de inversiones. A continuación se brindan más detalles acerca de los equipos y los cargos necesarios para la creación de una API subnacional.

### **2. Agencia de promoción de inversiones local**

Esta es la estructura organizativa preferida para las ciudades que cuentan con buen financiamiento. Está comprobado que una agencia autónoma con la responsabilidad absoluta de promover y facilitar flujos de inversión tiene el mayor nivel de eficacia. Sin embargo, esta opción es la que demanda mayor cantidad de recursos y exige presupuestos significativamente elevados para poder cubrir el costo de personal adicional, oficinas exclusivas, servicios, etc. Se

debe considerar que, como mínimo, una API completa necesitaría un personal de 10 o más empleados. Dado que pueden afrontar los costos, las ciudades grandes (de más de 1 millón de habitantes) están comenzando a establecer APIs especializadas. El Gráfico 5 muestra un ejemplo de estructura organizativa para una API local.

**Gráfico 5. Departamentos/equipos en una agencia de promoción de inversiones**



Fuentes: MCI y VCC.

### a. Directorio

Un pequeño Directorio (3 a 5 personas) elabora reportes del funcionamiento de la API local, permite la coordinación con otros actores del gobierno de la ciudad y del sector privado y puede proporcionar asesoramiento estratégico. Normalmente, el Directorio está conformado por figuras experimentadas del sector público y del privado. Para proyectos de inversión estratégicos o de gran envergadura, los miembros del Directorio pueden involucrarse activamente en las reuniones con los inversores a fin de garantizar que la ciudad obtenga el proyecto en cuestión.

### b. Director / Unidad de Gestión Ejecutiva

El Director es responsable del desarrollo de la estrategia y la gestión general de la API local. Participa de reuniones con destacados inversores del exterior y se encarga de garantizar que los gerentes de proyecto hagan todo lo necesario para atraer inversiones. En las organizaciones más grandes, habrá una Unidad de Gestión Ejecutiva, con funciones como secretaría de concejo, planificación estratégica y comercial, y monitoreo y evaluación de relaciones con actores interesados. La Unidad también debe revisar y enviar los reportes necesarios (por ejemplo, mensualmente) a quien corresponda.

### c. Administración y finanzas

Generalmente liderada por el Director Financiero o el Director Ejecutivo de Finanzas, esta unidad es responsable de las áreas de finanzas, recursos humanos, sistemas e infraestructura.

#### **d. Marketing e investigación**

El equipo de marketing cumple un rol clave en la API local. Sus miembros son responsables de desarrollar los programas de marketing, que pueden incluir la generación de propuestas promocionales, la organización de eventos y la formulación de una estrategia de comunicaciones. En las agencias pequeñas y medianas el área de marketing también es responsable de la investigación. Ésta es una función crítica que incluye: diseño y mantenimiento de bases de datos de IED y de localizaciones dentro de la ciudad, realización de investigación y suministro de datos para inversores individuales, e identificación de inversores objetivo. Por todo esto, el marketing cumple un rol fundamental al respaldar las actividades de los gerentes de proyecto. En APIs más grandes (con 30 empleados o más), la investigación puede estar separada del marketing y tener su propio departamento, de acuerdo a la importancia que tenga la investigación en las actividades de la API local.

#### **e. Promoción de inversiones – Gerentes de proyecto**

Los gerentes de proyecto son responsables de manejar los pedidos de información de los inversores, de trabajar con ellos para implementar sus proyectos y de realizar la identificación de inversores de manera proactiva. Los gerentes de proyecto también son responsables de proporcionar los servicios de post-inversión. En las organizaciones más grandes los gerentes de proyecto pueden dividirse en equipos encargados de la identificación de sectores específicos con profesionales especializados en cada uno de ellos.

#### **f. Facilitación de inversiones**

Los servicios de facilitación incluyen a un equipo responsable de procesar todos los permisos y licencias que los inversores pueden necesitar para llevar a cabo sus inversiones. Además, deben encargarse de otros servicios de facilitación como las solicitudes de incentivos o la adquisición y arrendamiento de terrenos o propiedades. Según el tamaño de la organización, el equipo de facilitación de inversiones también puede involucrarse en áreas como la de inmigración. Asimismo, el personal encargado de la facilitación puede actuar como la principal fuente de información sobre las reglamentaciones que los inversores deben observar a fin de implementar y operar sus proyectos de inversión. Es importante que este equipo trabaje de la manera más eficiente y transparente posible, y que exista una estrecha coordinación con los gerentes de proyecto para asegurar que las inversiones se implementen sin problemas.

#### **g. Servicios de post-inversión y promoción de políticas públicas**

Excepto en el caso de grandes organizaciones que pueden solventar y justificar un equipo especializado de servicios de post-inversión (agencias con 20 empleados o más), esta tarea generalmente está dirigida por los gerentes de proyecto, quienes trabajan en estrecha coordinación con el equipo de facilitación de inversiones para abordar toda dificultad regulatoria que puedan enfrentar los inversores en cuanto a la operación y expansión de sus inversiones en la ciudad. Si los recursos lo permiten, es preferible tener un equipo de post-inversión especializado, aunque esté formado por un sólo funcionario senior responsable de la coordinación general del programa de servicios de post-inversión y acompañado por los gerentes de proyecto correspondientes.

## C. Visión, misión y carta de derechos del cliente

### 1. Visión

Cada API local debe tener una visión determinada para su organización y su ciudad. Allí generalmente se incluyen la obtención de beneficios y desarrollos económicos sostenibles para la población de una ciudad a través de la captación de inversiones. Por ejemplo, en Ciudad del Cabo, la visión de la Agencia de Promoción Comercial e Inversiones de Cabo Occidental, Wesgro, es “desarrollar la economía a través de oportunidades de comercio e inversión para beneficiar al pueblo de Cabo Occidental”<sup>51</sup>. En tanto, la visión de la Agencia de Promoción y Desarrollo de Inversiones Sociedad del Estado de la Provincia del Neuquén (ADI-NQN) es: “promover la expansión de inversiones locales y la captación de inversiones extranjeras, orientadas a generar actividades de alto efecto multiplicador, alentando la innovación tecnológica, la industria, el comercio y el fomento de las exportaciones, en función del potencial de recursos humanos y naturales del que dispone la provincia; como única forma de crear fuentes de trabajo genuinas y mejorar la calidad de vida de sus habitantes”<sup>52</sup>.

### 2. Misión

La misión describe con más detalle cómo la API logrará concretar su visión. Por ejemplo, la declaración de misión de Wesgro es:

- a. Cumplir los mandatos de nuestro Gobierno Provincial y de la Ciudad con respecto a captar y retener inversiones directas, desarrollar las exportaciones y el marketing de Ciudad del Cabo y de Cabo Occidental como destino comercial en el ámbito global.
- b. Contribuir al crecimiento y al desarrollo de África mediante nuestro compromiso con la Nueva Asociación para el Desarrollo de África (NEPAD, por sus siglas en inglés).
- c. Facilitar los vínculos entre los responsables de la toma de decisiones comerciales y gubernamentales.
- d. Proporcionar excelencia de servicios en todas nuestras funciones de apoyo comercial”<sup>53</sup>.

La declaración de misión de la ADI-NQN es:

“Explorar el mercado de capitales, tanto nacional como internacional, para lograr el concurso de inversiones de riesgo en proyectos y emprendimientos acordes con las prioridades establecidas en la planificación del desarrollo de la Provincia del Neuquén.”<sup>54</sup>.

### 3. Carta de derechos del cliente

La carta de derechos del cliente establece metas para la prestación de servicios de la API local. El Cuadro 1 muestra el ejemplo de Uganda, que describe metas en términos del tiempo que insumirá responder a las necesidades de los inversores y muestra los costos para el inversor. Como puede observarse, el costo de todos los servicios es cero. Esto es típico en todas las API: los servicios se prestan a los inversores del exterior sin costo alguno.

---

<sup>51</sup> Véase Wesgro, [http://www.wesgro.org.za/index.php?view\\_page+377](http://www.wesgro.org.za/index.php?view_page+377).

<sup>52</sup> Véase ADI-NQN, <http://adinqn.gov.ar/vision.htm>.

<sup>53</sup> Declaración de misión de Wesgro, *Informe anual 2008*, <http://www.wesgro.co.za/userfiles/1/file/Annual%20Reports/Wesgro%202008%20Annual%20Report.pdf> (último acceso: 22 de octubre de 2009), página 4.

<sup>54</sup> Véase <http://adinqn.gov.ar/mision.htm>

### Cuadro 1. Carta de derechos del cliente de la Autoridad de Inversiones de Uganda

La Autoridad de Inversiones de Uganda (UIA, por sus siglas en inglés) está reconocida como una de las API más exitosas de África. Esta Autoridad atribuye parte del éxito a su carta de derechos del cliente. La misión de la UIA es: “realizar un aporte significativo y medible al desarrollo económico de Uganda estimulando las inversiones locales y extranjeras, promoviendo las exportaciones y creando empleo sostenible en todas las regiones de Uganda.” La Autoridad ha transferido esta misión a su carta de derechos del cliente mediante la fijación de metas específicas para sus servicios. Parte de esta carta aborda la promoción de inversiones y las metas fijadas para la prestación de servicios de los ejecutivos de la UIA:

Servicios	Tiempo	Costo
<b>Promoción de inversiones</b>		
(a) Respuesta a los pedidos de información de los inversores		
(i) Pedidos de información por correo electrónico	15 minutos	Sin costo
(ii) Fax y cartas		
(iii) Visita personal	1 día	Sin costo
(iv) Reuniones	10 minutos	Sin costo
(v) Cita comercial	Al instante	Sin costo
	1 día	
(b) Provisión de información		
(i) Electrónica		
(ii) Impresa	Inmediato	Sin costo
(iii) Actualización de sitio web	Inmediato	Sin costo
	Mensual	Sin costo
(c) Preparación y confirmación de itinerario para potenciales inversores		
	3 días	Sin costo

Fuentes: Autoridad de Inversiones de Uganda, <http://www.ugandainvest.com/uiu.php?uhpl=services&&uhpl1=Services> (último acceso: 16 de noviembre de 2009), y UNCTAD, “Good governance in investment promotion and facilitation: Tanzania” (Ginebra: UNCTAD, 2002), mimeografía.

## D. Cómo financiar una API local

### 1. Los costos de la promoción de inversiones

A continuación se detallan los ítems incluidos entre los costos esenciales para una API local, clasificados de mayor a menor:

- Costos de personal.
- Costos de oficina y costos generales relacionados, incluyendo el servicio de Internet para todo el personal.
- Computadoras para todo el personal y, de manera ideal, *laptops* para los gerentes de proyecto.
- Desarrollo y mantenimiento de un sitio web de IED para la ciudad.

- Desarrollo e impresión de material de marketing.
- Automóvil de la empresa para transportar a los potenciales inversores.
- Costos telefónicos (locales e internacionales), correo, papelería e impresiones.
- Traslados locales para reunirse con inversores y otros actores relevantes.

Dependiendo del presupuesto, otros ítems de costo incluyen:

- Misiones de inversión en el exterior.
- Asistencia a eventos internacionales relevantes.
- Contratación de una empresa especializada en IED para desarrollar el sitio web y el material de marketing.
- Compra o suscripción de bases de datos y otras fuentes de información relevantes.

En términos del presupuesto total de promoción de inversiones, una guía muy aproximada para una ciudad típica perteneciente a un país emergente sería:

- Presupuesto mínimo de US\$ 100.000 a US\$ 200.000 para la creación de una división de promoción de inversiones de 3 a 5 personas, que lleven a cabo sólo las actividades esenciales descritas arriba.
- Presupuesto de US\$ 250.000 a US\$ 500.000 para un departamento específico de promoción de inversiones o una API especializada en la que trabajen de 5 a 15 empleados.
- Presupuesto de US\$ 500.000 a \$1 millón o más para una API completa de 20 empleados o más, que pueda competir en el ámbito internacional para obtener inversiones y que participe en todas las actividades de promoción de inversiones.

Por ejemplo, KenInvest (la ANPI de Kenia) estableció una oficina regional en Kisumu que brinda asistencia a esta ciudad y a la Provincia de Nyanza. El personal de la oficina está formado por un director y tres expertos responsables de las áreas de servicios de inversión, promoción de inversiones, investigación y planificación. Además, emplea a un administrador y a un conductor/mensajero. El presupuesto asciende a US\$ 127.125, de los cuales US\$ 48.125 corresponden a gastos que se efectúan una sola vez (por ejemplo, compra de un auto, computadoras personales y amoblamiento)<sup>55</sup>.

La oficina regional de Blantyre de la API de Malawi ha operado durante varios años, y presta servicios a Blantyre y a la región sur de Malawi. La oficina emplea a un jefe de operaciones y a dos expertos en promoción y servicios de inversiones. Además, emplea a un administrador, a un conductor y a un mensajero. La oficina tiene un presupuesto anual para cubrir los ítems de costo básicos de US\$ 128.500<sup>56</sup>.

Los costos exactos deben investigarse exhaustivamente. Por supuesto, estos costos varían según la ciudad, la escala y el alcance que tenga la API local. Se debe preparar un presupuesto detallado a tres años que tenga en cuenta todos los costos y que esté estrechamente alineado con las metas de rendimiento relacionadas con los flujos de inversión, según lo descrito en la estrategia de la API (consulte la Sección IV.D). Además, debe vincularse con la agencia nacional y otras agencias gubernamentales.

A fin de asegurar que la administración de la ciudad recibe un alto retorno sobre la inversión, se puede considerar que el costo por empleo creado por el ingreso de inversiones en una ciudad debe ser de aproximadamente US\$ 250. De modo que si el presupuesto es de US\$ 250.000,

<sup>55</sup> Basado en información suministrada por KenInvest.

<sup>56</sup> Basado en información de la oficina de la Agencia de Promoción de Inversiones de Malawi (MIPA, por sus siglas en inglés) en Blantyre.

debe esperarse que el departamento de promoción de inversiones facilite flujos de inversión que generen 1.000 empleos directos, lo que equivale a captar alrededor de 10 proyectos de tamaño medio.

El Gráfico 6 muestra el desglose típico del presupuesto de una API. La mayor parte de los gastos corresponde a salarios de personal, seguido de gastos de programa (por ejemplo, viajes, costos de marketing y adquisición de bases de datos) y gastos generales de oficina. Los gastos de capital (por ejemplo, computadoras) constituyen una pequeña parte del presupuesto total.

**Gráfico 6. Desglose típico del presupuesto anual de una API**



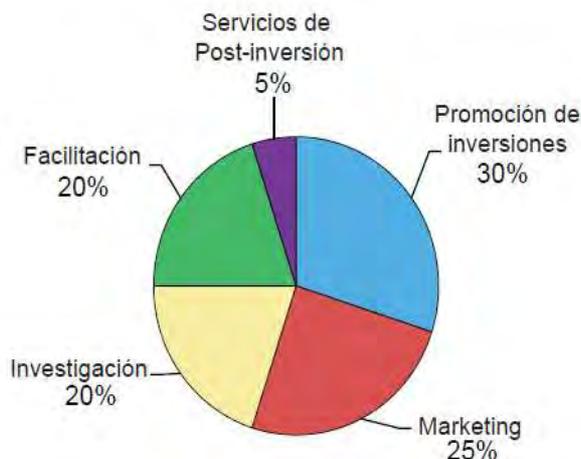
Fuentes: MCI y VCC.

En términos de asignación presupuestaria para las principales funciones de una API, existen diferencias considerables según la situación de cada ciudad:

**a. Nueva API en una ciudad pequeña o mediana con flujos de inversión actuales limitados**

La mayor parte del presupuesto debe asignarse de manera más o menos equitativa a las áreas de promoción de inversiones (identificación de inversores), marketing (desarrollo de sitio web y materiales) e investigación. Si el volumen de proyectos de inversión en la ciudad es bajo, los servicios de post-inversión y de facilitación de inversiones son menos importantes (Gráfico 7).

**Gráfico 7. Desglose de presupuesto por función básica de una API local en una ciudad pequeña a mediana con inversiones limitadas**



Fuentes: MCI y VCC.

### **b. Nueva API en una ciudad con una base de inversores significativa**

La ciudad ya tiene una trayectoria en atraer flujos de inversión y en las tareas de facilitación de inversiones. En este caso, los servicios de post-inversión deben contar con un presupuesto similar al de la promoción, marketing e investigación (Gráfico 8). En un mercado en baja (por ejemplo, durante una recesión global), las tareas de facilitación y los servicios de post-inversión adquieren mayor importancia.

**Gráfico 8. Desglose de presupuesto por función básica de una API local en una ciudad de pequeña a mediana con inversiones significativas**



Fuentes: MCI y VCC.

## **2. Fuentes de financiamiento**

Como se mostró anteriormente, la promoción de inversiones es una actividad costosa, especialmente para ciudades pequeñas y medianas en mercados emergentes. Sin embargo, los beneficios pueden ser elevados en términos de generación de empleos y de riqueza económica en la economía local, y pueden surgir oportunidades como la creación de mayores vínculos para los proveedores locales.

Si con un presupuesto de US\$ 250.000 la API puede asegurar 1.000 empleos relacionados con los flujos de inversión que logra captar, que impliquen salarios combinados por un total de US\$1 millón, el retorno sobre la inversión en promoción de inversiones para la economía local será de por lo menos 4 a 1.

Dado que numerosos actores de la economía local se benefician con el ingreso de flujos de inversión, estos actores podrían potencialmente ayudar a financiar a la API local. En particular:

- La administración de la ciudad, ya que recibe ingresos por impuestos de los salarios de los trabajadores y de las ganancias de las empresas. Además, al crear empleos y fortalecer la economía local, el ingreso de inversiones pueden cumplir un rol clave en el desarrollo económico y la estabilidad social. El financiamiento de la promoción de inversiones es claramente beneficioso para la administración local, por lo que, tanto el gobierno nacional como el de la ciudad pueden proporcionar financiamiento.
- Las empresas de servicios profesionales -que incluyen bancos, abogados, contadores y consultores-, ya que pueden obtener nuevos negocios derivados del ingreso de inversiones.
- Los parques industriales y comerciales, y los puertos y los aeropuertos, ya que obtienen más clientes potenciales.
- Las agencias de desarrollo y las organizaciones internacionales que promueven el crecimiento económico en ciudades pertenecientes a las regiones con menores recursos.

Las fuentes de financiamiento varían en forma notable de una ciudad a otra; en la mayoría de los casos, la administración de la ciudad asume una gran parte de los costos, sino todos. Sin embargo, no faltan casos en los que el sector privado contribuye al financiamiento. Por ejemplo, cada empresa de servicios profesionales puede suministrar una donación anual razonable a cambio de que se incluya a su organización en la lista de proveedores de servicios profesionales para los inversores que se muestra en el sitio web y en el material de marketing que ofrece la agencia. Los parques industriales y comerciales, y los puertos y aeropuertos también pueden contribuir.

Las organizaciones internacionales, como las enumeradas en la Sección III.J.2.b., pueden potencialmente ayudar a financiar una API, así como brindar servicios de asesoramiento, especialmente durante los primeros años de la puesta en marcha. Por lo tanto, se recomienda que la ciudad se contacte con las organizaciones y con las agencias de desarrollo internacional más destacadas que operan en los países que están siendo identificados como posibles fuentes de flujos de inversión.

## **E. Tipo de personal necesario**

Las API locales requieren un amplio rango de conocimientos y capacidades. Todo el personal debe tener un sólido conocimiento de negocios, demostrar profesionalismo y ser altamente confiable. Los requerimientos varían según el equipo o departamento en el que se trabaje, pero en general se espera que los empleados realicen un trabajo más demandante que el usualmente requerido en la administración de una ciudad. Por ello, los salarios son generalmente superiores a los de otros departamentos, y en el caso de los gerentes de proyecto, son similares a los del sector privado.

### **1. Equipo de marketing**

En lo posible, el personal debe tener los siguientes conocimientos y capacidades:

- Título o diploma en el área de marketing.
- Experiencia en marketing dentro del sector privado.
- Excelentes capacidades de redacción.
- Excelentes capacidades de comunicación.
- Buen manejo de bases de datos en *Excel*.
- Comprensión de los negocios internacionales e interés en el área.

También es muy útil contar con personal capacitado en TI como parte del equipo de marketing para poder mantener y actualizar el sitio web sobre IED en la ciudad. El dominio de idiomas también es una ventaja.

Las principales obligaciones de un equipo de marketing son:

- Coordinar el desarrollo de un sitio web sobre inversiones para la ciudad, incluido, por supuesto, el desarrollo del contenido.
- Preparar material de marketing en el que se describan las ventajas de la ciudad en los sectores clave identificados para obtener inversiones.
- Realizar investigaciones y proporcionar información a los gerentes de proyecto para responder a los pedidos de información de los inversores.
- Desarrollar, con el tiempo, una base de datos sobre la ciudad de modo que la información pueda suministrarse rápidamente a los inversores.

Para ciudades grandes y con un buen financiamiento, el equipo de marketing también puede:

- Realizar investigaciones sobre empresas con el fin de identificar aquellas a las cuales los gerentes de proyecto pueden dirigirse.
- Organizar eventos y conferencias y coordinar campañas de relaciones públicas.

## **2. Gerentes de proyecto**

Los gerentes de proyecto son el vínculo fundamental con los clientes. Su tarea consiste en contactar a los inversores extranjeros, reunirse con ellos y establecer relaciones sólidas que contribuyan a captar inversiones. Es una tarea exigente y demandante que requiere una amplia gama de conocimientos y capacidades. El perfil ideal del gerente de proyecto es el siguiente:

- Título en economía o negocios.
- Experiencia previa en el sector privado en las áreas de administración y ventas.
- Excelentes capacidades de comunicación y persuasión.
- Carácter confiable y capacidad para generar vínculos con los inversores.
- Conocimientos básicos de finanzas para comprender el proceso de toma de decisiones de los inversores.
- Experiencia en uno o más de los principales sectores identificados.
- Buenos contactos en la administración de la ciudad e incluso en el gobierno nacional constituyen una ventaja.
- Dominio de los idiomas de los principales países identificados como potenciales fuentes de flujos de inversión.

Las obligaciones principales de los gerentes de proyecto son:

- Manejar los pedidos de información y las visitas de los inversores. Ayudar a implementar los proyectos de inversión.
- Proporcionar servicios de post-inversión directamente a los inversores existentes.

- Establecer redes con organizaciones que puedan traer nuevas oportunidades de inversión.
- Contactar inversores cuidadosamente identificados. En el caso de las API de ciudades pequeñas, es probable que los mismos gerentes de proyecto deban realizar la investigación para identificar a las empresas a las que apuntarán.
- En el caso de ciudades con más recursos, el gerente de proyecto también puede asistir a eventos de determinadas industrias.

### **3. Servicios de facilitación**

El personal requerido para prestar servicios de facilitación (como la obtención de permisos y licencias), no necesita tener el mismo nivel de experiencia y capacidades que los gerentes de proyecto y de marketing. Sin embargo, su tarea es muy importante, por lo que la selección del personal debe ser cuidadosa. Las capacidades, conocimientos y atributos que deben buscarse son:

- Buen nivel educativo, secundario completo o superior.
- Buen nivel de lectura y redacción.
- Disciplina y confiabilidad, capacidad para trabajar cumpliendo plazos ajustados.
- Experiencia o interés en el área legal es una ventaja.
- Capacidad para trabajar en equipo, con habilidad para desempeñarse junto a los gerentes de proyecto y otros actores relevantes.

Las principales obligaciones de los gerentes y ejecutivos de facilitación son:

- Investigar y suministrar información del entorno regulatorio.
- Brindar información sobre cómo establecer un negocio.
- Desarrollar un kit de herramientas de información que ofrezca respuestas a las preguntas frecuentes de los inversores e información detallada sobre todos los requisitos y pasos regulatorios necesarios para que el inversor pueda establecerse y comenzar a operar.
- Realizar investigaciones sobre posibles terrenos y propiedades en respuesta a pedidos de información del inversor.

## **F. La importancia de las redes de cooperación**

Las redes de cooperación son críticas para el éxito de una API local que busca cumplir su misión y sus metas de inversión. Hay tres tipos principales de redes que una API local debería promover:

- Redes en la ciudad para facilitar el ingreso de flujos de inversión y obtener referencias para nuevas oportunidades de inversión.
- Redes en el país para prestar asistencia a los inversores en la obtención de las aprobaciones y los permisos necesarios otorgados por las dependencias gubernamentales correspondientes. Cooperación con la ANPI para promover a la ciudad de manera eficaz.
- Redes fuera de la ciudad con gobiernos extranjeros, organizaciones internacionales y actores relevantes del sector privado que puedan contribuir a promover la ciudad.

### **1. Redes en la ciudad**

Existen muchos actores interesados en que la ciudad obtenga flujos de inversión y facilite los proyectos de inversión. La API no puede hacer todo por sí misma: depende de la calidad del

respaldo y de la asistencia que puedan brindar otros actores interesados. Por lo tanto, es importante que una API local desarrolle una extensa red de contactos con todos los actores de la ciudad que puedan contribuir a su desarrollo.

Los actores más importantes son:

- La administración de la ciudad y los departamentos gubernamentales responsables de otorgar los permisos y las aprobaciones que necesitan los inversores; los departamentos encargados del suministro de electricidad, agua, gas, telecomunicaciones, transporte, terrenos y propiedades; y los responsables del manejo del medioambiente y el empleo son particularmente importantes.
- Proveedores del sector privado en las áreas de servicios, puertos, aeropuertos, logística de TIC, propiedades y emplazamientos.
- Organizaciones profesionales, especialmente abogados, contadores y consultores.
- Organismos y asociaciones industriales.
- Inversores y proveedores líderes, tanto locales como extranjeros.
- Periódicos y periodistas.

Se recomienda que el departamento de marketing de una API local diseñe y mantenga una base de datos con todos los actores relevantes, clasificados por tipo de organización y que incluyan los datos de las personas de contacto principales.

## **2. Redes en el país**

A fin de garantizar que el gobierno nacional facilite una inversión determinada, para una API local es también importante contar con redes sólidas en los ministerios y departamentos gubernamentales nacionales relacionados con la IED, especialmente en lo concerniente a permisos, licencias y cuestiones inmigratorias.

Si un país tiene una ANPI o una oficina de promoción de inversiones nacional, sin duda, ésta será un socio clave para la ciudad, tanto en términos de ayuda en la promoción como a la hora de transmitir experiencia en la captación y facilitación de inversiones extranjeras. Además, la ANPI puede tener acceso a investigaciones que contribuyan a desarrollar la estrategia de promoción de inversiones de la ciudad.

La ciudad puede beneficiarse de los recursos, competencias y experiencias de la ANPI, especialmente en los siguientes temas:

- Conocimiento de la ANPI acerca de mercados extranjeros, tendencias y comportamientos de la industria y de los inversores extranjeros.
- Influencia y competencia de la ANPI en cuanto a legislación nacional y, si fuera necesario, en cuanto a la obtención de aprobaciones regulatorias o de otro tipo para que el inversor establezca y opere un nuevo proyecto.
- Otorgamiento de incentivos a inversores, ya que, en muchos casos, tales incentivos se determinan en el ámbito nacional.
- Actividades de marketing de la ANPI, como eventos locales y extranjeros en los cuales la ciudad podría participar con un costo y esfuerzo mucho menores que si organizara sus propios eventos.
- Vínculos que la ANPI tiene con gobiernos, cámaras de comercio, agentes de inversión y otros actores extranjeros que la ciudad podría aprovechar para promoverse.
- El sitio web de la ANPI y literatura promocional que pueda ser utilizada para promover oportunidades en la ciudad.

Al mismo tiempo, la ANPI tiene mucho para ganar si coopera con la ciudad:

- Información y conocimientos que la ciudad posee sobre ventajas de localización y oportunidades específicas para los inversores.
- Conocimiento de las particularidades locales que permite facilitar la llegada de inversiones.
- En ciudades con ofertas de inversión bien presentadas y articuladas, la ANPI tendrá más “productos” para “vender” a inversores extranjeros. La experiencia muestra que si una ciudad puede demostrar a la ANPI que cuenta con una excelente oferta para inversores extranjeros, la ANPI estará dispuesta a promover la ciudad.
- Dado que puede reunirse regularmente con inversores clave y resolver problemas u obstáculos con mayor rapidez que la ANPI, la API local está mejor posicionada para desarrollar el programa de servicios de post-inversión en el ámbito local.

Por ejemplo, ProsperAr, la ANPI Argentina, creó la Red Federal de Desarrollo de Inversiones con el objetivo de fortalecer las sinergias entre las API locales y la ANPI. Las API adheridas a la Red comparten información y participan en diversas acciones de desarrollo y promoción de inversiones en conjunto con la ANPI, como misiones de inversión, talleres de capacitación y acciones de promoción, entre otras.

Para una API local, también es recomendable establecer redes con embajadas y consulados extranjeros ubicados en el país, especialmente los pertenecientes a los principales países de los cuales la ciudad espera atraer flujos de inversión. En particular, es posible que los sectores económico, comercial y de inversión de las embajadas o consulados, sean una buena fuente de datos de inteligencia acerca de qué empresas tienen probabilidad de invertir en la ciudad. En general, también son útiles para facilitar reuniones con inversores extranjeros potenciales o visitas a los países que representan.

### **3. Redes en el exterior**

Algunas de las API locales que cuentan con buen financiamiento establecen oficinas en el extranjero y representaciones directas que les permiten contactar inversores extranjeros en sus propios países. Sin embargo, esto es costoso, y la mayoría de las ciudades -incluso las de países ricos- no poseen oficinas en el exterior. Una alternativa más económica es tercerizar la identificación de inversores extranjeros en los mercados más importantes a una consultora especializada en el área (véase la lista de recursos al final de este módulo y del Módulo VII), siendo ésta una opción disponible sólo para ciudades grandes que cuentan con un buen nivel de recursos.

Para la gran mayoría de las ciudades, desarrollar redes en el exterior es el método más económico de promover inversiones. Hay varias categorías de organizaciones extranjeras con las cuales establecer redes, que pueden ser una buena fuente de oportunidades de inversión.

#### **a. Agencias internacionales de desarrollo y promoción comercial**

Entre ellas, se incluye a las agencias de desarrollo internacional y a las agencias de promoción comercial nacionales, regionales y locales, cuyo objetivo es ayudar a las firmas locales a expandirse en el ámbito internacional. Debe considerarse que el desarrollo de redes con agencias destacadas en países de los cuales provienen inversiones importantes, puede ser una fuente efectiva de oportunidades de inversión y contribuir a facilitar la cooperación bilateral en IED. Al mismo tiempo, puede ser una fuente potencial de financiamiento para una agencia local. Para obtener un directorio útil de las principales agencias comerciales y de desarrollo, consulte [www.waipa.org/inv\\_organizations.htm](http://www.waipa.org/inv_organizations.htm).

## **b. Empresas líderes de servicios profesionales**

Las empresas mundiales líderes en contabilidad, consultoría y bienes inmobiliarios, cumplen un rol fundamental en asesorar a clientes corporativos acerca de dónde y cómo invertir en el exterior. De hecho, se estima que la mayoría de las empresas multinacionales recurren a firmas de servicios profesionales en alguna etapa de su proceso de selección de localización. Por ello, las API locales deben desarrollar redes con estas empresas de servicios profesionales, tanto las locales como las extranjeras situadas en los países de los cuales se pretende atraer inversiones. Algunas de las firmas de servicios profesionales más importantes son: PricewaterhouseCoopers, KPMG, Deloitte, Ernst & Young, DTZ, CB Richard Ellis, Mercer y Atisreal. La mayoría de estas empresas cuenta con unidades de especialistas responsables de asesorar sobre inversiones transnacionales y/o tienen oficinas nacionales especializadas. Estas últimas generalmente son fáciles de identificar consultando los sitios web de las empresas o directamente comunicándose con las sucursales locales.

## **c. Embajadas y consulados en el exterior**

De la misma manera que la ciudad establece redes con consulados y embajadas extranjeras localizadas en su propio país, también debe asegurarse que los propios consulados y embajadas localizados en el exterior conozcan la API local y promuevan activamente la ciudad entre los inversores del país en el que se encuentran. Además, estos consulados y embajadas son útiles para organizar visitas a empresas o asistir a eventos en el exterior.

## **d. Organismos internacionales**

Existen diversas organizaciones internacionales que respaldan activamente a las ciudades de países emergentes para captar flujos de inversión. Las más prominentes son UNCTAD ([www.unctad.org](http://www.unctad.org)), el Banco Mundial ([www.fias.net](http://www.fias.net)), ONUDI ([www.unido.org](http://www.unido.org)) y WAIPA ([www.waipa.org](http://www.waipa.org)). Todas ellas tienen acceso a amplios recursos de investigación y servicios de asesoramiento para ayudar a las ciudades de países emergentes a captar inversiones. La Unión Europea ([www.acpsec.org](http://www.acpsec.org)) y los bancos de desarrollo regionales ([www.waipa.org/inv\\_organizations](http://www.waipa.org/inv_organizations)) también se involucran en brindar apoyo a ciudades y países emergentes en la promoción de inversiones.

# **G. Conceptos destacados y recursos**

## **1. Conceptos destacados**

Los conceptos destacados de este módulo, “Cómo desarrollar una agencia de promoción de inversiones en la ciudad”, incluyen la comprensión de lo siguiente:

- Las típicas estructuras organizativas adecuadas para las API de ciudades pequeñas/medianas con presupuestos limitados.
- Los principales departamentos de una API local y las funciones y responsabilidades de cada uno de estos departamentos.
- La visión, la misión y la carta de derechos del cliente de una API local.
- El costo anual aproximado para establecer una API local, de acuerdo al alcance de la agencia.
- La relación entre el presupuesto y las metas de rendimiento en la captación de flujos de inversión por parte de una API local para garantizar un ratio costo-beneficio satisfactorio.
- La asignación del presupuesto a las diferentes funciones que cumple una API local, según las circunstancias de la ciudad.

- Las posibles fuentes de financiamiento para establecer y operar una API local.
- Las necesidades de puestos de trabajo y las funciones y responsabilidades de cada puesto.
- Las razones por las cuáles las redes de la ciudad, las redes nacionales y las internacionales son tan importantes para una API local. Los beneficios para ambas partes que surgen al promover la coordinación y cooperación estrecha con la ANPI.

## **2. Recursos**

Para obtener más información sobre cómo desarrollar una API local, se sugiere consultar a organizaciones internacionales como UNCTAD, FIAS, ONUDI y WAIPA. También es importante que la ciudad se contacte con otras ciudades que ya han establecido APIs locales para aprender de su experiencia. Los ejemplos incluyen a ciudades/regiones en Sudáfrica como Ciudad del Cabo y Durban, en Marruecos como Casablanca, en América Latina, como Barranquilla y Medellín en Colombia; Buenos Aires, Mendoza y San Juan en Argentina; y ciudades en toda Europa, entre las cuales Londres, Manchester, Estocolmo y Copenhague son casos particularmente exitosos. Desde inicios de 2009, algunas ciudades de Brasil comenzaron a establecer APIs con el apoyo del Banco Mundial.

Además, hay consultoras especializadas en la obtención de inversiones con amplia experiencia en asesoramiento sobre cómo establecer las API. Entre los asesores líderes se encuentran: OCO Global, Boston Consulting Group, PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young, The Services Group y Chemonics. Módulo VI. Cómo desarrollar el marketing de una ciudad para atraer inversores extranjeros.

## Módulo VI. Cómo desarrollar el marketing de una ciudad para atraer inversores extranjeros

### A. Principales elementos del marketing de una ciudad

#### 1. Temas abordados

Los principales temas abordados en este Módulo son:

- Introducción a la construcción de imagen y al desarrollo de marca de una ciudad.
- Desarrollo de un eslogan para la ciudad.
- Desarrollo de mensajes de marketing para la ciudad.
- Desarrollo de material de marketing para la ciudad.

Además de la introducción a los principios del marketing de una ciudad, se proporcionan plantillas prácticas para desarrollar el material destinado a la comunicación con los inversores.

#### 2. Objetivos

El principal objetivo de este módulo es crear conciencia acerca de la importancia que tiene el marketing en la captación de flujos de inversión para la ciudad, informar sobre las mejores prácticas y proporcionar las plantillas necesarias para desarrollar los materiales promocionales más relevantes, de manera que una ciudad que se inicia en la promoción de inversiones pueda armar rápidamente materiales de marketing y de ventas de alto impacto. El módulo también advierte a las ciudades pequeñas y medianas sobre gastos excesivos en costosas campañas de construcción de marca y desarrollo de imagen. La imagen es importante, pero puede comunicarse de manera eficiente en términos de costos utilizando las redes de la ANPI (Módulo V), la identificación directa de inversores (Módulo VII) y los servicios de post-inversión dirigidos a inversores existentes (Módulo IX).

### B. Introducción a la construcción de imagen y al desarrollo de marca de una ciudad

Se han realizado extensas investigaciones acerca de cómo los países deben evaluar y desarrollar su imagen y cómo pueden construir una marca para el país y para la API. Toda API que esté considerando desarrollar una imagen y construir una marca debe leer el trabajo precursor de Louis T. Wells y Alvin G. Wint<sup>57</sup>. Más recientemente, también se han llevado a cabo profundas investigaciones sobre la construcción de la marca de una ciudad; los libros de Richard Florida sobre este tema se han convertido en *best sellers*, entre ellos: *Rise of the Creative Class* y *Who's Your City?*<sup>58</sup>. Adicionalmente, se han desarrollado índices comparativos de ciudades<sup>59</sup> y numerosas empresas del sector privado están asesorando a países y ciudades en la construcción de una marca propia<sup>60</sup>.

---

<sup>57</sup> Wells y Wint, "Marketing a country: promotion as a tool for attracting foreign investment (actualización 2000), obra citada.

<sup>58</sup> Surgimiento de la clase creativa y ¿Quién es su ciudad?. Véase Richard Florida, *Rise of the Creative Class* (Nueva York: Basic Books, 2002) y Richard Florida, *Who's Your City* (Nueva York: Random House, 2008).

<sup>59</sup> Véase <http://www.simonanholt.blogspot.com/>.

<sup>60</sup> Por ejemplo, véase <http://www.placebrands.net> y <http://www.gfkamerica.com>.

Debido a su elevado costo, a que el impacto sobre los flujos de inversión es indirecto y a la necesidad de una campaña sostenida a lo largo del tiempo, la construcción de marca y el desarrollo de imagen para captar flujos de inversión generalmente se lleva a cabo únicamente en el ámbito nacional.

En el ámbito local, hay ciudades grandes y con financiamiento adecuado que están involucradas en el desarrollo de su imagen y marca, especialmente en América del Norte y cada vez más en Europa. Sin embargo, generalmente estas actividades no están específicamente dirigidas a atraer flujos de inversión, sino que forman parte de una estrategia conjunta para mejorar la imagen y la marca de una ciudad como lugar atractivo para vivir y trabajar, para que los turistas visiten, y además para el ingreso de inversiones.

No se recomienda que las ciudades medianas y de bajo presupuesto, especialmente aquellas con fondos limitados, lleven a cabo campañas de construcción de marca y desarrollo de imagen para captar flujos de inversión, ya que, comparado con otras actividades de promoción de inversiones, esto probablemente no proporcionaría el mejor retorno sobre los recursos utilizados. En tales casos, únicamente debe considerarse este tipo de actividades si forman parte de un enfoque conjunto que abarque no sólo los flujos de inversión, sino la promoción de la ciudad en general.

No obstante, existen razones para que las ciudades pequeñas y medianas sepan cuál es su imagen actual, de modo que puedan tomar medidas para optimizarla a través de mejoras en el ambiente de inversión y logren luego comunicar dichos cambios directamente a los inversores existentes y potenciales.

Para entender la imagen que tiene una ciudad, debe realizarse un análisis FODA de la misma (y de la API, si ha funcionado durante varios años), entrevistando o encuestando inversores, representantes comerciales, funcionarios gubernamentales, periodistas y académicos. También puede realizarse una revisión de cómo la ciudad aparece en la prensa.

Basándose en los resultados del análisis FODA y en la revisión de la cobertura de prensa, podrá desarrollarse una estrategia que enfrente los mitos y conceptos erróneos y se enfoque en destacar los hechos ciertos y positivos. La imagen deseada es un panorama ideal de las fortalezas y oportunidades de la ciudad diseñado para captar inversores extranjeros. Por supuesto, para tener credibilidad, esta imagen debe basarse en hechos reales. Luego, con el fin de difundir la imagen, se recomienda comunicarse directamente con las empresas identificadas como potenciales inversores y con las redes de la API local en la ciudad, en el país y en el exterior. En el caso de ciudades más grandes y con buen financiamiento, también pueden tenerse en cuenta eventos y coberturas de noticias internacionales. Idealmente, debe considerarse la ayuda profesional de empresas especializadas en la construcción de marca y el desarrollo de imagen. Como se ha dicho, esto es muy costoso, por lo que sólo es una opción para ciudades de gran tamaño.

### **C. Cómo desarrollar un eslogan para la ciudad**

Philip Kotler ha identificado seis características principales que debe cumplir un mensaje para estar bien diseñado<sup>61</sup>:

- Debe tener un objetivo.
- Debe ser válido: la imagen debe estar basada en la realidad.

---

<sup>61</sup> Philip Kotler, *Marketing Management*, 11th edition (Upper Saddle River, Nueva Jersey: Prentice Hall, 2002).

- Debe ser creíble: asegurarse de que lo que se dice es cierto.
- Debe ser simple.
- Debe ser atractivo.
- Debe ser distintivo.

A fin de crear el eslogan de marketing para una ciudad, un ejercicio útil es realizar un análisis de características y beneficios. La Tabla 12 muestra un ejemplo.

**Tabla 12. Análisis de características y beneficios**

<b>Característica de la ciudad</b>	<b>Beneficio para el inversor</b>
Aeropuerto de buena calidad	Puede exportar al mundo
Cercana a ciudades grandes	Localización estratégica próxima a mercados importantes
Posee una agencia eficaz de promoción de inversiones	Entorno regulatorio eficiente
Cuenta con una zona franca	Importación-exportación libre de aranceles/impuestos
Dispone de fuerza laboral de bajo costo	Bajos costos para tareas de ensamblaje y trabajo manual

*Fuentes:* MCI y VCC.

Los mensajes extraídos del análisis de características y beneficios pueden utilizarse para crear un eslogan general. Luego puede hacerse una referencia cruzada con los seis puntos de Kotler para asegurarse de que el mensaje elegido cumple todas las características de un eslogan eficaz. En el ejemplo de arriba, el eslogan podría ser “El corazón de Sudamérica”. La Tabla 13 muestra cómo evaluar este eslogan para ver si cumple los seis puntos de Kotler:

**Tabla 13. Evaluación del eslogan: “El corazón de Sudamérica”**

<b>Características del éxito de Kotler</b>	<b>Efectividad de la idea</b>
Objetivo	Sí – posiciona a la ciudad como polo regional
Válido	Sí – la ciudad cumple los requisitos de los inversores
Creíble	Sí – la ciudad tiene una oferta de calidad
Simple	Sí – claro y conciso
Atractivo	Sí – quedará fijo en la mente del inversor
Distintivo	Sí – ninguna otra ciudad está utilizando este eslogan

*Fuentes:* MCI y VCC.

Aunque hay pocas ciudades en países emergentes que tengan eslóganes desarrollados, hay que tener en cuenta que es una parte importante del desarrollo de la imagen y la marca de una ciudad. Un ejemplo de eslogan de una ciudad es el utilizado por la API de Estocolmo: “Estocolmo: La capital de Escandinavia”<sup>62</sup>.

Este ejemplo está claramente diseñado para posicionar a Estocolmo como polo regional y, de esta manera, poder atraer actividades como: logística, funciones de sede central, *call centers* y servicios financieros. En realidad, Escandinavia no es una ciudad sino una región y, como tal, no tiene ciudad capital. Por eso, al decir que Estocolmo es la capital de Escandinavia, la ciudad se posiciona inteligentemente con respecto a las ciudades competidoras.

<sup>62</sup> Véase Stockholm Business Region Development en [www.stockholmbusinessregion.se](http://www.stockholmbusinessregion.se).



El mayor rival de Estocolmo en la región, Copenhague, ha adoptado un eslogan muy diferente:

*“Copenhague es una ciudad donde la productividad se redefine de una forma que respalda tecnología y estilo, decisiones y creatividad, empleados felices y alto rendimiento, y carrera y familia”<sup>63</sup>.*

Copenhague utiliza este eslogan para diferenciarse de Estocolmo y de otras ciudades competidoras enfocándose en la tecnología, la creatividad y la calidad de vida que ofrece la ciudad. Está claramente dirigido a los inversores que operan en industrias basadas en la tecnología y la innovación.

El eslogan también puede promover a la misma API. Por ejemplo, *Think London*, la agencia de Londres, utiliza el siguiente eslogan:

*“Piense en éxito. Piense en Londres. Conectamos su negocio en crecimiento con esta asombrosa ciudad global”<sup>64</sup>.*

Esta frase informa al inversor que Londres equivale a éxito y que, al trabajar con *Think London*, el éxito del negocio quedará asegurado. El eslogan también enfatiza que Londres es una ciudad global y destaca el impacto positivo que puede generar instalarse allí usando la palabra “asombrosa”.

La API de Ciudad del Cabo, WESGRO, también combina una imagen popular de la belleza de la ciudad con un su eslogan para atraer inversiones: “un lugar inspirado para hacer negocios”<sup>65</sup>.



an inspired  
place to do  
business



<sup>63</sup> Véase Copenhagen Capacity (La capacidad de Copenhague) en <http://www.copcap.com/composite-9.htm>.

<sup>64</sup> Véase Think London (Piense Londres) en <http://www.thinklondon.com>

<sup>65</sup> Véase Wesgro en <http://www.wesgro.co.za>

En Colombia, la API de Barranquilla, ProBarranquilla, destaca su ubicación estratégica geográfica con su eslogan para atraer inversiones: “Ubícate bien. Ubícate en Barranquilla”<sup>66</sup>.

Como se ve en estos ejemplos, el eslogan más eficaz se construye sobre la imagen actual de una ciudad pero, al mismo tiempo, se la intenta diferenciar de otras que compiten por los mismos flujos de inversión. Muchas veces, el eslogan también se enfoca en el principal grupo de inversores que la ciudad busca captar.

## D. Cómo desarrollar mensajes de marketing

La sección anterior analizó cómo desarrollar un eslogan con un carácter amplio, ya que se refiere a cuestiones de imagen, percepción y posicionamiento. Un mensaje de marketing, en cambio, debe dirigirse a inversores que pertenezcan a un determinado sector o subsector. Es decir, estos mensajes se relacionan con las características de una ciudad que otorgan beneficios a empresas en sectores específicos.

Al desarrollar mensajes de marketing, es esencial enfocarse en los beneficios que ofrece una ciudad. Los inversores generalmente responden a oportunidades comerciales concretas (es decir, rentables), como el acceso a mercados y a tecnologías y no a características generales de la localización.

Es importante comprender qué es lo que impulsa los planes de inversión de una empresa extranjera, de modo de poder trabajar sobre los disparadores de ventas apropiados. El Gráfico 9 muestra los motores básicos de la IED y algunos ejemplos de disparadores de ventas.

**Gráfico 9. Motores de la IED y disparadores de ventas**



Fuentes: MCI y VCC.

El disparador de ventas es la propuesta de valor para el inversor, la respuesta a la pregunta “¿qué hay para mí?”, relacionada con una ciudad o una oportunidad comercial específica. En pocas palabras, los inversores sólo estarán interesados si el lugar les ofrece algo en particular, por lo que la propuesta de valor debe aplicarse a las características, los beneficios y las ventajas que una ciudad ofrece respecto a las necesidades particulares de un inversor.

<sup>66</sup> Véase ProBarranquilla en <http://www.probarranquilla.org>

Crear una propuesta de valor atractiva es una tarea desafiante; la cuestión está en conocer qué será de interés específico para el inversor. La propuesta de valor debe alcanzar por sí misma para que el inversor se interese en analizar una ciudad o una oportunidad comercial específica. Por ello, es aconsejable desarrollar una propuesta simple y flexible. El Cuadro 2 ofrece un ejemplo para la ciudad de Barranquilla y el 3 brinda un ejemplo de propuesta para Ciudad del Cabo.

### **Cuadro 2. Mensajes de marketing para el sector TIC de Barranquilla**

Comparada con otras ciudades de América Latina, los costos operativos para el sector de BPO en Barranquilla son altamente competitivos:

- **Mano de obra diversa y especializada:** Los costos operativos en Barranquilla son muy competitivos para el sector de BPO (Business Process Outsourcing) en comparación con otras ubicaciones en América Latina y en Colombia: en promedio, cuesta alrededor de US\$ 300 por mes un representante de servicio al cliente, una fracción de los salarios en Estados Unidos y España, y menos costosa que la mayoría de ciudades latinoamericanas y colombianas (más de 30% más barato que Bogotá) (Fuente: Manpower).
- **Múltiples opciones de conectividad:** Barranquilla es el punto de entrada de 5 cables submarinos internacionales que conectan a Colombia con el resto del mundo, (Panamerican, Arcos 1, Maya 1, SAM-1, CFX-1) y que favorecen la reducción de los costos en productos y servicios de telecomunicaciones, así como el alcance de óptimos niveles de redundancia.
- **Ubicación estratégica:** Barranquilla ofrece una plataforma para servir a los mercados de América Latina y Estados Unidos tanto en español como en inglés, al encontrarse en la misma franja horaria de la Costa Este y contar con importantes recursos humanos bilingües. Por esta razón, un número importante de compañías extranjeras como Tracfone, Children International, Net10, Citibank, Greyhound Buslines, Vartec o McLeod USA son atendidas desde la región para servicios de atención al cliente y soporte técnico.
- **Calidad de vida:** Ubicada en el Corazón del Caribe, Barranquilla ofrece un atractivo entorno de vida, cercano a destinos turísticos de renombre mundial como Cartagena y Santa Marta, con un amplio patrimonio cultural que garantiza una amplia oferta de organizaciones culturales y opciones gastronómicas, y por supuesto la naturaleza cálida y amable de sus habitantes.

### Cuadro 3. Mensajes de marketing para el sector TIC de Ciudad del Cabo

Comparada con las ciudades europeas más relevantes para el sector, Ciudad del Cabo es la localización más competitiva para construir centros de TI, y la ciudad líder del África subsahariana para software y servicios de TI...

- **Obtenga importantes ahorros de costos:** En Ciudad del Cabo, los costos operativos para un centro de TI de 50 personas promedia €1 millón por año, lo que equivale a un ahorro de € 2 a 3 millones por año en comparación con Londres y Dublín, y más de € 1,5 millones por año en comparación con las ciudades más importantes de Europa Oriental.
- **Encuentre el personal de TI que necesita para su operación:** Hay 17.000 personas empleadas en servicios de TIC en la región de Ciudad del Cabo. Además, con 45.000 estudiantes, Ciudad del Cabo cuenta con una gran oferta de recursos humanos calificados que se incorporan a la fuerza laboral cada año.
- **Localización número uno en software y servicios de TI en el África subsahariana:** Ciudad del Cabo es la localización líder para IED en software y servicios de TI en el África subsahariana, con inversores que incluyen a Amazon.com, Computer Sciences Corporation, Propel Software, End2End, Amcat, Tamar y Escrow Europe. Asimismo, hay más de 200 empresas de TI y software en Ciudad del Cabo.
- **Mercado vital y de gran envergadura:** Ciudad del Cabo tiene una economía de € 40.000 millones, más grande que las economías de Dublin, Budapest, Varsovia o Praga. Su fuerte crecimiento económico asegurará que Ciudad del Cabo continúe ofreciendo oportunidades comerciales para las empresas de TIC.

*Fuente:* Sobre la base de fDi Benchmark, Financial Times Ltd., compilado por Financial Times de Ciudad del Cabo, Sudáfrica.

En el ejemplo anterior, la propuesta de valor y los mensajes de marketing que la acompañan se basan en dos disparadores de ventas principales:

1. Al ubicar los centros de TI en Ciudad del Cabo en lugar de en Europa, las empresas pueden ahorrarse millones de euros por año.
2. Dado que las empresas pueden obtener ahorros tan cuantiosos reubicándose en África, los mensajes de marketing dejan en claro que Ciudad del Cabo es la localización principal dentro del África subsahariana para los sectores de TI y software.

La propuesta de valor también informa a los inversores que Ciudad del Cabo cuenta con una fuente de mano de obra capacitada en TIC muy numerosa, lo que constituye el requisito de localización más crítico para el sector, y acentúa que es un mercado en crecimiento y de grandes dimensiones.

Esta propuesta de valor es un buen ejemplo de las mejores prácticas para elaborar mensajes de marketing: una propuesta de valor concisa con atractivos claros para los inversores y mensajes de marketing que demuestran los beneficios que ofrece la ciudad y que cumplen los requisitos del inversor. La propuesta también brinda evidencia concreta sobre por qué la ciudad es mejor que las localizaciones competidoras. En definitiva, se enfoca en fortalezas y beneficios claros que Ciudad del Cabo ofrece en el sector de TIC.

## E. Cómo desarrollar material de marketing

La promoción de inversiones requiere acceso a materiales de marketing diversos, de los cuales los más importantes son:

- Folleto promocional: folletos promocionales para cada sector.
- Presentación de ventas: una presentación de ventas para cada sector identificado.
- *Newsletter*: envío de un *newsletter* a los inversores y a la comunidad de inversión en general.
- Sitio web: un sitio web especializado para promover el ingreso de inversiones en la ciudad.

Las siguientes secciones brindan una guía práctica y plantillas para desarrollar cada grupo de materiales de marketing.

### **1. Folleto promocional**

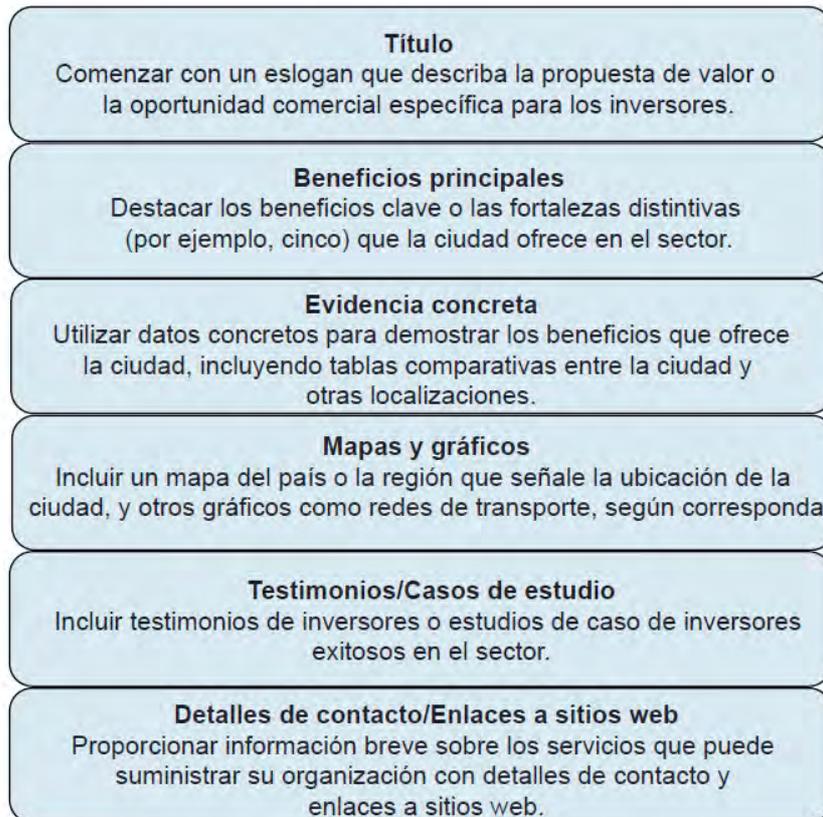
Los folletos promocionales están diseñados para informar al inversor acerca de las oportunidades y los beneficios de invertir en un sector determinado de una ciudad. Están destinados a campañas de marketing generales y no a abordar pedidos de información específicos, para los que debe suministrarse una propuesta o presentación a medida (consulte las secciones que aparecen más adelante).

El formato del folleto promocional debe ser tan conciso y fácil de leer como sea posible. En la mayoría de los casos basta con dos páginas que contengan datos precisos para cada sector objetivo y una hoja de datos generales que describa los beneficios de la ciudad. Este folleto debe contener hechos puntuales y demostrar los beneficios y fortalezas clave de una ciudad para obtener flujos de inversión en un sector determinado.

Se debe imprimir el folleto y éste también debe estar disponible en formato pdf. La API local debe poder actualizarlo frecuentemente.

La siguiente es una estructura sugerida para un folleto promocional para un sector específico:

**Gráfico 10. Ejemplo de estructura para un folleto promocional o una hoja de datos**



Fuente: OCO Global Ltd.

## **2. Presentación de ventas**

### **a. Preparación de la presentación**

La presentación de ventas puede utilizarse para:

- Enviar información personalizada a los inversores.
- Realizar presentaciones a los inversores.
- Dar una presentación en una conferencia sobre inversiones o en algún evento similar.

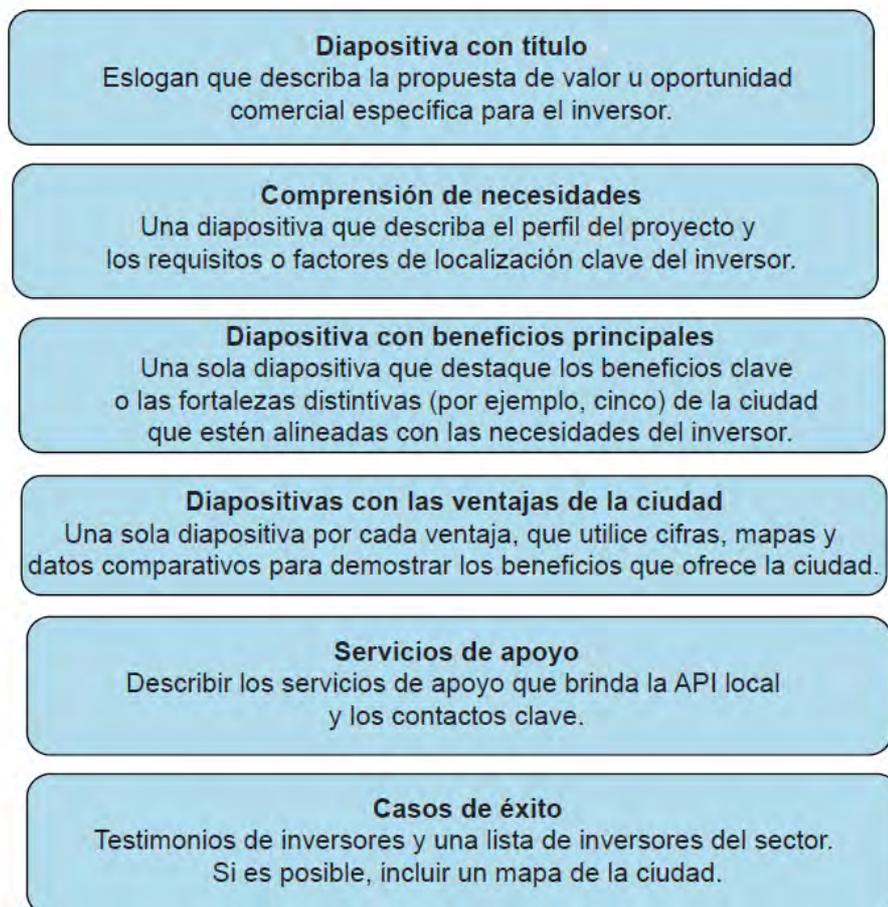
Los objetivos de la presentación deben determinarse antes de la preparación. Pueden incluir:

- Aumentar el reconocimiento general de un país o una ciudad.
- Aumentar el reconocimiento de oportunidades de inversión específicas.
- Aumentar o desarrollar el interés en las oportunidades que la ciudad ofrece.
- Responder a preguntas específicas de inversores.
- Responder a objeciones surgidas en reuniones previas.
- Aprender más acerca de los requisitos de los inversores.

La presentación principal debe responder a preguntas específicas formuladas por los inversores. Esto debe considerarse una presentación de ventas, por lo que debe estar más enfocada en las necesidades individuales del inversor que un folleto promocional y casi siempre se hace en formato *Power Point*.

Una presentación típica tendría de 10 a 20 diapositivas, siendo 20 el máximo aconsejable. El Gráfico 11 proporciona una estructura sugerida para una presentación de ventas.

### Gráfico 11. Ejemplo de estructura de presentación de ventas



*Fuente:* OCO Global Ltd.

Al preparar la presentación, la API local debe utilizar datos recientes y confiables de fuentes reconocidas. También puede ser efectivo mostrar cómo la ciudad se compara con ciudades competidoras en factores de localización relevantes para el inversor que favorezcan a la ciudad. La presentación debe estar muy enfocada en las necesidades particulares de los inversores y no presentarse como un diccionario de información sobre cómo invertir o sobre cómo es la ciudad en general.

#### **b. Exposición de la presentación**

Las mejores prácticas para dar una presentación de ventas incluyen:

- Practicar y revisar la presentación antes de la exposición. Si más de un ejecutivo de inversiones de la ciudad asiste a la presentación, lo ideal es que todos hagan un ensayo previo.
- Acordar con el inversor la hora precisa de inicio y finalización de la reunión, y averiguar si su agenda es muy ajustada para poder planificar la presentación de manera acorde.

- Si más de un ejecutivo de inversiones de la ciudad asiste a la presentación, alguien que no sea el presentador principal debe tomar las notas necesarias, especialmente las preguntas exactas e inquietudes más importantes que el inversor pueda tener.
- Antes de proceder con la presentación, cada ejecutivo de inversiones debe hacer una breve introducción a la organización en general y a su función dentro de ella. También debe referirse al motivo de la reunión y a los objetivos que se buscan cumplir con ella.
- La presentación debe ser concisa y estar alineada con las necesidades esenciales del inversor.
- Es recomendable tener una lista preparada de respuestas a preguntas frecuentes, separadas de la presentación principal. Si no se conoce la respuesta completa a alguna pregunta, la misma deberá anotarse y se informará al inversor que alguien se encargará de responderla.
- Los inversores casi siempre tienen inquietudes respecto de sus utilidades y costos y, en las operaciones de servicios, respecto de la calidad y disponibilidad de la mano de obra. La presentación debe asegurarse de abarcar estas cuestiones.
- Al finalizar la presentación, el personal de la API debe hacer preguntas relacionadas con la estrategia internacional de la empresa, con la posibilidad de que se considere a la ciudad para invertir y con los posibles plazos. Si el inversor ya ha preseleccionado a la ciudad, se le puede preguntar si quiere que la API local le preste asistencia durante la visita al lugar.
- Al finalizar la reunión es necesario acordar con los inversores los pasos a seguir, por ejemplo: acciones a realizar después de la reunión, envío de información y otras actividades previamente acordadas.

### **3. Newsletter**

Un *newsletter* es un instrumento de marketing fundamental para comunicarse con inversores existentes y potenciales, así como con otros actores relevantes y con la comunidad de inversiones en general. Este instrumento permite que la API local se comunique de manera continua y desarrolle una imagen de la ciudad que aumente el reconocimiento de la misma y promocióne los beneficios que ofrece a los inversores extranjeros. Se difunde entre una audiencia bien individualizada y es más específico que las campañas publicitarias y de relaciones públicas.

El contenido del *newsletter* varía en cada número. A continuación se muestran algunos ejemplos de contenido posibles:

- Tendencias de inversiones, por ejemplo, flujos de inversión anuales o trimestrales.
- Empresas importantes que se establecen o que anuncian inversiones.
- Cambios destacados en el entorno político.
- Casos de éxito.
- Actividades de la agencia, por ejemplo, ferias comerciales, incorporación de personal nuevo, etc.
- Nuevos informes sectoriales o estudios de la ciudad.
- Noticias destacadas sobre la ciudad.
- Hallazgos de estudios internacionales sobre la ciudad, país o región.
- Entrevistas con inversores y otros actores relevantes.
- Recortes de la prensa internacional que hablen de la ciudad.

La API debe generar el *newsletter*, enviarlo por correo electrónico a su lista de contactos y publicarlo en el sitio web de la ciudad dedicado a promover el ingreso de inversiones. La frecuencia de publicación dependerá de los recursos y del movimiento general de la ciudad. Generalmente, un boletín bimensual o trimestral es suficiente.

#### **4. Sitio web**

Un buen sitio web sobre inversiones tiene una importancia crítica para promocionarse entre los inversores. Hay que tener en cuenta que el sitio web es la puerta de entrada a la ciudad. Como se sabe, Internet se ha convertido en el principal método que utilizan las empresas para realizar investigaciones destinadas a seleccionar posibles localizaciones para sus inversiones, por lo que un sitio web no tiene que ver sólo con el suministro de información o la construcción de una imagen, sino que constituye una herramienta fundamental para generar oportunidades de inversión concretas e incrementar de esta manera el ingreso de flujos de inversión a una ciudad.

Generalmente, del 60 al 80% de las oportunidades de inversión provienen del sitio web de la agencia o de recomendaciones hechas por la comunidad de inversiones. Un sitio web de alta calidad puede hacer una diferencia significativa en la cantidad de pedidos de información sobre inversiones que recibe una ciudad.

Las investigaciones sobre los mejores sitios web dedicados a atraer inversiones -utilizados por ciudades de todo el mundo-, demuestran que, aunque la estructura del sitio web varía según los servicios específicos de la API local y las características de la ciudad, existe un diseño predominante. En los Cuadros 4 y 5 se muestran dos plantillas típicas para el diseño de un sitio web. Las mismas deben utilizarse como plantillas iniciales para desarrollar el sitio web de inversiones de una ciudad ya que proporcionan el diseño básico con la información mínima con la que debe contar el sitio.

#### **Cuadro 4. Plantilla básica para el diseño de un sitio web dedicado a la promoción de inversiones.**

- **Conózcenos** [información sobre la API local]
- **Nuestros servicios** [información sobre servicios de facilitación de inversiones]
- **Cómo hacer negocios en la ciudad X** [resumen con *links* para subnavegar]
  - o **Panorama general económico de la ciudad** [resumen de aspectos fundamentales de la economía y de la IED de la ciudad con una hoja de datos para descargar]
  - o **Panorama económico general del país** [resumen de aspectos fundamentales de la economía y de la IED del país con una hoja de datos para descargar]
- **Oportunidades de negocios en la ciudad X** [resumen con *links* para subnavegar]
  - o **Sector A** [resumen de propuesta de valor y beneficios principales del sector con hoja de datos para descargar]
  - o **Sector B** [resumen de propuesta de valor y beneficios principales del sector con hoja de datos para descargar]
  - o **Sector C** [resumen de propuesta de valor y beneficios principales del sector con hoja de datos para descargar]
- **Red de inversores** [información sobre el programa de servicios de post-inversión con los puntos de contacto más importantes]
- **Noticias y publicaciones** [*links* para subnavegar]
  - o **Noticias** [novedades sobre la ciudad]
  - o **Publicaciones** [enlaces a publicaciones relevantes]
- **Formulario de preguntas** [formulario de preguntas para enviar por correo electrónico y contactos vía teléfono o fax]

*Fuente:* Loco Software Ltd.

En el Cuadro 5 se muestra una plantilla para diseñar un sitio web más avanzado para la promoción de inversiones de una ciudad. Dicha plantilla proporciona información más detallada que se actualiza continuamente y también descargas y enlaces más completos.

La ciudad debe desarrollar el sitio web avanzado sólo si cuenta con el presupuesto y los recursos necesarios para producir y *actualizar en forma permanente* dicho sitio siguiendo estándares de calidad elevados. De lo contrario, es preferible desarrollar un sitio web más limitado y básico, pero de mejor calidad. Esto es importante ya que, en la mayoría de los casos, el sitio web es el primer acercamiento de los inversores a la ciudad, por lo que la impresión que éstos reciban influirá significativamente en su decisión de inversión.

## Cuadro 5. Plantilla avanzada para el diseño de un sitio web dedicado a la promoción de inversiones

- **Conózcenos** [resumen con *links* para subnavegar a continuación]
  - **Equipo gerencial** [descripción del equipo gerencial]
  - **Estructura organizativa** [presentación de la estructura organizativa]
  - **Historia** [hitos en la historia de la organización]
  - **A quién contactar** [puntos de contacto de la organización: teléfono, fax y correo electrónico]
  - **Encuéntrenos en eventos** [lista de eventos a los cuales la organización va a asistir y los puntos de contacto en ellos]
  - **Socios** [enlaces a organizaciones asociadas dentro y fuera de la ciudad]
  - **Informe anual** [vínculo para descargar el informe anual de la organización]
  
- **Nuestros servicios** [resumen con *links* para subnavegar]
  - **Inscripción y registro legales** [descripción de los permisos y licencias necesarios y ayuda para obtenerlos]
  - **Cómo establecer un negocio** [descripción de cada fase con enlaces a las organizaciones pertinentes]
  - **Inmigración** [descripción de la política migratoria y ayuda provista]
  - **Reclutamiento** [si la hubiera, ayuda que brinda la organización en este aspecto]
  - **Terrenos e instalaciones/búsqueda de propiedades** [descripción de la ayuda que brinda la organización]
  - **Impuestos e incentivos** [descripción de políticas y ayuda provista]
  
- **Cómo hacer negocios en la ciudad X** [resumen con *links* para subnavegar]
  - **Ambiente comercial** [resumen con *links* para subnavegar]
    - **Panorama general de la ciudad** [panorama socioeconómico y propuesta de valor general para la IED]
    - **Panorama general del país** [panorama socioeconómico y propuesta de valor general para la IED]
    - **Ingreso de IED** [tendencias, datos y rendimiento de la IED, y una lista de inversores líderes en la ciudad]
    - **Testimonios** [testimonios provistos por reconocidos inversores extranjeros]
    - **Industrias principales** [propuesta de valor de las principales industrias con enlaces a las secciones industriales]
    - **Impuestos e incentivos** [descripción de beneficios en impuestos e incentivos disponibles en la ciudad]
    - **Población y fuerza laboral** [fortalezas clave de la población y fuerza laboral que incluyan datos específicos]
    - **Infraestructura y logística** [descripción de las fortalezas principales]
    - **Calidad de vida** [descripción de las fortalezas principales]
  
  - **Bienes inmobiliarios** [resumen con *links* para subnavegar]
    - **Terrenos** [detalle de terrenos disponibles con los puntos de contacto/enlaces correspondientes]
    - **Oficinas** [detalle de oficinas disponibles para alquilar/comprar con los puntos de contacto/enlaces correspondientes]
    - **Parques industriales y zonas francas** [detalle de parques y zonas francas con los puntos de contacto/enlaces correspondientes]

➤ **Información comercial** [resumen con *links* para subnavegar]

- **Informes anuales** [enlace para descargar el informe anual de la ciudad]
- **Directorio/listas comerciales** [listas de empresas locales y extranjeras con enlaces a sitios web]
- **Economía** [hechos y cifras principales sobre la economía de la ciudad]
- **Educación** [hechos y cifras principales sobre el nivel educativo de la ciudad]
- **IED** [hechos y cifras principales sobre la IED de la ciudad]
- **Gobierno** [información importante sobre departamentos y agencias gubernamentales de la ciudad]
- **Salud** [información sobre atención de salud en la ciudad]
- **Incentivos e impuestos** [información sobre impuestos e incentivos disponibles en la ciudad]
- **Mapas** [mapas de la ciudad, de la ciudad en relación con el país y de la ciudad en relación con la región]
- **Población** [hechos y cifras sobre la población de la ciudad]
- **I+D** [datos y cifras sobre I+D en la ciudad]
- **Bienes inmobiliarios** [hechos y cifras sobre terrenos y bienes inmobiliarios disponibles en la ciudad]
- **Telecomunicaciones e Internet** [información sobre los servicios de telecomunicaciones e Internet en la ciudad]
- **Transporte** [información sobre medios de transporte y logística de la ciudad]
- **Servicios públicos** [información sobre suministro de electricidad, gas y agua en la ciudad]
- **Fuerza laboral** [hechos y cifras importantes sobre la fuerza laboral de la ciudad]

• **Oportunidades comerciales** [*links* para subnavegar a continuación]

➤ **Sector A** [resumen de propuesta de valor con *links* para subnavegar]

- **Hechos y cifras** [panorama general del sector en la ciudad, en el país e incluso en la región]
- **Estudios de casos** [2 a 3 estudios de casos de inversores extranjeros y una lista de las principales firmas del sector]
- **Noticias** [últimas novedades del sector en la ciudad, incluidas noticias nacionales e internacionales]
- **Eventos** [lista de eventos relacionados con el sector a los cuales la organización asiste]
- **Hoja de datos** [hoja de datos para descargar que describa la propuesta de valor y los beneficios clave]
- **Enlaces útiles** [enlaces a organizaciones relacionadas con el sector y a redes del sector en la ciudad]

➤ **Sector B** [resumen de propuesta de valor con *links* para subnavegar]

- **Hechos y cifras** [panorama general del sector en la ciudad, en el país e incluso en la región]
- **Estudios de casos** [2 a 3 estudios de casos de inversores extranjeros y una lista de las principales firmas del sector]
- **Noticias** [últimas novedades del sector en la ciudad, incluidas noticias nacionales e internacionales]
- **Eventos** [lista de eventos relacionados con el sector a los cuales asiste la organización]
- **Hoja de datos** [hoja de datos para descargar que describa la propuesta de valor y los beneficios clave]
- **Enlaces útiles** [enlaces a organizaciones relacionadas con el sector y a redes del sector en la ciudad]

- **Sector C** [resumen de propuesta de valor con *links* para subnavegar]
  - **Hechos y cifras** [panorama general del sector en la ciudad, en el país e incluso en la región]
  - **Estudios de casos** [2 a 3 estudios de casos de inversores extranjeros y una lista de las principales firmas del sector]
  - **Noticias** [últimas novedades del sector en la ciudad, incluidas noticias nacionales e internacionales]
  - **Eventos** [lista de eventos relacionados con el sector a los cuales asiste la organización]
  - **Hoja de datos** [hoja de datos para descargar que describa la propuesta de valor y los beneficios clave]
  - **Enlaces útiles** [enlaces a organizaciones relacionadas con el sector y a redes del sector en la ciudad]
- **Red de inversores** [información sobre el programa de servicios de post-inversión con puntos de contacto y enlace al *newsletter*]
- **Noticias y publicaciones** [*links* para subnavegar]
  - **Novedades** [últimas noticias/informes de prensa sobre la ciudad relacionados con la IED. Por ejemplo, últimas inversiones]
  - **Archivo de noticias** [acceso a archivo histórico de noticias que puedan buscarse por períodos de tiempo]
  - **Newsletter** [descripción general del *newsletter* y suscripción para recibirlo por correo electrónico]
  - **Publicaciones** [enlaces a todas las publicaciones pertinentes]
  - **Relaciones con los medios** [punto de contacto para los medios dentro de la organización]
- **Formulario de preguntas** [formulario de preguntas para enviar por correo electrónico y puntos de contacto por teléfono/fax]

*Fuente:* Loco Software Ltd.

Para incrementar las visitas al sitio web, la API puede considerar la posibilidad de auspiciar anuncios *adword* en motores de búsqueda (por ejemplo, en Google). Este es un servicio pago que dirige el tráfico hacia el sitio web por lo que puede resultar eficaz para incrementar la cantidad de visitas que recibe.

Los anuncios *adword* típicos deberían estar relacionados con la IED del país. Por ejemplo: “IED en Argentina”; o IED en la región, por ejemplo, “IED en América Latina”. Si una empresa escribe IED de una ciudad determinada en un motor de búsqueda, al estar indexado, este motor debería llevarla directamente hacia el sitio web sobre flujos de inversión de esa ciudad, sin necesidad de auspiciar un anuncio *adword* sobre IED en la ciudad. No obstante, es importante que una empresa o un experto con conocimientos sobre anuncios *adword* en motores de búsqueda, asesore a la organización en este tema.

## F. Conceptos destacados y recursos

### 1. Conceptos destacados

Los conceptos destacados de este módulo, “Cómo desarrollar el marketing de una ciudad para atraer inversores extranjeros”, son:

- El desarrollo de una imagen y una marca son importantes para el país y para las ciudades con buen financiamiento. En cambio, para otras ciudades, este tema no entra en la lista de prioridades por su elevado costo y su bajo retorno sobre la inversión. A pesar de esto, la imagen es importante, por lo que se recomienda efectuar una evaluación de la misma y llevar a cabo acciones concretas para mejorarla y difundirla entre los inversores existentes y potenciales y otras redes de contacto relevantes. Las iniciativas de desarrollo de marca deben formar parte de un enfoque más amplio y general para incrementar el atractivo de una ciudad, que no esté restringido ni dirigido por la API local.
- Desarrollar el eslogan de una ciudad ayuda a construir la imagen y a llevar a cabo actividades promocionales. El eslogan debe combinar las características y los beneficios más importantes de una ciudad en una frase impactante que aliente a las empresas a invertir en la ciudad. Al mismo tiempo, debe ser simple y creíble.
- Los mensajes de marketing son esenciales para atraer el interés de los inversores. Los mensajes más eficaces son específicos de un sector y ofrecen una propuesta de valor concreta a los inversores, que incluye oportunidades de negocios que ofrecen beneficios reales y no sólo una lista de atributos y características del lugar.
- Los materiales de marketing “obligatorios” con que debe contar una API local son: folletos promocionales para cada sector objetivo; presentación de ventas para cada sector objetivo; *newsletter* sobre flujos de inversión, esencial para mantenerse en contacto con los inversores existentes, potenciales y con la red de contactos de la API; y, especialmente, un sitio web para la promoción de inversiones, fundamental para construir la imagen, suministrar datos y generar pedidos de información sobre nuevas inversiones.

### 2. Recursos

Para una introducción detallada al marketing consulte el trabajo de Wells y Wint ya mencionado.

Para consultar bibliografía sobre construcción de marcas, vea el trabajo de Richard Florida y Simon Anholt<sup>67</sup>.

Para obtener asistencia en el desarrollo de una estrategia de marketing y material relacionado, las organizaciones a las que se debe consultar incluyen a FIAS y consultoras del sector privado especializadas en el área, entre las que se encuentran OCO Global Ltd., Buck Consulting International y IBM-Plant Location International. Para asesoramiento sobre marcas, las firmas líderes del sector privado incluyen a GfK y a Placebrands.

---

<sup>67</sup> Véase Wells y Wint, obra citada, y su actualización 2000, obra citada. También véase Florida, *Rise of the Creative Class*, obra citada, y Florida, *Who's Your City*, obra citada. También véase Simon Anholt, *Place Branding and Public Diplomacy – the Quarterly Journal*, <http://www.palgrave-journals.com/pb/index.html>

El Banco Mundial también brinda excelentes recursos *online*. Allí, una API local puede ver y descargar material de marketing y estudios de otras agencias ([www.fdi.net](http://www.fdi.net)). Incluso, en algunos casos, se pueden encontrar recursos sobre su país o ciudad.

## Módulo VII. Cómo identificar inversores y generar oportunidades de inversión<sup>68</sup>

### A. Principales elementos de la identificación de inversores y la generación de oportunidades de inversión

La identificación de inversores y la generación de oportunidades de inversión son las actividades más sofisticadas y exigentes para una API local. Hay relativamente pocas API que realmente utilizan las mejores prácticas en lo relativo a estas actividades, e incluso muchas empresas del sector privado son débiles en lo que a ventas directas se refiere.

Este módulo es el más avanzado del presente *Manual*; implementar con eficacia todos los temas aquí incluidos en una API local requiere de al menos 12 meses y un nivel considerable de liderazgo y movilización de recursos, así como de la capacitación del personal por parte de organizaciones especializadas en identificación de inversores y generación de oportunidades de inversión.

El orden de prioridad de los temas que la API debe implementar en primera instancia depende de las circunstancias específicas de dicha API. Por ejemplo:

- Si una ciudad cuenta con una diáspora numerosa, tiene sentido implementar primero una estrategia dirigida a esa diáspora (consulte la Sección VII.F).
- Si una ciudad tiene una ventaja competitiva en servicios orientados a la exportación, en la industria manufacturera, y en sectores como el de la industria farmacéutica, la implementación de una estrategia dirigida a agentes de inversión debería estar en primer lugar entre sus prioridades, ya que a menudo las empresas de estos sectores están asesoradas por agentes de inversión (consulte la Sección VII.D.4).
- Si una ciudad ya tiene un volumen razonable de pedidos de información sobre inversiones, lo indicado podría ser comenzar con la sección de creación de perfiles de compañías (Sección VII.C).

Sin embargo, independientemente de las circunstancias específicas, se recomienda que todas las API locales lean este módulo en el momento de considerar cualquier iniciativa sobre generación de oportunidades de inversión. Además, la implementación de la Sección VII.E sobre gestión de contactos debe ser prioritaria para todas las ciudades, ya que es un instrumento para que la API local logre el éxito a largo plazo en la captación proactiva de inversiones.

#### 1. Temas abordados

Los principales temas abordados en este módulo son:

- Identificación de inversores.
- Métodos exitosos y factores de éxito principales.
- Identificación de las empresas objetivo.
- Desarrollo de una base de datos de empresas objetivo.
- Uso de redes para identificar inversores potenciales.
- Desarrollo del perfil de las empresas objetivo: análisis y establecimiento de un orden de prioridad de las empresas e identificación de los responsables de la toma de decisiones en dichas empresas.

---

<sup>68</sup> A falta de una expresión exacta, en este capítulo se utiliza la construcción “identificación de inversores” en lugar de “*investor targeting*”. Asimismo, se sustituye “*investment leads*” por “oportunidades de inversión”.

- Búsqueda y contacto de las empresas objetivo.
- Correo directo y telemarketing.
- Eventos y exposiciones en el exterior.
- Misiones de inversión.
- Estrategia para dirigirse a agentes de inversión.
- Gestión de contactos: uso de un sistema de gestión de relaciones con el cliente y técnicas de desarrollo de relaciones.
- Uso de la diáspora para captar inversiones.

## **2. Objetivos**

El objetivo de este módulo es proporcionar a las API locales un kit integral de herramientas para desarrollar e implementar la identificación de inversores y ofrecer una estrategia para para la generación de oportunidades de inversión. Al seguir los temas abordados y las mejores prácticas detalladas en cada módulo, las API locales deberían, con el tiempo, lograr incrementar el volumen de inversiones que ingresan a sus ciudades.

## **3. Identificación de inversores**

En la actualidad, la mayoría de las API líderes en el mundo se dirigen a inversores cuidadosamente identificados en sectores específicos. Esto requiere un enfoque proactivo de las inversiones, que consiste en tratar de identificar las posibles oportunidades de inversión antes de que surjan pedidos de información al respecto.

El objetivo es generar oportunidades de negocios de buena calidad para inversores que, de otro modo, no hubieran tenido en cuenta la posibilidad de invertir en esa localización y que, a través del desarrollo de relaciones y una facilitación de inversiones eficaz, se garantice una mayor cantidad y calidad de proyectos de inversión.

Al realizar la identificación proactiva de empresas específicas, la promoción de inversiones contribuye a la estrategia de desarrollo económico, ya que alienta a empresas del más alto nivel a invertir en industrias que son prioritarias para la ciudad.

Cabe mencionar que la identificación de inversores requiere no sólo la segmentación del mercado para identificar sectores y empresas objetivo, sino también el desarrollo de redes con los responsables de la toma de decisiones en dichas empresas y con los agentes que las asesoran en sus decisiones de inversión. Como técnica de promoción, puede incrementar enormemente el conocimiento de un inversor o agente acerca de un lugar en particular.

Una encuesta realizada por PricewaterhouseCoopers (Tabla 14) acerca de las API más exitosas demostró que la identificación de inversores, incluso de los ya existentes (para ofrecerles servicios de post-inversión), es el método más efectivo para generar oportunidades de inversión.

**Tabla 14. Métodos más eficaces para generar oportunidades de inversión**

<b>Método</b>	<b>Cantidad de agencias que utilizan el método (en porcentaje)</b>	<b>Calificación promedio para generación de oportunidades de inversión (puntaje máximo = 5)</b>
Servicios de post-inversión a empresas objetivo	40	5,0
Contactos con empresas objetivo y redes	60	4,8
Relaciones con asociaciones industriales, etc.	40	4,1
Correo directo a agentes de inversión previamente identificados	50	4,0
Representantes de ventas en el extranjero	30	4,0
Empresas de RR.PP.	30	4,0
Conferencias, seminarios	70	3,6
Misiones en el exterior	50	3,6
Comerciales televisivos	20	3,5
Organizaciones en países que son fuente de IED	20	3,5
Convenciones, ferias	80	3,4
Publicidad en los medios de comunicación de negocios	50	3,2
Correo directo a empresas previamente identificadas	90	2,8
Recepción de misiones extranjeras	40	2,8
Uso de directorios de empresas	40	2,5

*Fuente:* Encuesta sobre API de PricewaterhouseCoopers, 2000.

La identificación de inversores implica enfoques bien planificados y basados en una investigación adecuada, dirigidos a gerentes específicos en empresas individualizadas, que apunten a oportunidades comerciales de nicho en la ciudad receptora. A medida que las empresas son preseleccionadas, se puede suministrar material de marketing a los inversores relacionado con su negocio, lo que aumentará la probabilidad de tener éxito en este proceso.

Dado que es improbable que una empresa tenga un proyecto inmediato por el cual la ciudad pueda competir, los resultados se obtendrán sólo con esfuerzos sostenidos dirigidos a empresas seleccionadas, con frecuencia a lo largo de varios años. Generalmente transcurren entre 18 y 24 meses desde el primer contacto con una empresa hasta el momento en que ésta tiene un proyecto

por el cual la ciudad puede efectivamente competir. La identificación de inversores es un trabajo a largo plazo que, según indica la evidencia obtenida en las API, puede incrementar el volumen de la IED hacia una ciudad en al menos 20% durante un período de tiempo determinado. Las probabilidades de ganar un proyecto de inversión son mayores que con otras técnicas promocionales.

Recientemente, un número creciente de ciudades y regiones comenzó a identificar y dirigirse a la diáspora, que de esta forma se ha convertido en una importante fuente de ingresos de capital y de inversiones para muchos lugares alrededor del mundo. Este enfoque es diferente a la identificación de inversores convencional y se analiza en la Sección VII.F.

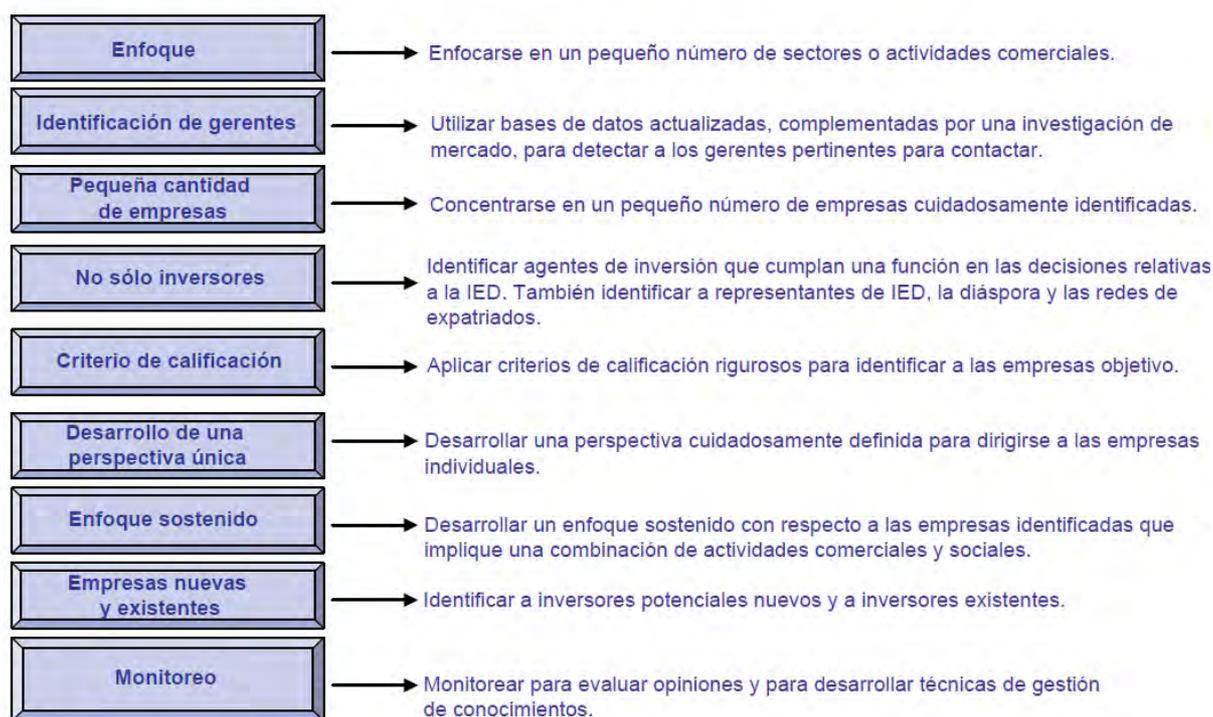
#### **4. Principales factores de éxito**

Si bien es más económica que el marketing promocional (RR.PP. y publicidad), la identificación de inversores exige recursos más especializados y una mejor comprensión de los negocios en general y de cada sector en particular. Es decir, insume más tiempo que dinero. En consecuencia, dado que lleva mucho tiempo identificar y contactar a los principales inversores y establecer relaciones con ellos, el factor de éxito fundamental es mantener un enfoque selectivo para maximizar el uso de recursos limitados.

La identificación de inversores puede generar mucho interés y la API local debe asegurarse de que cuenta con la capacidad disponible para responder a los pedidos de información que puedan surgir. No hay nada peor que dedicar grandes cantidades de tiempo y esfuerzo durante un período de tiempo prolongado para generar oportunidades de inversión si en realidad no se tiene la capacidad de brindar al inversor el apoyo que necesita para facilitar su inversión. Muchas ciudades, incluso algunas situadas en países ricos, no han logrado captar inversiones debido a la falta de capacidad en la facilitación de inversiones.

La clave del éxito es lo que el sector privado denomina “manejar el *pipeline*”, es decir, el conjunto de oportunidades de inversión. Esto significa que, aunque siempre se debe contar con un *pipeline* lo suficientemente sólido (es decir, varias oportunidades de inversión de buena calidad) que ayudará a obtener el nivel buscado de flujos de inversión, no debe generarse un *pipeline* mayor al que la API puede facilitar, ya que esto será contraproducente para concretar proyectos. El Gráfico 12 muestra las mejores prácticas recomendadas para la identificación de inversores.

**Gráfico 12. Mejores prácticas para la identificación de inversores**



*Fuente:* OCO Global Ltd.

## **B. Cómo identificar inversores**

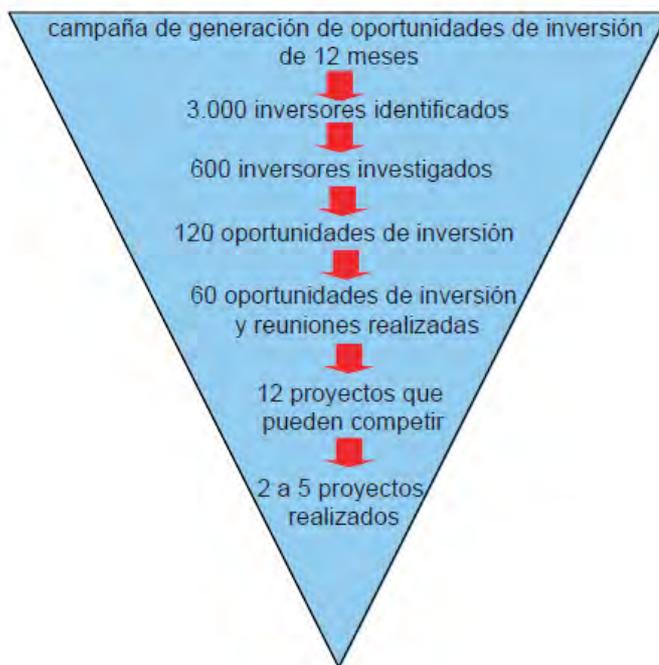
Hay dos enfoques principales que una API puede utilizar para identificar inversores:

- Investigaciones cuidadosamente realizadas para desarrollar una base de datos de potenciales inversores.
- Creación de redes con las organizaciones pertinentes para identificar oportunidades de inversión.

Ambos enfoques son esenciales para maximizar el ingreso de inversiones. Pero, mientras que el primer enfoque adopta un método científico para garantizar que se contacte a las empresas más relevantes y de mejor nivel, el segundo utiliza las redes comerciales para generar oportunidades de inversión concretas. Las siguientes secciones analizan con mayor detalle cada uno de estos enfoques y las técnicas relacionadas con ellos.

El propósito es identificar a inversores de alto nivel a los que se pueda apuntar para obtener proyectos de inversión. El Gráfico 13 da un ejemplo de los resultados típicos que deben esperarse en el Año 1 del programa de identificación de inversores. Allí se muestra que, para obtener de 2 a 5 proyectos, primero será necesario identificar a 3.000 empresas y, luego de realizar un análisis más detallado, crear perfiles de las mismas y armar una lista prioridades, llegar a una lista de 600 empresas.

### Gráfico 13. Mediciones para la identificación de inversores



Fuente: OCO Global Ltd.

La investigación a cargo de OCO Global Ltd., una compañía especializada en el suministro de soluciones tercerizadas para generar oportunidades de inversión, propone una “regla del 20%”; es decir, en cada etapa del proceso debe buscarse alcanzar un índice de éxito del 20%. Para las nuevas API o para las localizaciones con una trayectoria débil en la captación de IED, sería más realista aplicar una regla del 10% e incrementarla a 20% luego de dos años.

Es necesario remarcar que la identificación de inversores sólo da resultados luego de un período de generación proactiva de oportunidades de inversión desarrollada a lo largo de varios años. En el Año 1 de una campaña, se logra principalmente recolectar información e incrementar el reconocimiento de una ciudad. En el Año 2 se empiezan a ver resultados derivados de la generación de oportunidades de inversión del año anterior y surgen nuevas oportunidades de inversión generadas en el Año 2. Para el Año 3 ya se deben esperar resultados significativos: tres años debe ser el tiempo mínimo estimado para desarrollar una identificación de inversores eficaz y obtener resultados concretos.

#### 1. Desarrollo de una base de datos de potenciales inversores

Se usan generalmente tres técnicas principales para desarrollar una base de datos de potenciales inversores que se investigarán para luego lograr oportunidades de inversión. Al combinarse, dichas técnicas dan como resultado una base de datos integral de empresas de alto nivel a las que se puede apuntar:

- Bases de datos de inversores.
- Empresas en sectores estratégicos.
- Empresas en los principales países de origen de IED y de flujos comerciales.

### a. Uso de contactos existentes con potenciales inversores

La API local debe recolectar los contactos que puedan generar flujos de inversión potenciales. Idealmente, debe utilizarse algún tipo de sistema de gestión de relaciones con el cliente para recolectar, guardar y actualizar los contactos con empresas (consulte la Sección VII.E.1), y registrar información sobre la calidad de estas empresas. Es probable que muchos de estos contactos no tengan un proyecto de inversión al momento de la comunicación inicial. Sin embargo, los contactos existentes más importantes pueden “reactivarse” con el tiempo. Se debe tener en cuenta que las circunstancias de las empresas y sus estrategias de inversión evolucionan constantemente, por lo que, en algún momento, pueden surgir nuevos proyectos de inversión.

### b. Identificación de empresas inversoras en sectores estratégicos

El principal método para desarrollar una base de datos de empresas objetivo es identificar a los inversores potenciales en cada uno de los sectores estratégicos fundamentales que se han definido previamente.

Dado que hay cientos de miles de compañías en el mundo que potencialmente podrían invertir en el extranjero, es necesario aplicar un filtro para confeccionar una lista inicial de empresas a las que se apuntará. Una API local típica utilizaría esta técnica para identificar, en principio, de 50 a 200 empresas por sector, de acuerdo a los recursos disponibles que tenga para llevar a cabo investigaciones adicionales.

Los criterios principales para la selección de empresas son:

- **Trayectoria de la empresa en IED.** La IED recientemente efectuada por la empresa es el mejor indicador de las probabilidades que ésta tiene de volver a invertir. Es el indicador clave de que una empresa se está expandiendo internacionalmente. De este modo, examinar la IED de una compañía permite confeccionar una base de datos de empresas clasificadas por el volumen de IED *Greenfield* que hayan realizado anualmente. Este método identifica a los “inversores reincidentes” más importantes de cada sector objetivo que dominan el mercado de la IED y que son firmas estratégicas para atraer hacia la ciudad. La estrategia corporativa de IED puede analizarse en más detalle para ver dónde y en qué tipo de proyectos ha invertido la empresa anteriormente. Por ejemplo, si una empresa invirtió recientemente en otras regiones pero aún no en la región donde se encuentra la ciudad, significa que es posible que haya oportunidades de captar IED. Asimismo, es posible que la empresa considere invertir en el país si ha invertido recientemente en países vecinos. De la misma manera, es posible observar las FyA internacionales realizadas por la empresa que pueden mostrar que se está expandiendo activamente hacia mercados externos, en especial cuando dichas FyA se realizaron en la región a la cual la ciudad pertenece.
- **Empresas con una sede central recientemente establecida en la región.** Una táctica clave para identificar a inversores potenciales es hacer un seguimiento de las empresas que establecen sedes centrales y oficinas regionales de ventas y marketing en la capital de un país de la región. El plan de expansión típico de una empresa dentro de una región y un país es, en primer lugar, establecer su oficina de ventas y marketing o directamente instalar una sede central regional para luego expandirse desde allí a otras ciudades. Por eso, con un seguimiento continuo de la instalación de sedes regionales, se puede apuntar a dichas operaciones para la captación de proyectos de expansión en su siguiente etapa.
- **Tamaño y crecimiento de una empresa (facturación y/o empleo).** El tamaño de una empresa es un indicador clave tanto de que la empresa tiene necesidad de expandirse como de que cuenta con los recursos disponibles para hacerlo. El crecimiento corporativo muestra a las empresas más dinámicas y propensas a la expansión internacional.

- **Posición financiera de una empresa.** Para realizar IED una empresa necesita tener los recursos financieros necesarios para invertir. Por lo tanto, aquellas que cuenten con mejor financiamiento tendrán mayores probabilidades de realizar IED. La capitalización bursátil y el nivel de utilidades son indicadores clave en este sentido.

Las técnicas mencionadas arriba identificarán a los “Actores Globales” de cada sector: empresas internacionales de gran envergadura con elevados volúmenes anuales de IED. A la vez, identificarán a los “Grandes Competidores”: empresas regionales con sedes en el exterior que son líderes de mercado en áreas específicas pero que, por el momento, no son globales.

### **c. Empresas en los principales países de origen de IED y de flujos comerciales**

Los inversores que cuenten con el mayor potencial dentro de un sector objetivo determinado (véase más arriba) deben cruzarse con las empresas de países que tengan una trayectoria sólida como fuentes de IED. Además, se puede observar a países competidores para identificar a los principales países de los que obtienen IED. Si las empresas de un país que de origen relevante de IED ya están invirtiendo en una ciudad, en un país o en una región, hay una gran probabilidad de que otras empresas del mismo país quieran invertir en el mismo lugar, ya que de esta manera seguirán a los clientes, competidores y proveedores extranjeros de las primeras. En definitiva, la probabilidad de éxito es mayor si se identifica cuidadosamente a las empresas de los principales países de los que proviene la IED.

A menudo, el comercio es un precursor de la IED. El proceso de internacionalización típico (pero no universal) de una empresa comienza por exportar primero hacia un lugar determinado y, una vez que las exportaciones alcanzan cierto volumen, la empresa considera realizar IED en el mismo lugar. Generalmente se establecen primero operaciones de ventas y de apoyo para prestar un mejor servicio al mercado local y luego se avanza con la logística. Por otro lado, la empresa también puede establecer operaciones manufactureras para sustituir importaciones en sus operaciones, siempre y cuando el tamaño de los mercados locales y regionales sea lo suficientemente grande como para que producir localmente implique menores costos que realizar importaciones.

Debido a la falta de datos específicos sobre las exportaciones que realizan las empresas, es posible utilizar información sobre comercio exterior para identificar a los mercados con mayor potencial para captar inversiones (para ver esto, consulte la Sección VII.B.1). Utilizar vínculos comerciales para identificar a los principales países de los que proviene la IED es relativamente fácil:

- Los datos sobre importaciones extraídos de la organización nacional de estadística permiten identificar las importaciones más destacadas de un país por sector, así como los principales países de origen para cada uno de estos sectores. Generalmente, cuanto mayor es el nivel de importaciones en un sector determinado, mayor es la probabilidad de que las empresas extranjeras consideren la IED para sustituir estas importaciones, reducir costos y prestar un mejor servicio al mercado local.
- Los datos sobre importaciones extraídos de las organizaciones nacionales de estadística de países vecinos o las bases de datos comerciales regionales (como las suministradas por el *International Trade Center*), permiten identificar los principales sectores de importación dentro de una región y los principales países que abastecen tales importaciones. Dado que normalmente las empresas cuentan con estrategias de IED y mercados a nivel regional, es posible que examinar los patrones de importación regionales en lugar de los nacionales sea un método más confiable para identificar los sectores y países de los que se puede captar IED para sustitución de importaciones y atención del mercado local.

Debe notarse que, en la mayoría de los países de los que proviene la IED, sólo un número limitado de sectores suele ser fuerte; es decir, normalmente no se puede identificar empresas de todos los sectores en todos los países. Lo usual es usar un enfoque matricial, según el cual sólo se identifican ciertos sectores de ciertos países. La única excepción es el mercado estadounidense, que es sólido en todos los sectores y cuenta con un notable grado de especialización sectorial. En este caso, considerando el tamaño del mercado, es necesario enfocarse en estados y ciudades particulares.

Una vez que se enumeran los países de origen de IED más importantes, el siguiente paso es identificar las principales empresas a las cuales apuntar en dichos países, utilizando el mismo enfoque recién analizado.

Este proceso generará empresas adicionales a identificar que, si bien no necesariamente serán líderes en los sectores estratégicos clave, sí pertenecerán a los países de origen de IED que cuentan con una trayectoria comprobada de inversiones en una ciudad, país o región determinados y, por lo tanto, habrá una mayor probabilidad de generar oportunidades de inversión al dirigirse a ellas.

## **2. Establecimiento de redes con organizaciones para generar oportunidades de inversión**

Como se ha mostrado en la Sección VII.A., las redes comerciales y personales constituyen mecanismos fundamentales para generar oportunidades de inversión. Las principales redes que pueden utilizarse para ello son:

- Inversores extranjeros existentes.
- Empresas locales.
- Asociaciones transnacionales con otras API.

Asimismo, establecer redes con la diáspora puede ser una fuente importante de oportunidades de inversión. Este tema se trata en la Sección VII.F.

### **a. Inversores extranjeros existentes**

Los inversores extranjeros existentes son esenciales para identificar nuevas inversiones como parte de un programa de servicios de post-inversión para la API. Estos inversores no son sólo una fuente de expansión y actualización de proyectos de inversión, sino que, a través de sus redes de proveedores, clientes, competidores y asesores, muchas veces pueden obtenerse perspectivas acerca de las decisiones sobre inversiones de otras empresas e influir en las mismas. Como se mostró en la Sección VII.A.3, los servicios de post-inversión se consideran el método más eficaz para generar oportunidades de inversión. Estos servicios se tratan en mayor detalle en el Módulo IX de este *Manual*.

### **b. Empresas locales**

Las empresas locales, especialmente aquellas que desarrollan actividades internacionales, serán una buena fuente de información sobre qué empresas extranjeras podrían considerar la posibilidad de invertir en la ciudad.

Las grandes firmas internacionales de las áreas contable, bancaria, legal, inmobiliaria, legal y de asesoramiento, también pueden constituir una fuente de información sobre potenciales inversores del exterior. Cabe notar que estas empresas deberían estar predispuestas a cooperar con la API local ya que la generación de flujos de inversión puede representar nuevos negocios potenciales para ellas.

Establecer redes es fundamental para acceder al conocimiento que tienen las empresas locales. Socializar e interactuar con los círculos adecuados es importante para tener acceso a empresas locales influyentes y a los tomadores de decisiones dentro de ellas. Por ello, se requiere tener contactos regulares con empresas locales a través de reuniones, conversaciones telefónicas, *newsletters* y relaciones sociales en general.

### **c. Asociaciones con gobiernos y organizaciones internacionales**

En los países de origen de IED más importantes, las agencias de desarrollo corporativo y comercial y las cámaras de comercio tienen acceso a información sobre empresas que están considerando la posibilidad de expandirse internacionalmente.

Estas agencias generalmente trabajan con PyMEs, los “nuevos actores” que pueden convertirse en importantes fuentes de inversión en el futuro. Por ello, debe establecerse contacto con estas agencias en los principales países de origen de IED. Asimismo, es posible que las agencias de desarrollo regional subnacionales también estén dispuestas a asociarse con una ciudad para facilitar el ingreso de inversiones.

Las cámaras de comercio normalmente mantienen redes sólidas con las grandes empresas del país. Por consiguiente, desarrollar relaciones con las cámaras de comercio de los países de origen de IED más importantes puede generar resultados positivos en cuanto a la identificación de perspectivas y, como mínimo, contribuir a incrementar el reconocimiento de la ciudad en el exterior.

Por último, muchas organizaciones internacionales tienen injerencia específica para apoyar la llegada de flujos de inversión a países emergentes; en particular UNCTAD, ONUDI, MIGA y FIAS. Se puede contactar a estas organizaciones para obtener asesoramiento sobre cómo identificar y dirigirse a potenciales inversores, y es posible que incluso exista financiamiento disponible para programas que contribuyan con iniciativas dirigidas a sectores específicos.

## **C. Cómo crear un perfil para los inversores identificados**

Siguiendo las técnicas descritas en la Sección VII.B, la ciudad debería tener una base de datos integral de empresas cuidadosamente identificadas y haber desarrollado redes comerciales y personales para identificar a empresas con potencial de inversión inmediato.

Sin embargo, antes de contactar a las empresas, es necesario hacer lo siguiente:

- Investigar a las empresas para establecer un orden de prioridad y poder enfocar los esfuerzos en aquellas con el mayor potencial de inversión.
- Identificar a los responsables de la toma de decisiones en cada empresa.

### **1. Análisis y establecimiento del orden de prioridad de las empresas**

Antes de ser contactadas, las empresas deben ser analizadas y ordenadas de acuerdo a su importancia. Para esto, puede utilizarse el criterio de filtro incluido en la Sección VII.B.1.

La información a recolectar incluye:

- Estrategia de inversión corporativa.
- Segmentación de negocios, tecnología, productos, campos de aplicación, etc.

- Análisis más detallado sobre la localización y el tipo de operaciones que la empresa posee en el mundo.

La investigación vía Internet, especialmente en los sitio web corporativos, puede utilizarse para encontrar gran parte de la información mencionada. Adicionalmente, los servicios de noticias, especialmente la prensa de negocios más destacada, también son muy útiles para encontrar información sobre distintas empresas. El Cuadro 6 muestra el ejemplo de una compañía francesa. Esta empresa recibió una cantidad significativa de financiamiento recientemente (lo que demuestra que tenía la capacidad financiera de expandirse en el exterior), y afirma que está planificando expandir sus operaciones a Asia y Estados Unidos, lo que indica que cuenta con una estrategia de internacionalización.

#### **Cuadro 6. Ejemplo de investigación sobre una empresa**

París, Francia – 30 de enero de 2006 – DXO Labs, una empresa de software francesa que desarrolla tecnologías avanzadas de procesamiento de imágenes para dispositivos móviles y otros mercados de imágenes digitales, anuncia hoy el cierre de una ronda de financiamiento por un valor de 10,6 millones de euros. Apax Partners France lidera la nueva inversión, que une a inversores históricos como la Société Générale Asset Management SPEF Venture y Thalés Ventures/ACE Management con los fondos japoneses CSK Venture Capital y Hitachi Venture.

La red internacional de inversiones de “Apax Partners” nos ayudará a continuar con nuestros agresivos planes para el desarrollo comercial en Asia y Estados Unidos, y contribuirá con nuestro crecimiento en el mercado del desarrollo de imágenes digitales”, dice Jerome Meniere, fundador y Director Ejecutivo de...

*Fuente:* OCO Global Ltd., *Programa de capacitación emitido por el gobierno de Croacia* (Ginebra: UNCTAD, 2003), mimeo.

Si bien la información que se tiene de una empresa antes de contactarla no necesita ser exhaustiva, la API local debe tener una comprensión adecuada de sus negocios principales, sus operaciones actuales en el extranjero y tanta información como sea posible sobre la estrategia corporativa de expansión internacional. Esta última, a menudo es una buena justificación para presentarse ante la empresa por primera vez.

## **2. Identificación de contactos en empresas objetivo**

Hay muchas personas dentro de las empresas que están involucradas en las decisiones relacionadas con la IED en general y con la localización de las mismas en particular (Tabla 15). Quién es el principal responsable de la toma de decisiones depende del tipo de empresa y del tipo de proyectos que una ciudad busca atraer. Normalmente, sobre todo en grandes compañías, las API establecen contactos con varias personas dentro de una sola organización.

**Tabla 15. Tomadores de decisiones en las empresas**

<b>Cargo</b>	<b>Tipo de proyecto de IED</b>
Director Ejecutivo (CEO)	Todos los proyectos importantes
Director de Marketing	La mayoría de los proyectos
Director de Operaciones	La mayoría de los proyectos
Director Financiero	La mayoría de los proyectos
Gerente de Desarrollo Comercial	La mayoría de los proyectos
Director de Recursos Humanos	<i>Call centers</i> y proyectos intensivos en mano de obra
Gerentes de Compras	Proyectos manufactureros y de logística
Directores regionales (en la región donde se encuentra la ciudad)	La mayoría de los proyectos
Directores nacionales (en el país donde se encuentra la ciudad)	La mayoría de los proyectos
Directores de I+D	Proyectos de I+D
Director de Alianzas Estratégicas	Empresas de software

Fuentes: MCI y VCC.

La Tabla 15 es un buen punto de partida, sin embargo, es probable que sea necesario hablar con muchas personas dentro de la empresa hasta encontrar al contacto correcto, lo que puede significar un largo proceso ya que muchas veces las empresas son renuentes a suministrar información sobre sus empleados.

Existen varios métodos posibles para identificar los nombres de los responsables de la toma de decisiones:

- Los sitios de Internet tienen miles de páginas sobre cada corporación importante, los ejecutivos de empresas pueden tener sitios web personales, y existen enlaces *online* a la mayoría de los periódicos financieros, publicaciones sobre negocios y revistas comerciales. En definitiva, es cada vez más difícil que los ejecutivos de las corporaciones permanezcan en el anonimato.
- Uno de los mejores métodos para descubrir con quién hablar en una empresa es recurrir a la red de inversores actuales, a sus proveedores y a los que participan de la misma industria. Las firmas de auditoría o consultoría saben quién es responsable de las inversiones en distintos sectores y pueden estar dispuestas a compartir esa información. Incluso, podrían estar preparadas para hacer la presentación ellos mismos. Adicionalmente, si se tiene una buena relación con las personas apropiadas dentro de una industria en particular, se las debe utilizar para obtener nombres y presentaciones en otras empresas.

- Las recomendaciones de terceros son más *ad hoc*. Cuando se contacta a un inversor potencial y resulta ser la persona o la empresa equivocada, debe preguntarse al mismo si sabe quién es el contacto correcto. Si no se logra llegar hasta la persona adecuada, también se puede contactar al departamento de relaciones públicas de la empresa y preguntar quién es el contacto adecuado. Otras recomendaciones de terceros pueden provenir del gobierno.
- Si se tiene acceso a medios de comunicación internacionales relacionados con el sector en el cual la API local tiene interés, deben buscarse nombres, empresas, menciones y publicidad al respecto. Esta información debe anotarse en la base de datos para su seguimiento posterior. Las páginas financieras de los periódicos, las conferencias y las listas de oradores de los mismos, también son buenas fuentes informativas.
- Asistir a ferias comerciales para conocer personal de ventas que pueda llevar al representante de la API local hacia los contactos correctos es otra técnica empleada por las API.

## **D. Cómo acercarse a los inversores**

Cuando una API local se acerca por primera vez al inversor potencial, la actitud del ejecutivo encargado de este acercamiento es crucial. Si los ejecutivos de promoción de inversiones creen que se trata simplemente de preguntar a una empresa si tiene un proyecto de IED para luego pasar a la siguiente actividad, no sólo fracasarán sino que muy pronto verán como se deterioran su moral y su compromiso con el trabajo.

Es por ello que el acercamiento a empresas no debe verse como un ejercicio metódico: no consiste en contactarse por única vez con un número fijo de empresas por día, sino en recolectar información de mercado y desarrollar una campaña bien diseñada para establecer las relaciones necesarias.

Los cuatro enfoques alternativos principales para contactar empresas son:

- Envío de correo y telemarketing.
- Ferias comerciales/misiones de inversión en el exterior.
- Misiones de inversión inversas.
- Asesores de inversión.

Cada uno de estos enfoques se analiza en las siguientes secciones.

### **1. Correo directo y telemarketing**

#### **a. Correo directo**

El correo directo se refiere a cartas, correos electrónicos y/o faxes enviados a empresas incluidas en una base de datos con el objetivo de lograr una respuesta. La base de datos generalmente se compra y viene armada por proveedores como Dun & Bradstreet y Hoovers, o por revistas especializadas y consultores y suele incluir a miles de compañías.

El correo directo (marketing directo) se ubica en los últimos puestos en eficacia en cuanto a generación de oportunidades de inversión, como se pudo ver en el ranking que aparece en la tabla de la Sección VII.A.3. Si bien este método puede ser efectivo para el desarrollo de imagen, como canal de generación de inversiones no ha resultado ser eficaz, dado que el índice de respuestas suele ser muy bajo. Se considera que un índice de respuesta de 1% a una carta enviada por una API local es un muy buen porcentaje.

En el Cuadro 7 se muestra un ejemplo de carta de presentación para enviar a una empresa. Es un ejemplo real utilizado por OCO Global Ltd., que realizó una investigación de inversores para Enterprise Florida (la API del Estado de Florida, EE.UU.).

### **Cuadro 7. Carta de muestra**

*Estimado señor:*

*Recientemente tomé conocimiento de su búsqueda de financiamiento y quisiera felicitarlo por el éxito obtenido.*

*Me pongo en contacto con usted debido a que este nuevo medio de financiamiento probablemente se destine, en parte, a su desarrollo internacional y a América del Norte, una región que de seguro considerará entre sus destinos prioritarios.*

*OCO Global es una consultora especializada en inversiones internacionales y, entre sus actividades, se dedica a prestar apoyo a estados y regiones en la investigación y búsqueda de información sobre inversiones internacionales. Entre estos socios, contamos al Estado de Florida y su agencia de desarrollo económico **Enterprise Florida**, a la cual representamos en Europa ([www.eflorida.com](http://www.eflorida.com)).*

*Consideramos que Florida realmente parece ser una localización particularmente relevante para su actividad, en particular debido a lo siguiente:*

- *Posee un sector dedicado al campo de la "Fotónica-Óptica", que cuenta con casi 10.000 personas que trabajan específicamente en dicho sector, en alrededor de 150 compañías (incluidas Lambda-Physik, Lockheed-Martin, MeshNetworks, Nortel-Networks...).*
- *Posee un entorno de costos mucho menor que el de localizaciones alternativas potenciales como la costa oeste y el noreste.*
- *Posee una localización estratégica como "Sede Central de las Américas", que incluye a América del Norte y a América Latina.*
- *Posee una calidad de vida tal que permite captar a los mejores perfiles profesionales ("talentos").*

*Por lo tanto, lo invito a que vea la información sobre su sector en el sitio web de Enterprise Florida: <http://www.eflorida.com/keysectors/it/it.asp?level1=22&level2=114&level3=321&region=nc>. Quedo a su completa disposición para ayudarlo a llevar a cabo su proyecto, a través de servicios gratuitos y confidenciales para empresas que deseen desarrollarse en Florida, desde la etapa de formalización del proyecto hasta su concreción final.*

*Quedo a la espera de su respuesta.*

*Fuente: OCO Global Ltd., Programa de capacitación emitido por el gobierno de Croacia (Ginebra: UNCTAD, 2003), mimeo.*

Para generar inversiones (incluso la generación reactiva de inversiones y la de pedidos de información), el correo directo no es una opción eficaz, a menos que se combine con un telemarketing sostenido y una campaña de seguimiento. La principal excepción a esto ocurre cuando se utiliza correo directo para identificar a agentes de inversión y consultoras, método que se analiza en la Sección VII.D.4 que aparece más abajo.

### **b. Telemarketing**

Si una API envía 50 cartas y folletos a un grupo de inversores identificados y luego realiza un seguimiento telefónico, una invitación a una conferencia o una visita en persona, estamos hablando de un contacto directo. El contacto directo es interactivo, el correo directo no lo es.

Antes de contactar al inversor, debe enviarse una carta de presentación como la que se muestra en el Cuadro 7. Al contactar a potenciales inversores por teléfono, cada empresa y ejecutivo contactado debe comprender lo siguiente:

- Por qué se ha contactado a la empresa, es decir, mostrar que:
  - o No fue contactada al azar.
  - o Se realizó un primer análisis acerca de sus necesidades.
  - o Se le puede proponer una oportunidad (solución) en relación con su supuesta necesidad. Por ejemplo:
    - Lógica general, ya sea sectorial o individual, para invertir en la ciudad (por ejemplo: propuesta de valor/ 5 razones para invertir en una oportunidad de negocios específica como la localización, un entorno de negocios distinto, un potencial socio comercial, etc.).
    - Suceso específico dentro de la empresa (por ejemplo: tiene nuevo financiamiento para desarrollarse internacionalmente o se ha creado un nuevo puesto para el desarrollo comercial en la región).
    - Eventos generales que podrían tener consecuencias en la empresa y que aumentan las ventajas que la ciudad ofrece (por ejemplo: un nuevo acuerdo comercial).
    - Evento específico en la zona que puede ser de interés para la empresa (por ejemplo: un competidor, cliente o proveedor ha invertido recientemente).
    - Recomendaciones de un tercero.
- Quién contacta a la empresa y las razones para hacerlo:
  - o Presentación de la organización y de su naturaleza, misión -facilitar la instalación y el desarrollo de la empresa- y servicios que ofrece.
  - o Propuesta de un próximo paso para avanzar en el análisis de la oferta.

El ejecutivo de promoción de inversiones debe validar el contacto (averiguar su rol en la investigación y en la toma de decisiones relativa al proyecto). Si la API local ha trabajado antes con la empresa deberán proporcionarse ejemplos de estas experiencias previas.

Cuando se contacta inversores por teléfono se recomienda lo siguiente:

- No apresurarse. El contacto en la empresa puede necesitar recurrir a otra persona y pedirle más detalles.
- Tener el objetivo en mente, y preparar respuestas a preguntas como: ¿Qué es exactamente lo que usted desea? El individuo debe mantener un tono cortés y tranquilo, y debe seguir intentando. Si no logra su cometido de una forma, deberá aproximarse desde un ángulo distinto.
- Ser conciso e ir al grano: conversaciones más profundas tendrán lugar en etapas posteriores del proceso.

Las tasas de conversión al hacer contactos directos con inversores son bajas. A menudo los ejecutivos de promoción de inversiones deben hablar con muchas personas dentro de la empresa hasta llegar al responsable de la toma de decisiones que buscaban, quien quizás no esté disponible o no esté interesado en el asunto. El telemarketing, por su parte, requiere un enfoque sistemático y sostenido; las empresas serán tachadas de la lista sólo cuando el responsable de la toma de decisiones pertinente haya dicho, de manera definitiva, que la organización no tiene interés en invertir en la región ni ahora ni en el futuro. A pesar de la baja tasa de respuesta, la

información obtenida a partir de contactos corporativos es muy valiosa y debe ingresarse en un sistema de gestión de relaciones con el cliente (consulte la Sección VII.E.1), de modo que esos contactos puedan luego reactivarse.

## **2. Ferias comerciales de la industria/misiones de inversión en el exterior**

Asistir a ferias comerciales de la industria o realizar misiones en el exterior puede servir como valiosa fuente de información sobre las empresas y los responsables de la toma de decisiones dentro de ellas. También puede contribuir a construir la imagen, a generar oportunidades de inversión y a desarrollar los servicios de post-inversión. Con frecuencia es difícil acceder a los responsables de la toma de decisiones en el evento en sí, pero muchas veces pueden obtenerse recomendaciones de otros ejecutivos de la empresa que asisten al evento.

La investigación realizada por OCO Global Ltd.<sup>69</sup> muestra que hay tres aspectos importantes a considerar para llevar a cabo una feria comercial o una misión al exterior:

- Preparación previa al evento.
- Gestión del evento.
- Seguimiento posterior al evento.

### **a. Preparación previa al evento**

Las mejores prácticas para la preparación previa a la feria son las siguientes:

- Investigar la conferencia (sitios web, empresas, presentación, etc.). Obtener una lista de los participantes y de sus respectivos perfiles. Establecer un orden de prioridad de las empresas a contactar.
- Verificar si la API local ha tenido un contacto previo con las empresas asistentes.
- Hablar con todos los actores relevantes de la ciudad a fin de determinar si hay vínculos con las empresas asistentes.
- Determinar si alguna de las empresas que asisten al evento son competidores/proveedores de los inversores existentes, si previamente han realizado exportaciones o montado operaciones en la ciudad o en el país.
- Identificar a las empresas objetivo y organizar reuniones con éstas antes de la conferencia.
- Si los recursos lo permiten, alquilar previamente una sala e invitar a empresas a asistir a una presentación de la ciudad. Se puede también organizar un almuerzo de trabajo con las empresas más importantes que asistan al evento.
- Utilizar a expertos y a los inversores existentes de la ciudad para facilitar la organización de las reuniones.
- El equipo encargado del evento debe estar completamente preparado, incluida la definición de los objetivos individuales. Manejar la feria con eficacia: debe haber un líder de equipo y una clara división de tareas entre quienes contactan a las empresas y los que hacen la recorrida por distintas secciones de la feria.
- El desarrollo del material de marketing y de los casos de estudio de negocios debe ser hecho a medida de la audiencia.
- Si hay un puesto de exposición, debe diseñarse para maximizar el impacto, basándose en los atributos nacionales más reconocidos.
- Reservar salas de reuniones/restaurantes para reuniones con empresas.
- Preparar cuestionarios adecuados para utilizarlos en las reuniones; debe completarse un perfil pro forma para cada empresa y adjuntar las tarjetas de presentación a dicho perfil.

---

<sup>69</sup> OCO Global Ltd., “Report on how to organize trade shows for investment promotion” (Ginebra: UNCTAD/Consejo de Inversiones de Costa Rica (CINDE), 2003), mimeo.

### **b. Gestión de la feria: durante el evento**

Las mejores prácticas para la gestión del evento son las siguientes:

- Recorrer el lugar del evento, contactar a todas las empresas identificadas y dejarles información y tarjetas de presentación.
- Organizar reuniones o, si esto no es posible, al menos efectuar algunas preguntas (cuestionario) para comprender si hay potencial de inversión.
- Encontrar una buena razón para hablar con las empresas. Por ejemplo: una empresa X se encuentra en el stand y está interesada en hablar con potenciales proveedores. El experto Y en promoción de inversiones de la ciudad realizará una presentación sobre el tema Z, ¿estaría interesado en asistir? La empresa W ha invertido recientemente en la ciudad, ¿es cliente suyo?
- Asegurarse de que alguien experimentado esté presente en las reuniones con las empresas; incluso puede asistir un inversor o un experto en inversiones.
- Si hay un puesto de exposición disponible, asegurarse de que se destaca y llama la atención del mercado objetivo.
- Asegurarse de que haya suficientes tarjetas de presentación disponibles.

### **c. Seguimiento posterior al evento**

Las mejores prácticas para realizar el seguimiento del evento son las siguientes:

- Revisar todas las oportunidades de inversión y las reuniones efectuadas con las empresas e ingresar todos los cuestionarios en el sistema de seguimiento corporativo.
- Preparar de inmediato paquetes de propuestas/información para las empresas.
- Establecer una responsabilidad clara para que el(los) ejecutivo(s) de la agencia hagan el seguimiento de la empresa específica luego de enviar la propuesta.
- Seguir cada oportunidad de inversión mediante un contacto regular con la empresa que dependerá del tiempo estimado para generar el proyecto o el potencial proyecto.
- Considerar formas atractivas de desarrollar relaciones con las empresas que asistan a la conferencia. Responder a las oportunidades inmediatas es sólo el comienzo del proceso.
- Realizar una evaluación de la conferencia, apenas concluida y también seis meses más tarde, para ver qué oportunidades de inversión y proyectos se generaron.

## **3. Misiones de inversión inversas**

Una misión de inversiones inversa atrae a un grupo de empresas extranjeras, generalmente del mismo sector o país, hacia una ciudad. Una misión de inversiones inversa exitosa tiene las siguientes características:

- Debe hacerse un trabajo preliminar acerca de las empresas asistentes. Esto es muy importante.
- La primera impresión cuenta: debe prepararse una misión gratificante y bien organizada.
- Debe designarse a un líder de equipo para la misión.
- La agenda debe organizarse y acordarse con las empresas de antemano. La agenda normalmente incluye visitas a lugares, presentaciones, etc.
- La comitiva extranjera debe visitar empresas que representen casos exitosos de inversores extranjeros que ya estén operando en la ciudad o el país.
- La misión también puede visitar empresas locales (proveedores potenciales, clientes y socios comerciales). Esto requerirá una investigación para identificar a las empresas

locales más adecuadas para la visita de los inversores extranjeros que forman parte de la misión.

- Deben identificarse expertos que se presentarán a las compañías incluidas en la misión. El líder del equipo puede encargarse de esta tarea.
- La API local o el gobierno de la ciudad debe hablar del ambiente de negocios general, de casos exitosos, etc.
- De ser posible, deben hacerse reuniones de seguimiento y respaldarlas con estudios de factibilidad (propuestas).

#### **4. Asesores y agentes de inversión**

El 60% de los inversores más destacados recurren a asesores o a agentes en algún momento del proceso de inversión. Dichos asesores y agentes incluyen:

- Consultoras de selección de localizaciones/emplazamientos.
- Destacados agentes de propiedades comerciales.
- Consultoras de gestión.
- Estudios contables importantes.
- Bancos líderes.
- Abogados destacados.
- Funcionarios gubernamentales en países de origen de IED.
- Funcionarios gubernamentales locales en el extranjero.

Los servicios de asesoramiento generalmente están dominados por pequeños grupos de consultores y agentes de inversión individuales. Esto significa que se deberá identificar e individualizar a las personas adecuadas en las empresas que presten tales servicios.

El uso y tipo de servicios de asesoramiento varía según el sector y el tamaño de la firma. Las compañías más grandes con frecuencia contratan a un consultor de selección de localizaciones, a un consultor de gestión y a un agente de propiedades comerciales para realizar la evaluación de posibles localizaciones, revisar los planes comerciales y efectuar la búsqueda inmobiliaria. Las empresas más pequeñas generalmente recurren a bancos, contadores y abogados para solicitar asesoramiento, que luego complementan con su propia búsqueda de datos.

Los sectores impulsados por la búsqueda de recursos humanos y bajos costos -como fabricantes de dispositivos médicos, encargados de tercerización de procesos comerciales y negocios de TI- generalmente recurren a agentes para que realicen una parte significativa de la evaluación de localizaciones. Los sectores intensivos en capital -como químicos, minería y energía-, se apoyan más en el análisis financiero exhaustivo y recurren a contadores más que a consultores de localizaciones.

El rol de los agentes también varía de manera significativa en las diferentes etapas del proceso. Con frecuencia, un consultor se encarga del análisis y la primera evaluación del lugar, y luego la empresa utiliza sus recursos internos o a otros agentes especializados para realizar la investigación complementaria.

Muchos agentes de inversión están relativamente mal informados, especialmente acerca de posibles localizaciones en países emergentes. A menudo, se involucran en el “manejo” del riesgo (a menudo están orientados hacia inversiones de menor riesgo), lo que significa que es improbable que recomienden a sus clientes lugares que aún no han probado ser exitosos en la captación de IED. Los agentes tienen una gran necesidad de contar con datos comparativos (especialmente de fuentes independientes) y muchos también buscan oportunidades para vender sus servicios a una API.

Dada la importancia de los agentes de inversión en la toma de decisiones relativas a IED y en las cuestiones anteriormente analizadas, se recomienda muy especialmente aplicar a dichos agentes el mismo enfoque recomendado para la identificación de inversores. La tabla incluida en la Sección VII.A.3 muestra que el correo directo a los agentes de inversión es el cuarto método más eficaz para generar oportunidades de inversión.

Puede recurrirse a la investigación para identificar a la mayoría de los agentes relevantes. Luego debe contactarse a las empresas para encontrar a los responsables de asesorarlas en la toma de decisiones sobre IED y enviarles información sobre la ciudad.

Los contactos del agente deben ingresarse en el sistema de gestión de relaciones con el cliente, para luego enviar información actualizada sobre la ciudad a dichos contactos. Se puede, por ejemplo, enviar el *newsletter*.

## **E. Cómo gestionar contactos corporativos**

### **1. Sistema de gestión de relaciones con el cliente**

Los sistemas de gestión de relaciones con el cliente son bases de datos utilizadas para registrar y capturar información sobre las empresas y los contactos que posee una API local con inversores existentes, con inversores potenciales y con sus correspondientes asesores. Dichos sistemas son esenciales para todas las API.

Los principales beneficios de los sistemas de gestión de relaciones con el cliente son:

- Captura todos los contactos que se guardan en el sistema y se pueden utilizar en cualquier momento.
- Almacena el historial de contactos con los inversores, de manera que se puede mirar una empresa y rastrear todos los contactos que la API local ha tenido con la empresa.
- Muestra con cuántas empresas está en contacto la API local y la cantidad de oportunidades de inversión que posee, de modo que se puede evaluar las actividades de la API en forma permanente.
- Brinda funciones de alertas para recordar a los ejecutivos de proyectos que realicen el seguimiento de “sus” empresas.
- Los sistemas más avanzados de gestión de relaciones con el cliente pueden administrar pedidos de información enviados desde el sitio web y recogidos en eventos y campañas de marketing, y pueden utilizarse para almacenar documentos relacionados con la empresa.

Cuando se procura desarrollar un sistema de gestión de relaciones con el cliente, las principales características que debe incluir son:

- Gestión de usuarios: para la administración de usuarios dentro la organización (algunos proveedores de estos sistemas cobran una tarifa por usuario).
- Registros y perfiles corporativos: para almacenar información básica sobre las empresas y perfiles corporativos con la función de carga de archivos.
- Registro de comunicaciones y puntos de acción: para registrar todas las comunicaciones con los contactos en las empresas y obtener puntos de acción con una función para enviar recordatorios.
- Manejo de pedidos de información: para gestionar los pedidos que ingresan a través del sitio web y de llamados telefónicos.
- Gestión de eventos/campañas de marketing: para enviar correos personalizados a grupos de empresas y contactos ingresados en el sistema de gestión de relaciones con el cliente.

- Integración con el sistema de correo electrónico de la API local.
- Función de reportes: para generar reportes y descargas e incluso informes de evaluación de rendimiento.
- Capacitación, apoyo constante y manual de guía para el usuario.

## 2. Desarrollo de relaciones

Como se analizó en la introducción del presente módulo, los flujos de IED sólo surgen a través del tiempo, luego de trabajar con un enfoque definido junto con los responsables de la toma de decisiones específicos en empresas cuidadosamente identificadas.

Una API local debe mantener y construir relaciones con ciertas empresas previamente identificadas, de modo que, cuando éstas cuenten con un proyecto, ya hayan tenido un contacto previo con la API.

Las técnicas para desarrollar relaciones con inversores objetivo son:

- Envío a las empresas de información actualizada sobre la ciudad que se encuentre adaptada a los requerimientos particulares de la organización.
- Organización de eventos que reúnan a la API local, a las empresas objetivo más importantes y al espectro más amplio de la comunidad de inversiones. Dichos eventos pueden consistir en conferencias formales específicas sobre el sector o en eventos más informales, por ejemplo aquellos relacionados con celebraciones nacionales o actividades culturales importantes. El uso de embajadas es una forma de atraer más atención y reducir costos. Pueden aprovecharse los contactos en la comunidad de inversiones, por ejemplo, a través de los expatriados para generar contactos.
- Asistencia a ferias comerciales de la industria en las que estén presentes los inversores objetivo.

## F. Uso de la diáspora para captar inversiones

### 1. Importancia de la diáspora

De acuerdo a estimaciones realizadas por la Organización Internacional para las Migraciones, entre 1990 y 2000, África perdió más de 20.000 individuos calificados por año<sup>70</sup>. En muchos países emergentes, más del 50% de los graduados en sectores relacionados con las TIC emigraron al graduarse<sup>71</sup>.

A pesar de que la fuga de cerebros es un notable impedimento para el desarrollo económico, los talentos (como ingenieros y científicos) que se establecieron en el exterior representan una fuente no explotada de oportunidades para obtener flujos de IED. Un caso extremo es el de la diáspora india: hay más de 200.000 millonarios de origen indio en EE. UU., y la comunidad india tiene el nivel de ingresos familiares promedio más elevado del país<sup>72</sup> entre las comunidades extranjeras. Las remesas enviadas por estos trabajadores están superando rápidamente los montos de ayuda que recibe el país e incluso el monto de IED entrante. Las

<sup>70</sup> Citado en Yohannes Woldetensae, “Optimizing the African brain drain: strategies for mobilizing the intellectual diaspora towards brain-gain”, ponencia presentada antes Asociación de Universidades Africanas (AAU), y ante la Conferencia de Rectores, Vicecancilleres y Presidentes de Universidades Africanas (COREVIP) en Trípoli, Libia, del 21 al 25 de octubre de 2007, [http://www.aau.org/corevip07/papers/sec-docs/Yohannes\\_Woldetensae.pdf](http://www.aau.org/corevip07/papers/sec-docs/Yohannes_Woldetensae.pdf).

<sup>71</sup> Basado en la investigación realizada por OCO Global Ltd. en África y Medio Oriente.

<sup>72</sup> *Indian Express Finance*, “Diaspora dividends”, <http://www.financialexpress.com/news/diasporadividends/406278/0>, 4 de enero de 2009.

remesas hacia la India aumentaron de US\$ 12.000 millones estimados para el período 1996-97, hasta aproximadamente US\$ 27.000 millones en 2007<sup>73</sup>.

El fenómeno de los individuos calificados que se desplazan hacia el exterior no sólo se limita a los países emergentes; en una economía mundial globalizada, las personas calificadas tienen cada vez más posibilidades de movilizarse. Las API locales y regionales de los países desarrollados también han identificado la oportunidad de utilizar a su propia diáspora para atraer IED.

Los enfoques adoptados por estas ciudades y regiones ofrecen numerosos ejemplos para que las ciudades en mercados emergentes aprovechen su emigración para captar flujos de inversión.

## **2. Desarrollo de una estrategia de IED a través de la diáspora<sup>74</sup>**

Los principales recursos para desarrollar una estrategia para captar inversiones a través de la diáspora incluyen:

- Establecimiento de una base de datos de la diáspora de la ciudad.
- Facilitación de condiciones para las inversiones que provengan de la diáspora.
- Mejora de suministro de información a la diáspora.

### **a. Establecimiento de una base de datos de la diáspora de la ciudad**

La disponibilidad de datos confiables y permanentemente actualizados es central para un aprovechamiento exitoso de la diáspora. El desarrollo de una base de datos no es un proceso directo: requiere la aplicación de diversos métodos. Éstos incluyen:

- Uso o armado de una lista de ex alumnos universitarios a fin de mantener un contacto regular con graduados que se trasladan al exterior.
- Uso de redes comerciales y personales para identificar empresarios locales destacados en el exterior, que puedan convertirse en una ayuda activa para atraer flujos de inversión a la ciudad a través de sus propias redes de contactos.
- Contacto con embajadas en países relevantes para informarles sobre la nueva iniciativa de la ciudad y para recurrir a ellas a fin de recolectar información sobre individuos importantes o redes de expatriados que vivan en la ciudad en la que se localiza la embajada.
- Desarrollo de un sitio web especializado para recuperar talentos destacados para la ciudad. Por ejemplo, en el sitio web para la comunidad de expatriados escoceses se inscribieron rápidamente más de 5.000 miembros (<http://www.scotsin.com/>).

### **b. Facilitación de condiciones para obtener inversiones a través de la diáspora**

Es necesario realizar esfuerzos y crear las condiciones necesarias para lograr que empresarios que se encuentran en el exterior vuelvan a la ciudad para establecer nuevos negocios. El apoyo que deberá brindarse a quienes regresen puede incluir:

- Traslado aéreo.
- Facilitación en la reinstalación.
- Salario inicial de apoyo.
- Organización de contactos con firmas locales y extranjeras establecidas en la ciudad.

---

<sup>73</sup> Véase nota 70.

<sup>74</sup> Partes de esta sección se basan en material incluido en Woldetensae, obra citada.

- Provisión de contactos con las redes comerciales pertinentes.
- Posicionamiento en puestos adecuados a sus áreas de competencia.

Una API local también puede ejercer influencia en el ámbito nacional para mejorar el entorno comercial general, con el fin de alentar a los profesionales a regresar a su país natal y realizar inversiones. Algunos ejemplos son: impuestos de importación reducidos, cuentas en moneda extranjera y legislación más fuerte sobre la propiedad privada.

### **c. Mejora del suministro de información a la diáspora**

El suministro de información clara, precisa y oportuna sobre las condiciones y oportunidades locales es fundamental para alentar a la diáspora a invertir en la ciudad. Por ejemplo, pueden enviarse *newsletters* regulares a los contactos existentes en la base de datos de la diáspora e incrementar el suministro de datos sobre oportunidades de inversión y apoyo disponible en la ciudad. La creación de un sitio web para la diáspora, con todos los datos pertinentes bien actualizados, deberá promocionarse en forma activa (por ejemplo, a través de embajadas en el exterior y de redes de expatriados). Para ver un buen ejemplo, consulte el sitio <http://www.scotsin.com/>.

## **G. Conceptos destacados y recursos**

### **1. Conceptos destacados**

Los conceptos destacados de este módulo, “Cómo identificar inversores y generar oportunidades de inversión”, son los siguientes:

- La identificación de inversores como método de promoción de inversiones tiene mayores probabilidades de éxito que otros métodos, ya que en este caso la API local realiza una preselección de las empresas objetivo y se dirige a éstas con una propuesta diseñada a medida.
- Los métodos más eficaces para generar oportunidades de inversión son el aprovechamiento de los servicios de post-inversión (dirigidos a inversores existentes), las redes comerciales, los agentes de inversión y la diáspora.
- Los factores de éxito clave en la identificación de inversores y la generación de oportunidades de inversión consisten en contar con un enfoque sistemático en determinados gerentes o directores en un cantidad relativamente pequeña de firmas cuidadosamente seleccionadas dentro de los sectores o actividades comerciales que presenten las mejores perspectivas de llevar inversiones a una ciudad. Además, se puede identificar y contactar a los asesores de estas firmas.
- Hay dos métodos principales para generar oportunidades de inversión: (1) desarrollar una base de datos de empresas objetivo que luego puedan investigarse en detalle; y (2) desarrollar redes comerciales que puedan recomendar oportunidades de inversión a la API local. Cuando los recursos lo permitan la API debe utilizar ambos métodos.
- Para desarrollar una base de datos de empresas objetivo, una API local debe tener en cuenta sus contactos existentes, las empresas de alto potencial en sectores estratégicos y las empresas líderes de los principales países de origen de IED. Las redes comerciales más importantes para desarrollar incluyen: inversores existentes, empresas locales, gobiernos y cámaras de comercio del exterior y vínculos con la diáspora.
- Debe realizarse un análisis cuidadoso para establecer prioridades de empresas objetivo y manejar los pedidos de información. La API local no otorga el mismo nivel de servicios a todas las empresas. El potencial para obtener flujos de inversión

es mayor si la empresa se encuentra en un sector objetivo, proviene de un país de origen de IED destacado o es un socio comercial importante. Asimismo, las siguientes características de una empresa aumentan su potencial de inversión: trayectoria sólida en IED, sede central recientemente establecida en la región o el país, crecimiento e ingresos elevados y una sólida posición financiera.

- Antes de buscar a una empresa de alto potencial, la API local debe confeccionar un breve perfil de la misma -en particular en relación con su estrategia internacional, con las operaciones y las unidades comerciales- e identificar los contactos responsables de la toma de decisiones dentro de esa empresa.
- Hay varias técnicas utilizadas para contactar y acercarse a las empresas: correo directo, telemarketing, eventos y misiones de inversión en el exterior, misiones de inversión inversas e investigación de agentes de inversión. Es probable que se obtengan mejores resultados combinando estas técnicas. Para cada una de ellas este módulo ofrece las mejores prácticas para llevarlas a cabo exitosamente.
- Todas las API locales deben considerar la posibilidad de gestionar sus contactos de inversión, que es la información de inteligencia más crítica que una API necesita reunir. Se recomienda implementar un sistema de gestión de relaciones con el cliente para cada API local. Las API locales deben contemplar cómo desarrollar relaciones con inversores potenciales y con la comunidad de inversiones en general.
- Crecientemente, se considera a la diáspora como un recurso no explotado de flujos de inversión potenciales que puede ser movilizado de manera eficaz mediante una estrategia focalizada para incrementar el ingreso de inversiones a la ciudad.

## 2. Recursos

Existen numerosos recursos de investigación que contribuyen a la identificación de inversores, algunos de los más importantes se muestran en la Tabla 16. Aunque la mayoría de estos servicios son pagos, gran parte de los proveedores ofrece cierta información gratuita, y también pueden utilizarse herramientas de Internet como el motor de búsqueda *Google* para reunir datos de inteligencia sin costo financiero: sólo llevará el tiempo que requiere filtrar la información.

**Tabla 16. Recursos de investigación para la identificación de inversores**

Área de identificación de inversores	Módulo	Componente	Recursos
Desarrollo de una base de datos de empresas objetivo	VII.B.1	Trayectoria de IED	Investigación del sitio web de la empresa y bases de datos especializadas en IED, como <a href="http://www.fdimarkets.com">www.fdimarkets.com</a> y <a href="http://www.eyeim.com">www.eyeim.com</a>
		Sedes centrales recientemente establecidas	Investigación del sitio web de la empresa y bases de datos de IED como <a href="http://www.fdimarkets.com">www.fdimarkets.com</a> . Rastreo de material de prensa de negocios en la región
		Tamaño y crecimiento de las empresas	Investigación del sitio web de la empresa y de bases de datos corporativas como Dun & Bradstreet, Hoovers, OneSource, Kompass y BVD
		Posición financiera	Investigación del sitio web de la empresa y de bases de datos corporativas como Dun & Bradstreet, Hoovers, OneSource, Kompass y BVD

		Datos sobre importaciones	Organizaciones nacionales de estadísticas y el Centro de Comercio Internacional
		Organizaciones gubernamentales e internacionales	Consultar <a href="http://www.waipa.org">www.waipa.org</a> para obtener una lista de organizaciones. Las organizaciones más destacadas son UNCTAD, ONUDI, MIGA, FIAS, y las agencias de desarrollo de los países de origen de IED más importantes. Las embajadas, las cámaras de comercio y los organismos del sector también cuentan con información corporativa.
Análisis y establecimiento del orden de prioridad de las empresas objetivo	VII.C.1	Todos	Agencias de noticias comerciales como FT.com, Factiva y Lexus Nexus
Identificación de contactos encargados de la toma de decisiones en las empresas	VII.C.2	Todos	Investigación en Internet, <i>newsletters</i> de negocios, bases de datos corporativas y bases de datos especializadas en IED. Muchos de los contactos de estas bases de datos están inevitablemente desactualizados ya que los ejecutivos rotan con frecuencia entre las distintas empresas. Generalmente es necesario realizar llamadas telefónicas para encontrar a las personas adecuadas.
Sistemas de gestión de relaciones con el cliente	VII.E.1	Todos	Proveedores especializados en bases de datos para sistemas de gestión de relaciones con el cliente destinadas a la promoción de inversiones, como Loco Software u otros sistemas.

Fuentes: MCI y VCC.

Además hay consultoras especializadas como OCO Global Ltd., Frenger International y Oxford Intelligence. Todas éstas ofrecen servicios tercerizados de generación de oportunidades de inversión a las API locales. El Banco Mundial (MIGA) también ofrece servicios de información sobre inversores que buscan invertir en países emergentes.

## **Módulo VIII. Cómo facilitar el ingreso de inversiones**

### **A. Principales elementos de la promoción de inversiones**

#### **1. Temas abordados**

Los principales temas abordados en este módulo son:

- Manejo de los pedidos de información de los inversores: cómo analizar estos pedidos y gestionarlos de manera profesional.
- Desarrollo de una propuesta para el inversor: cómo preparar una propuesta para un inversor en respuesta a un pedido de información.
- Visita: cómo organizar una visita a la ciudad y qué hacer luego para asegurar la inversión.
- Facilitación de inversiones: prácticas administrativas recomendadas para facilitar el ingreso de IED: ventanilla única, hojas de ruta con todos los pasos necesarios para concretar una inversión y otorgamiento de incentivos.

#### **2. Objetivos**

La facilitación de inversiones es esencial para que cada API local asegure un ingreso fluido de inversiones a su ciudad. Una facilitación de inversiones eficaz garantiza:

- Que la inversión será concretada (y que no se cancelará).
- Que los inversores estarán satisfechos, lo que contribuye a mejorar la imagen y la reputación de la ciudad y de su respectiva API. Un inversor satisfecho es la herramienta de promoción más eficaz.
- Que se fomentará la reinversión.

Los servicios de facilitación de inversiones deben estar coordinados con un gran número de agencias, tanto de desarrollo como regulatorias. Al mismo tiempo, deben servir para crear un puente entre los inversores y los proveedores de servicios locales.

Este módulo está diseñado para asistir a las API locales a comprender cómo manejar los pedidos de información de los inversores, suministrarles información en el formato más efectivo posible, organizar visitas exitosas y considerar las distintas opciones de servicios de facilitación que la API local puede ofrecer a un inversor.

### **B. Cómo manejar los pedidos de información de los inversores**

La primera impresión, ya sea de un lugar, una empresa, un evento o una persona, siempre moldea las percepciones a largo plazo. Por eso, es muy importante que la API local y su personal consideren cuidadosamente las impresiones iniciales que pueden dar a los inversores, ejecutivos y asesores internacionales. Confeccionar cartas y folletos profesionales, responder de manera rápida y completa los pedidos de información, llegar puntualmente a las reuniones con los clientes y llevar la información requerida, y estar bien informado sobre cada potencial inversor, son todas acciones que ayudan a crear y mantener una primera impresión positiva y duradera<sup>75</sup>.

---

<sup>75</sup> UNCTAD, “Third generation investment promotion: investor targeting” (Ginebra: Naciones Unidas, 2002), mimeo.

Manejar los pedidos de los inversores de la manera más profesional y eficaz posible es crucial para que la ciudad tenga éxito en la captación de flujos de inversión. Se debe tener en cuenta que, en la mayoría de las API, hasta el 50% de las oportunidades de inversión provienen de pedidos de información entrantes, y esta proporción puede incluso aumentar a medida que el sitio web adquiere mayor importancia.

### **1. Análisis de un pedido de información**

Cuando se envía un pedido de información sobre inversiones a una API local, el primer paso es verificar que la empresa que realiza el pedido se encuentre en la lista de inversores objetivo de la API local. ¿La empresa que pidió información se encuentra en la lista de inversores objetivo? Si la respuesta es afirmativa, el pedido debe responderse lo más rápido posible (Sección VIII.B.2). Si es negativa, la API local deberá considerar si debe responder. ¿Por qué se acercó la empresa? ¿Se trata de una empresa de alto nivel? Las investigaciones necesarias en relación con la empresa determinan cuánto tiempo y energía debe dedicar la API local a responder el pedido de información.

El Módulo VII describe los principales factores a observar con el fin de evaluar el potencial de la empresa, lo que incluye su trayectoria en IED, sus ventas y crecimiento, y su posición financiera. La API local debe evaluar si el pedido es genuino y la inversión será beneficiosa para la ciudad. Esto se hace de manera relativamente directa para la mayoría de los pedidos de las empresas.

Sin embargo, en los países emergentes, un volumen significativo de IED se concreta a través de individuos que se encuentran en el exterior, especialmente de la diáspora. En tal caso, si el pedido proviene de un individuo, la API debe investigar sobre éste tanto como sea posible, quizás utilizando las embajadas en el exterior si dicho individuo pertenece a la diáspora. Las preguntas básicas incluyen: ¿El individuo realizó inversiones con éxito anteriormente? ¿El individuo tiene la posición financiera adecuada para realizar una inversión? ¿Hay evidencias de ello? ¿Hay referencias confiables acerca del individuo? ¿El individuo tiene vínculos confiables en la ciudad?

Una API local debe enfocar sus recursos limitados en los pedidos de información más convenientes; es decir, no debe asignar el mismo nivel de respuesta a todos los pedidos. Si un pedido es trivial o la inversión que la compañía considera no parece realista para la ciudad, es posible que la API prefiera suministrar información y material promocional limitados o solicitar más datos antes de comprometer los recursos de la organización para prestar servicios al inversor.

### **2. Manejo de un pedido de información**

Los pedidos de información deben responderse tan pronto como sea posible, confirmando que la API local recibió dicho pedido y que se enviará una respuesta completa a la brevedad. Lo ideal es que la API local especifique, en su respuesta inicial, el plazo en que se enviará la respuesta. Deberá investigarse a la empresa para averiguar más acerca de sus razones para invertir en la ciudad. El contacto directo con la empresa debe continuar, con una teleconferencia, reunión o presentación, para exponer las características, beneficios y ofrecer pruebas a los inversores de las ventajas que la ciudad ofrece. Incluso puede organizarse una visita a la ciudad. El inversor potencial se convierte entonces en una oportunidad concreta, y debe recibir tanta atención, o más, que los inversores objetivo que no han solicitado información.

Las agencias más experimentadas preparan un informe del proyecto cuando reciben un pedido de información serio, que incluye una descripción de la empresa, su estrategia, los planes de expansión y los requisitos específicos del proyecto. Luego, esta información se ingresa en la base de datos de gestión de relaciones con el cliente.

Las recomendaciones para manejar un pedido de información incluyen:

- Comprender bien los requerimientos del inversor.
- Designar un sólo ejecutivo de atención al cliente para que responda todas las inquietudes.
- Suministrar rápidamente información que incluya datos precisos y oportunos.
- Garantizar en todo momento la confidencialidad del proyecto y la estrategia del inversor, para lo que se puede limitar la cantidad de personas involucradas e incluso firmar un acuerdo de confidencialidad.
- Alentar gentilmente a las filiales extranjeras ya establecidas a tener una actitud positiva con el nuevo inversor potencial.
- Asegurar la comprensión del proyecto en ministerios y agencias clave en el ámbito nacional (para los proyectos más importantes).
- Impulsar visitas del cuerpo diplomático a la sede central de la compañía (para proyectos importantes).

### **C. Cómo armar una propuesta para un inversor**

La propuesta es la respuesta que la API local ofrece al pedido de información y a los requisitos del proyecto enviados por el inversor. Es el documento de mayor importancia que una API local entrega al inversor.

Esta propuesta es una oportunidad formal para posicionar al lugar y a la agencia en la mente del inversor como una buena solución comercial. Pocas API, incluso las de países desarrollados, explotan por completo esta oportunidad para diferenciar a la agencia en general y a la propuesta de inversión ofrecida en particular.

La preparación de una propuesta ganadora es una combinación de creatividad, inspiración y hechos. Una propuesta es un documento de venta (no una investigación de mercado ni una revisión de bienes inmobiliarios), que incluye los siguientes elementos esenciales:

- Un buen informe sobre el inversor.
- Datos pertinentes sobre el mercado y la oportunidad comercial específica.
- Datos de la competencia que sirvan para comparar.
- Compromiso claro de la API local para que el proyecto se concrete.

Generar una propuesta de alta calidad para el inversor a menudo exige dedicar varias semanas a la investigación y la preparación de la misma. Dedicar este tiempo vale la pena, ya que la calidad de la propuesta es un factor crítico para determinar si la empresa invertirá o no en la ciudad.

La propuesta también es un método fundamental para diferenciar a una ciudad y a la API local de la competencia. Se debe tener en cuenta que la mayoría de las API generan propuestas más bien débiles. Las pautas y plantillas suministradas en esta sección servirán para que la propuesta utilice las mejores prácticas a la hora de confeccionar una propuesta para el inversor.

**Gráfico 14. Estructura de mejores prácticas para armar una propuesta para el inversor**

<b>Método de respuesta</b>	¿Se necesita un informe formal o será suficiente una presentación con algunas diapositivas que contengan datos?
<b>Carátula y contenido</b>	Fecha, estado del informe (borrador/versión final), nombre del proyecto, logotipo y nombre de la agencia, índice
<b>Introducción</b>	Introducción a la propuesta, historial de contactos, colocar a la propuesta y a la empresa en contexto
<b>Panorama de la ciudad</b>	Panorama general de una página sobre la ciudad, que incluya datos breves y posiblemente un mapa
<b>Cuestiones clave: comprensión de necesidades</b>	Mostrar la comprensión de las cuestiones relacionadas con el sector y la industria
<b>Descripción breve del proyecto</b>	Revisar la comprensión de los objetivos y requisitos del proyecto
<b>Propuesta de la ciudad X</b>	Mostrar la propuesta de valor, incluyendo secciones para cada beneficio que se ofrece
<b>Recursos y equipo del proyecto</b>	Mandato, servicios clave, experiencia de trabajo previa con empresas similares, contactos clave para esta propuesta
<b>Referencias e inversores existentes</b>	Suministro de evidencias de la actividad del sector en la ciudad, incluyendo una lista y/o estudios de caso de inversores existentes y sus testimonios
<b>¿Por qué la ciudad X?</b>	Enumeración de 5 razones clave por las cuales la empresa debe invertir, que incluyan el respaldo que puede brindar la agencia
<b>Acción de seguimiento</b>	Cronograma sugerido de acciones a seguir. Por ejemplo: visita al lugar, procesamiento de permisos y licencias, etc.
<b>Apéndices – información de respaldo</b>	Datos adicionales, mapas, información sobre lugares, entorno regulatorio y otros datos técnicos necesarios

Fuente: OCO Global Ltd.

Esta plantilla es similar a la de una propuesta del sector privado al presentarse a una licitación para obtener un contrato importante. Se debe tener el mismo nivel de profesionalismo; hay que tener en cuenta que la propuesta será revisada por ejecutivos senior de empresas del sector privado y que es el documento por el que juzgarán a la organización y a la ciudad.

Para los inversores, el tiempo es dinero. Si una propuesta y el manejo general convencen al inversor de que la API local puede hacer que un proyecto se concrete más rápido que en otro lugar, dicha API tendrá más de la mitad del camino hecho para ganar el proyecto.

El contenido de una propuesta dependerá de la naturaleza exacta del pedido de información del inversor y del nivel de detalle con que se cuente acerca del proyecto de inversión potencial. Sin embargo, la propuesta siempre debe estar enfocada en la información solicitada por el inversor.

## **D. Cómo coordinar la visita de un inversor**

Luego de enviar la propuesta, el paso siguiente consiste en confirmar y organizar la visita del inversor a la ciudad.

### **1. Importancia de la visita a la posible localización<sup>76</sup>**

El profesionalismo de una API local en la preparación de un itinerario y en la coordinación de una visita puede ser crucial para obtener una inversión, especialmente porque es posible que los ejecutivos del inversor potencial que realizan la visita tengan cargos senior en la empresa y

<sup>76</sup> UNCTAD, “Third generation investment promotion: investor targeting”, obra citada.

probablemente vayan a desempeñar sus tareas precisamente en el lugar donde se realizará la nueva inversión.

Además, muchas veces la API local es el primer contacto que tiene el ejecutivo con el país/la ciudad receptor(a). Por consiguiente, si la agencia causa la impresión correcta, esta impresión positiva puede trasladarse a la ciudad en su totalidad. Como sucede con las conferencias y las misiones de inversión, la presencia (acordada) de un inversor importante ya establecido en la ciudad en alguna etapa de la visita puede actuar como un factor de reaseguro.

La visita debe planificarse cuidadosamente. Es importante que el inversor se reúna con inversores existentes de la misma industria o de industrias relacionadas. Las visitas selectivas a ciertas compañías también pueden ser beneficiosas; sin embargo, si se hacen, deben ser pocas e involucrar sólo a las unidades más visibles. El tiempo en traslados dentro de la ciudad debe ser mínimo y es importante que se identifique con anticipación a las personas que se encargarán de manejar la visita y que se las informe adecuadamente sobre cómo tratar con el inversor.

Una vez elegido el lugar, es probable que el inversor enumere requisitos adicionales. Debe hacerse una lista detallada de los requisitos vinculados al lugar y establecerse un cronograma claro para proporcionar todas las facilidades prometidas. Por ejemplo, si es necesario suministrar un drenaje amplio en el posible emplazamiento para eliminar aguas residuales tratadas, deben realizarse acciones inmediatas para construirlo. La lista que proporcione el inversor podría incluir mejoras de infraestructura física, como aumento del suministro de agua, del suministro de electricidad a través de un cableado de energía especial o la instalación de sistemas de telecomunicaciones. También puede ser necesario desarrollar recursos humanos; en tal caso, podrían ofrecerse cursos de capacitación especiales.

Para quienes inviertan en un lugar por primera vez puede resultar difícil comprender los inconvenientes relacionados con el gobierno, la administración y la cultura locales. Incluso la barrera idiomática no debe ser subestimada. Por lo tanto, acompañar y apoyar a los inversores es una función muy importante para el promotor de inversiones.

## **2. Planificación de la visita**

Los principales puntos que deben considerarse al planificar una visita son:

- Designar a un gerente de proyecto para que gestione toda la visita.
- Acordar las fechas en que la empresa desea hacer la visita.
- Acordar los objetivos principales de la visita.
- Determinar la información requerida acerca de la propiedad o el emplazamiento que busca la empresa y cualquier otro dato crítico que desee reunir.
- Averiguar los plazos de inversión, la fecha de inicio y el valor de la inversión.
- Averiguar quién asistirá en representación de la empresa.
- Averiguar con qué organizaciones desea reunirse la empresa.
- Determinar si la empresa desea que la API local organice la estadía en hoteles, la recepción en el aeropuerto, etc., y qué tipo de hoteles se necesitan.
- Verificar los tiempos de traslado en la ciudad para asegurarse de que sean mínimos.
- Enviar el itinerario al inversor para revisarlo y acordarlo *antes* de la visita.
- Identificar a los individuos que se visitará e informarlos adecuadamente sobre cómo tratar con el inversor.
- Enviar recordatorios a los individuos el día anterior a la visita para asegurarse de que no la olviden y que lleguen puntualmente.

### 3. Después de la visita

Luego de la visita, las acciones más importantes son:

- Envío de una carta para agradecer su interés y proporcionar más información.
- Suministro de un informe que incluya un resumen de la visita, información adicional, materiales requeridos y la lista de los contactos con los cuales se ha reunido el inversor.
- Recordatorio a los inversores acerca de lo que deben hacer para invertir, incluyendo información sobre cómo establecer sus negocios.
- Armado de una cronología que indique bien qué debe hacerse y cuándo.
- Descripción de los pasos que ha realizado la API local después de la visita para demostrar que trabaja para que la inversión se concrete.
- Seguimiento de los contactos acordados dentro de la empresa para mantener la continuidad de la relación.
- Llamada de cortesía una semana después.
- Agregado de acciones necesarias al sistema de gestión de relaciones con el cliente.

## E. Cómo utilizar una buena gestión para facilitar las inversiones

### 1. Ventanilla única para la facilitación de inversiones

La facilitación de inversiones abarca toda la gama de obstáculos y requisitos que enfrentan los inversores para establecer y operar sus negocios. El mejor método recomendado para una API local es establecer un centro especializado que unifique todas las actividades necesarias.

El rango de servicios ofrecidos puede incluir consultoría, procesamiento expeditivo de permisos, análisis y evaluación del proyecto, y suministro de negociación y aprobación de incentivos. El Cuadro 8 contiene un ejemplo de estudio de caso correspondiente a la ciudad de Casablanca, en Marruecos.

#### **Cuadro 8. Centro Regional de Inversiones de Casablanca**

El Centro Regional de Inversiones de Casablanca proporciona a los inversores toda la información necesaria para invertir en la región y se encarga de los permisos, solicitudes de licencias y de todas las tareas administrativas necesarias para llevar cabo los proyectos. El Centro también se encarga de estudiar todos los borradores de acuerdos a realizarse con el Estado.

El Centro Regional de Inversiones se compromete a cumplir las formalidades necesarias para establecer el negocio dentro de un plazo de 2 a 5 días a partir de la presentación del *dossier* completo. El objetivo es concretar, a su debido tiempo, el cumplimiento *online* de todas las formalidades. El centro de información dedicado a las relaciones corporativas coordina con todas las administraciones involucradas:

- \* Oficina de Propiedad Industrial de Marruecos
- \* Subdivisión de Administración Tributaria
- \* Tribunal Comercial
- \* Fondo Nacional de Seguridad Social

El Centro pone a disposición del inversor un sólo formulario de solicitud. Éste consiste en un pedido de registro de patente, una declaración de registro dentro del Registro Comercial, la identificación tributaria y la solicitud de afiliación al Fondo Nacional de Seguridad Social (Número de Identificación del Empleador).

*Fuentes:* MCI y VCC.

La rapidez y el costo de obtención de los permisos de planificación, licencias y permisos posteriores a la aprobación con frecuencia son cruciales para un inversor. La clave para un proceso de facilitación eficaz no es sólo el profesionalismo con el que trabaje la API, sino también los vínculos con que cuenta y su influencia en los ministerios gubernamentales y en otros organismos relevantes.

La facilitación puede llevar semanas, meses, o, incluso, años. A lo largo del proceso, es importante que el gerente de proyecto mantenga la relación con el inversor.

Una API local puede cumplir un rol crucial en la facilitación de inversiones informando a los inversores y apoyándolos durante todo el proceso, estableciendo vínculos con el gobierno central para obtener los permisos y licencias requeridos, y (en el ámbito local) entregando con rapidez los permisos de planificación y otros permisos y licencias locales, como las relacionadas con el empleo o los servicios públicos.

## **2. Servicios de facilitación de inversiones**

Aunque la API local debe suministrar servicios de facilitación a fin de cumplir los requisitos regulatorios críticos para establecer y operar un negocio, hay muchas áreas en las cuales puede potencialmente ofrecer servicios con valor agregado. Algunos de estos servicios son:

- Cuestiones relativas al derecho de propiedad de inmuebles.
- Empleo de mano de obra y cuestiones legales relacionadas.
- Cuestiones relativas a la disponibilidad de fuerza laboral capacitada.
- Cuestiones relativas a la productividad/utilidades.
- Cuestiones relativas a la I+D y al apoyo técnico.
- Cuestiones relativas a la logística.
- Permisos de trabajo/permisos de ingreso.
- Vías de transporte.
- Evaluación de impacto ambiental.
- Localización de posibles emplazamientos.
- Alojamiento.
- Escuelas para los niños.
- Incentivos para inversiones.
- Entretenimiento, compras, membresía en clubes, restaurantes, seguridad, deportes, actividades culturales, etc.

El Cuadro 9 contiene un ejemplo del servicio de apoyo a la inmigración de Ciudad del Cabo, identificado como una cuestión crucial para los inversores y al cual la API local, Wesgro, pudo proporcionar un servicio de valor agregado. Al hacerlo, mejoró el atractivo de Ciudad del Cabo como lugar de inversión y la reputación de Wesgro en general.

### **Cuadro 9. Servicio de apoyo a la inmigración de Ciudad del Cabo**

Wesgro, en Ciudad del Cabo, lanzó un servicio especializado de apoyo a la inmigración que ofrece asesoramiento personalizado. Las reglamentaciones establecidas por el Departamento de Asuntos Internos a menudo difieren para cada individuo, basándose en su circunstancia o situación particular. El responsable especializado en inmigración de la agencia gestiona todo el proceso de solicitud en representación de los inversores, y los ayuda a determinar qué permisos son más adecuados a sus necesidades y cómo presentar la solicitud de manera eficiente.

Según Ángelo Mazoni, CEO de Wesgro, parte del servicio de apoyo a la inmigración incluye asesoramiento individual, soporte para completar y presentar todas las solicitudes ante el Departamento de Asuntos Internos y la asistencia en la obtención y la presentación ante los departamentos apropiados. Wesgro tiene el compromiso de acelerar el ingreso de inversiones a Cabo Occidental y crear un clima de inversiones favorable. La nueva unidad de apoyo a la inmigración ayuda exitosamente a los inversores a realizar negocios en el Cabo Occidental.

*Fuentes: MCI y VCC*

### **3. Hoja de ruta para la facilitación de inversiones**

Una vez que un inversor ha confirmado su interés en un proyecto o localización determinadas, deberá prepararse una hoja de ruta detallada.

Dicha hoja de ruta debe incluir una lista de control de todas las acreditaciones y aprobaciones requeridas para el proyecto. Cada sector requiere diferentes tipos de acreditaciones y aprobaciones. En una situación dinámica, las leyes y reglas se modifican, enmiendan o revocan permanentemente. De modo que, con frecuencia, incluso la API local puede no estar completamente familiarizada con los diferentes requisitos y procedimientos necesarios para obtener aprobaciones de las diferentes autoridades. Por ello, la API local deberá contar con una lista de control integral actualizada constantemente.

A fin de garantizar la previsibilidad en la recepción de aprobaciones y acreditaciones, es útil establecer un cronograma para cada departamento/agencia que a menudo adquiere la forma de una carta de derechos del cliente (consulte el Módulo V.C.3.). Los inversores se sienten aliviados cuando la aprobación se entrega de acuerdo a lo prometido, incluso si se trata de un período prolongado.

El Cuadro 10 muestra un ejemplo de la ciudad de Kisumu, en Kenia.

#### **Cuadro 10. Hoja de ruta y servicios de facilitación para invertir en Kisumu, Kenia**

La Autoridad de Inversiones de Kenia (KenInvest) estableció una oficina regional en Kisumu, a la cual se confió los siguientes servicios de facilitación para inversores:

1) Registro:

- a. Registro de una entidad comercial: (i) empresa de responsabilidad limitada; (ii) asociación; o (iii) empresa unipersonal.
- b. Registro ante la Autoridad de Rentas de Kenia para obtener el número de identificación personal de la empresa (PIN) y el certificado de impuesto al valor agregado (IVA).

2) Registro ante KenInvest.

3) Aprobación del proyecto por parte de KenInvest según la Ley de Promoción de Inversiones de 2004, sobre la base de los siguientes criterios:

- a. Seguridad: los proyectos concernientes al área de seguridad, o aquellos que se relacionan de manera significativa con la seguridad pública, deben estar autorizados por el departamento gubernamental pertinente antes de su implementación.
- b. Salud: los proyectos concernientes al área de salud, o que tengan impacto sobre ésta, deben estar autorizados por el departamento/ministerio pertinente.
- c. Medioambiente: se exige que todos los nuevos proyectos de gran envergadura realicen una evaluación de impacto ambiental o de impacto estratégico. Esta exigencia es acorde con lo establecido por la Autoridad Nacional de Gestión y Medioambiente (NEMA, por sus siglas en inglés).

Obtención de un Permiso Comercial Único extendido por la autoridad local. En Kisumu, el Consejo Municipal de Kisumu emite el Permiso Comercial Único y aprueba todos los planes de construcción según el código de la ciudad.

4) Implementación del proyecto.

5) Operación comercial.

Hay otros pasos involucrados, como la adquisición de terrenos y licencias, según las especificaciones del proyecto. La Autoridad de Inversión de Kenia coordina la emisión de estas licencias. Existe una buena relación de trabajo entre los diversos actores involucrados en Kisumu para garantizar la implementación oportuna del proyecto.

*Fuentes:* MCI y VCC.

#### **4. Incentivos para inversores**

Se han realizado amplias investigaciones sobre los incentivos que las autoridades públicas otorgan a los inversores extranjeros<sup>77</sup>. La mayor parte de las investigaciones se enfocan en los incentivos otorgados por los gobiernos nacionales. Generalmente, los incentivos que puede ofrecer una ciudad están determinados por la política nacional de incentivos. De acuerdo al país en cuestión, los incentivos se pueden encontrar bajo un control central ejercido por el gobierno nacional, o las ciudades o regiones pueden tener cierta injerencia en la asignación de incentivos a los inversores. Las principales excepciones son las zonas de libre comercio o las zonas económicas especiales, que ofrecen a los inversores beneficios impositivos o de otra clase.

<sup>77</sup> Por ejemplo, véase OECD, *Checklist for Foreign Direct Investment Incentive* (París: OECD, 2003) y UNCTAD, *Incentives and Foreign Direct Investment* (Ginebra: Naciones Unidas, 1996).

### **a. Tipos de incentivos**

Para ciudades que ofrecen incentivos a los inversores, una API local puede tener injerencia para llevar a cabo los trámites y las negociaciones necesarias a fin de otorgar estos incentivos a los inversores.

Hay diferentes tipos de incentivos que las ciudades ofrecen a los inversores. Los ejemplos incluyen:

- Subvenciones para generación de empleos (normalmente otorgadas para operaciones relacionadas con servicios basados en conocimientos, que proporcionan empleos de alta calidad pero no implican un nivel intensivo de capital).
- Subvenciones para inversiones de capital (normalmente otorgadas para operaciones relacionadas con el sector manufacturero y otras intensivas en capital).
- Préstamos para inversiones (normalmente otorgados a empresas pequeñas).
- Deducciones y créditos fiscales para empresas (especialmente zonas de libre comercio y zonas económicas especiales, que alientan la inversión en industrias que no necesitan una base fija, como el sector textil y otros sectores manufactureros).
- Servicios de capacitación y reclutamiento (que pueden generar beneficios significativos a los inversores tanto del área de servicios como de manufacturas).
- Provisión de propiedades y localizaciones (incluye propiedades y localizaciones de propiedad gubernamental que pueden subsidiarse, o propiedades y localizaciones para la venta a tasas preferenciales).
- Incentivos para I+D (especialmente incentivos impositivos, con deducciones impositivas, créditos o efectivo pagados para erogaciones de I+D).

En la práctica, las subvenciones para generación de empleos, las subvenciones para inversiones de capital, las deducciones fiscales y los incentivos para I+D generalmente son administrados en el ámbito del gobierno central, por los gobiernos regionales o, con menor frecuencia, en el ámbito local. En este último caso, los servicios de capacitación y reclutamiento y las disposiciones sobre propiedades y localizaciones son incentivos fundamentales que una API local puede considerar para fomentar el ingreso de inversiones.

Cualquiera sea el tipo de incentivo otorgado, la API local debe rehusar llevar a cabo medidas “extraordinarias”, dado que esto puede deteriorar el profesionalismo de la agencia ante los ojos del inversor y también ir en contra de los intereses de la ciudad si la agencia intenta “elegir ganadores” ofreciéndoles subsidios sobredimensionados.

Además, debe decidirse si los incentivos deben ser generalizados (obligatorios) o discrecionales (es decir, basados en negociaciones con empresas). Los incentivos obligatorios generan certidumbre política, dado que los inversores reciben incentivos en forma automática si cumplen obligaciones establecidas sobre la base de criterios predeterminados, en tanto que los incentivos discrecionales permiten proporcionar un apoyo enfocado para proyectos que cumplen objetivos destinados a obtener flujos de inversión específicos, pero implican menor previsibilidad para los inversores. Los incentivos pueden otorgarse en forma anticipada o pueden depender de la actualización continua de un proyecto de inversión, siendo estos últimos más ventajosos desde la perspectiva de la ciudad.

### **b. Asignación de incentivos**

Deberán implementarse distintos criterios a fin de asignar los incentivos a los inversores. Los criterios más directos se basan en la generación de empleo e inversión de capital, que pueden medirse con precisión. Generalmente, el valor de una subvención otorgada es un porcentaje de la inversión de capital, o se otorga una subvención por cada empleo de tiempo completo creado.

Muchas ciudades diferencian la disponibilidad y el tamaño de los incentivos basándose en criterios estratégicos y de calidad:

- **Criterios estratégicos:** Es posible que los incentivos sólo estén disponibles para las empresas que operan en algunos sectores específicos que han sido priorizados por tener el mayor potencial para favorecer el desarrollo económico.
- **Criterios de calidad:** Los incentivos pueden variar de acuerdo a la calidad de los empleos creados (medidos por nivel de salarios pagados o por si éstos mejoran de manera significativa el nivel salarial en un sector); el tipo de actividad (generalmente se considera que los proyectos de I+D son los de mayor calidad); la intensidad de las exportaciones (volumen y porcentaje de exportaciones); y el mandato funcional de un proyecto (se considera que los proyectos que prestan servicios a mercados regionales más amplios son de mayor calidad).

La asignación de incentivos requiere que la empresa proporcione un plan comercial integral y protocolos claros para el monitoreo y la evaluación posterior.

## F. Conceptos destacados y recursos

### 1. Conceptos destacados

Los conceptos destacados de este módulo, “Cómo facilitar el ingreso de inversiones”, son los siguientes:

- Los pedidos de información son una fuente fundamental de nuevas oportunidades de inversión para una ciudad, por lo que es de vital importancia que la API local maneje estos pedidos con la mayor eficacia posible. Esto no significa que todos los pedidos de información reciban el mismo tratamiento: la API local debe analizar cuidadosamente los pedidos de información para enfocar sus esfuerzos en las empresas que presentan las mejores perspectivas para obtener flujos de inversión.
- Cuando la API local recibe un pedido de información formal por parte de un inversor de primera línea, la información que proporciona la API a dicho inversor puede determinar si la compañía decide invertir o no. Por lo tanto, la “propuesta para el inversor” debe responder todos sus requerimientos de información y debe presentarse de manera altamente profesional, para posicionar tanto a la ciudad como a la API como las que ofrecen la mejor solución de inversión.
- Una vez que el inversor ha confirmado su interés definitivo en realizar la inversión, la API local debe organizar una visita a la ciudad. Con frecuencia, la visita determina si el inversor selecciona la ciudad en cuestión o elige a una competidora. Por consiguiente, la visita debe estar muy bien planificada. La API local debe designar un gerente de proyecto y acordar con anterioridad el itinerario con el inversor y con todas las partes con las que éste se reunirá. Luego de la visita al lugar, la API local debe hacer un seguimiento del inversor para iniciar el proceso de inversión.
- Una vez que los inversores han indicado que invertirán en la ciudad, deben atravesar diversos obstáculos regulatorios y legales para realizar la inversión. La API local cumple un rol fundamental al respaldar a los inversores y trabajar junto con ellos para obtener los permisos y licencias necesarios y para establecer los contactos adecuados con los prestadores de servicios, tanto en el ámbito nacional como local. Idealmente, la API local debe contar con una ventanilla única que unifique todos los servicios necesarios y una hoja de ruta clara para facilitar el proyecto del inversor.
- La API local también puede cumplir una función en la asignación de incentivos al inversor. Para ello, la API debe seguir de cerca el régimen de incentivos y no aplicar

medidas extraordinarias para garantizar un proyecto en particular. Para una inversión de gran calidad, y especialmente cuando la ciudad compite contra otras ciudades, otro tipo de apoyos -como prestar asistencia en la capacitación y el reclutamiento, o en la búsqueda de propiedades y localizaciones- pueden generar valor agregado genuino para el inversor y contribuir de este modo a asegurar su inversión.

## **2. Recursos**

Las organizaciones internacionales, en particular UNCTAD, FIAS y WAIPA, poseen amplia competencia y experiencia en respaldar a las API para que establezcan las estructuras adecuadas destinadas a facilitar inversiones. Las divisiones apropiadas pueden encontrarse en sus sitios web.

Con respecto a políticas de incentivos, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD, por sus siglas en inglés) ha llevado a cabo estudios sobre el tema que aparecen en el sitio web de la organización. Las empresas contables más destacadas (como Deloitte, Ernst & Young, KPMG y PricewaterhouseCoopers) cuentan con experiencia especializada en incentivos.

## **Módulo IX. Cómo desarrollar servicios de post-inversión y de promoción de políticas públicas<sup>78</sup>**

### **A. Principales elementos de los servicios de post-inversión y de promoción de políticas públicas**

#### **1. Temas abordados**

Los principales temas abordados en este módulo son:

- Cuál es el fundamento de los servicios de post-inversión.
- Cómo desarrollar un programa de servicios de post-inversión.
- Cómo llevar a cabo una reunión estratégica con un inversor.
- Cómo mejorar el clima de inversión a través de la promoción y la formulación de propuestas de políticas públicas.

#### **2. Objetivos**

El objetivo de este módulo es informar a las ciudades en mercados emergentes acerca de la importancia que tiene el desarrollo de servicios de post-inversión y la promoción de políticas públicas, y proporcionar pautas sobre cómo una API puede desarrollar un programa con esos fines.

#### **3. Definición de servicios de post-inversión**

Los servicios de post-inversión que ofrecen las agencias de promoción de inversiones a las compañías incluyen todos los servicios dirigidos a facilitar la puesta en marcha y el desarrollo exitoso de una filial extranjera para maximizar su aporte al desarrollo económico local y asegurar la sostenibilidad de las inversiones de la empresa.

Estos servicios incluyen los servicios de facilitación posteriores al establecimiento de la empresa que se orientan a mejorar el índice de implementación de proyectos de inversión y a efectuar el seguimiento de las inversiones con el fin de optimizar su impacto en el desarrollo económico local.

#### **4. Fundamento de los servicios de post-inversión**

Según la UNCTAD, hay al menos 800.000 filiales extranjeras en todo el mundo<sup>79</sup>, mientras que los datos del *Financial Times* muestran que hay aproximadamente 20.000 nuevos proyectos de IED *Greenfield* por año<sup>80</sup>. El potencial de inversiones es, por lo tanto, mucho más alto entre los inversores existentes que en proyectos de inversión nuevos. De hecho, en los países emergentes, hasta el 70% de las inversión está vinculada a la base de inversiones existentes; en tanto que, en todo el mundo, muchos de los proyectos más grandes y estratégicos son expansiones realizadas por inversores existentes.

El fundamento comercial para proporcionar servicios de post-inversión se basa en que:

---

<sup>78</sup> A falta de una expresión exacta, en este capítulo se utiliza la construcción “promoción de políticas públicas” en lugar de “*policy advocacy*”.

<sup>79</sup> UNCTAD, World Investment Report 2008, obra citada, página 212.

<sup>80</sup> Véase: base de datos de fDi Markets, Financial Times Ltd., [http://www.fdimarkets.com/index.cfm?page\\_name=markets](http://www.fdimarkets.com/index.cfm?page_name=markets)

- Los inversores existentes son una “audiencia cautiva” de la que pueden obtenerse nuevas inversiones en forma más rápida y generalmente más fácil que entre los inversores nuevos.
- Prestar servicios de post-inversión es más económico que atraer nuevos inversores ya que implica menores costos en marketing y viajes.
- Los inversores satisfechos son los mejores promotores de una ciudad.
- Los servicios de post-inversión contribuyen con las actividades de promoción y las propuestas de políticas públicas que pueden realizar las API para impulsar las inversiones.

El fundamento de desarrollo económico para prestar servicios de post-inversión se basa en que:

- Ayuda a proteger las inversiones existentes contra posibles cierres, lo que es especialmente importante en la actual coyuntura económica mundial.
- Estimula actividades como expansiones, ampliaciones y profundizaciones de proyectos de inversión.
- Ayuda a las filiales extranjeras a obtener nuevas inversiones de sus sedes centrales.
- Puede llevar a obtener flujos de inversión de proveedores internacionales.
- Contribuye a lograr los objetivos de desarrollo económico, siempre que esté acompañado por acciones elegidas estratégicamente (por ejemplo, iniciativas del sector y programas de capacitación).

### **5. Aspectos críticos de los servicios de post-inversión**

Actualmente las API consideran que los servicios de post-inversión son vitales para maximizar el ingreso de inversiones por lo que constituyen un elemento fundamental de las actividades de, prácticamente, todas las agencias exitosas. Los métodos recomendados para desarrollar estos servicios incluyen:

- Hacer visitas frecuentes a los inversores.
- Adoptar un enfoque proactivo, no reactivo.
- No dedicarse sólo a resolver problemas puntuales sino enfocarse en el crecimiento de las empresas y en la maximización de las oportunidades.
- Tener una visión conjunta de largo plazo que involucre a todos los actores relevantes.
- Identificar empresas específicas y no apuntar a todos los inversores.
- Lograr un alto nivel de compromiso por parte del cliente.

## **B. Cómo diseñar servicios de post-inversión**

### **1. La relación entre los programas de servicios de post-inversión nacionales y locales**

Las ANPI generalmente desarrollan los programas de servicios de post-inversión y las API locales se ocupan de la implementación de dichos programas en sus territorios. Por ello, debe haber una estrecha coordinación entre la ANPI y la API local, que comprenda:

- Una lista acordada de empresas destinatarias de los servicios de post-inversión y los contactos responsables de la toma de decisiones en dichas empresas.
- La asignación del gerente de cuentas clave a cada empresa.
- Creación del perfil de las empresas.
- Mecanismos de informes periódicos y reuniones frecuentes.
- Coordinación general entre las API nacionales y locales.

- Comprensión de cómo se coordinarán los contactos con las sedes centrales de las empresas.

En muchos casos, sin embargo, es posible que la ANPI no tenga un programa de servicios de post-inversión eficaz, y que la API local necesite desarrollar un programa independiente. Esto puede ocurrir especialmente en ciudades que ya poseen una base significativa de inversores existentes por lo que los servicios de post-inversión probablemente constituyan una función importante para la API local.

Las siguientes secciones examinan los principios del desarrollo de un programa de servicios de post-inversión a un nivel avanzado, e investigan el rol específico que debe tener una API local.

## **2. Objetivos y servicios a suministrar**

### **a. Principios de un programa de servicios de post-inversión**

Un programa de servicios de post-inversión exitoso requiere el desarrollo de objetivos concretos y de una estrategia y un programa de acción con indicadores de rendimiento.

Los objetivos variarán según las distintas organizaciones. En general, incluyen una meta para el monto de inversiones nuevas que se pretenden obtener de los inversores existentes. Otras metas pueden relacionarse con iniciativas específicas de los servicios de post-inversión, como generar un programa de vínculos con proveedores que, en este caso, tendría metas relativas a la cantidad y el valor de los contratos otorgados a los proveedores o con las inversiones obtenidas de nuevos proveedores que invierten en la ciudad.

Como muestra la Tabla 17, hay tres categorías principales de servicios de post-inversión que una API local puede ofrecer:

**Tabla 17. Servicios de post-inversión**

Ítem	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
<b>Estratégico</b>	Ayuda a establecer una empresa, a que opere con éxito y lleve a cabo su mandato.	Legislación sobre competencia, desarrollo de producto e I+D.	¿Dónde quiere estar la filial extranjera dentro de cinco años: polo regional, líder estratégico?
<b>Operativo</b>	Encontrar oficinas, fábricas, reclutar personal, instalar equipos de TIC, energía, etc.	Capacitación de personal, nuevas instalaciones, aumento de competitividad, desarrollo de cadenas de proveedores locales.	I+D local, colaboración universitaria, relación estrecha con sindicatos.
<b>Administrativo</b>	Visas, permisos de importación, operación en zonas francas, proporcionar permisos de trabajo para cónyuges, etc.	Escuelas internacionales, obtener aprobaciones para licencias y certificaciones (por ejemplo, patentes).	Acuerdo con autoridades impositivas, colaboración con el sector público con respecto a la planificación y el transporte.

Fuente: UNCTAD, “Aftercare: a core function in investment promotion” (Ginebra: Naciones Unidas, 2007), página 16.

### **b. Servicios específicos de una API local en la prestación de servicios de post-inversión**

La API local tiene un rol fundamental en ofrecer un programa de servicios de post-inversión, ya sea organizado a nivel nacional o a nivel local. Desde la simple perspectiva de la logística, es posible que para una ANPI no resulte fácil manejar reuniones regulares con los inversores en todo el país, por lo que generalmente la API local puede cumplir mejor esta función. La API local también tiene una mejor comprensión de cuestiones específicas relacionadas con la ciudad y sus alrededores, y cuenta con mejores redes y contactos locales para resolver problemas o desarrollar nuevas iniciativas que permitan a los inversores expandir sus inversiones en la ciudad.

Una API local generalmente asume un rol central en la prestación de servicios de post-inversión en su propio territorio. Esta actividad puede incluir:

- Designación de un gerente de cuentas para cada empresa de la ciudad a la que se brindarán servicios de post-inversión.
- Ejecución de reuniones regulares con los ejecutivos fundamentales de las empresas a las que se brindarán servicios de post-inversión (consulte la Sección IX.B.4. a continuación).
- Suministro de información solicitada por los inversores existentes.
- Asistencia para los proyectos de expansión.
- Suministro de información sobre servicios y proveedores locales.
- Suministro de sugerencias de los inversores para la promoción y generación de propuestas de políticas públicas.

- Vinculación de las empresas con la ANPI para tratar cuestiones puntuales, oportunidades estratégicas o cuestiones relativas a otras sucursales de la empresa en el país.
- Establecimiento de redes en el extranjero a través de embajadas para contactarse con la sede central de una empresa si ésta no se encuentra dentro de un programa de servicios de post-inversión (en cuyo caso la ANPI debe coordinar el contacto con la sede central de la casa matriz).

### **3. Identificación de grupos objetivo**

Cuando los recursos de personal son limitados, es esencial establecer prioridades: enfocarse en el mercado y en la búsqueda de apoyo para los inversores más importantes es fundamental para maximizar los beneficios que una ciudad puede obtener. La cantidad de inversores a los cuales se prestarán servicios de manera eficaz depende de los recursos de personal con que cuenta la agencia. Un miembro del personal debería poder gestionar las cuentas de, aproximadamente, 6 inversores y establecer un “informe de seguimiento” de otros 30 inversores.

Las empresas deben ser designadas como “cuentas clave” basándose en criterios que determinen su potencial para generar nuevas inversiones. Los indicadores fundamentales incluyen:

- Volumen de las inversiones de la empresa en la ciudad.
- Tamaño de la empresa (globalmente).
- Potencial claro para ampliar operaciones existentes.
- Potencial claro para ampliarse hacia nuevas actividades comerciales.
- Dinamismo del sector en el cual ha invertido la empresa.
- Competitividad de la ciudad en el sector en el que opera la empresa.
- Potencial para establecer vínculos con proveedores locales o atraer nuevos proveedores

Una vez que se identifican las cuentas clave, se deberán preparar perfiles detallados (confidenciales) en los que se explicará la naturaleza del negocio y de las operaciones locales, la organización corporativa global y sus prioridades, los logros en cuanto a desarrollo desde el momento en que se realizó la inversión, el apoyo gubernamental que hayan recibido, los vínculos generados con los proveedores, el desarrollo y la capacitación de recursos humanos, y los últimos estados financieros disponibles. Los perfiles también deberán incluir los contactos de los ejecutivos corporativos locales y regionales más importantes que deberán actualizarse regularmente.

### **4. Cronogramas de reuniones**

Se recomienda organizar reuniones programadas en las empresas aun si no existe ningún proyecto de inversión actual. Las reuniones personales breves son importantes; es aconsejable mantener quizá 2 ó 3 por año. Antes de que se realice la reunión, es necesario aprender acerca de las operaciones de la empresa, especialmente acerca de aquellas de la casa matriz para poder llevar ideas y sugerencias positivas. Las reuniones deberán confirmarse por carta de antemano; posteriormente, se deben enviar cartas de agradecimiento y la API local debe cumplir con las actividades pautadas en la reunión.

Las reuniones estratégicas con los inversores más importantes (cuando se haya producido un evento importante en la empresa, como una adquisición, o cambios externos significativos), deberán enfocarse de manera más integral (consulte la Sección IX.C).

Cuando se visite el país del que proviene la IED de una cuenta clave, deberá visitarse la sede central corporativa. El ejecutivo encargado de atención al cliente de la API local deberá asistir a la reunión.

Las reuniones siempre deben programarse de manera conveniente para la empresa y los representantes de la API local deben llegar puntualmente y no deben permitir que las reuniones se conviertan en charlas ociosas o en conversaciones sobre cuestiones personales. En todo momento se debe recordar que el objetivo de los servicios de post-inversión es ayudar a mejorar la competitividad de la empresa.

Debe utilizarse un sistema de gestión de cuentas (o de gestión de relaciones con el cliente) para registrar todas las interacciones con las “cuentas clave”.

## **5. Conocimientos y capacidades del personal**

El requisito más importante para ofrecer un servicio de post-inversión eficaz es contar con el personal y el presupuesto necesarios para brindar a los inversores los servicios de un ejecutivo de atención al cliente profesional. La calidad de los servicios de post-inversión dependerá básicamente de las personas responsables. Idealmente, los ejecutivos de atención al cliente deben tener algunos de los siguientes atributos:

- Experiencia de gestión en el sector privado, particularmente en empresas grandes.
- Experiencia en uno o más países que actúen como fuente de IED.
- Calificaciones profesionales en áreas comerciales o de manufacturas.
- Personalidad agradable, decidida y organizada.
- Capacidad para mantener la confidencialidad y la confianza del cliente.

Es improbable que los candidatos potenciales para trabajar en un programa de servicios de post-inversión cuenten con todas las características mencionadas. También es posible que una API local encuentre candidatos entre la comunidad de expatriados que se encuentran en el exterior.

## **C. Cómo entablar una relación con un inversor estratégico**

Como parte de un programa de servicios de post-inversión, habrá algunas reuniones muy importantes que la API local deberá preparar cuidadosamente. Los ejemplos de reuniones estratégicas incluyen:

- Un inversor extranjero acaba de adquirir una empresa local y se ha programado la primera reunión con los nuevos propietarios extranjeros.
- Una importante empresa internacional acaba de realizar una inversión, por lo que van a venir ejecutivos senior de la sede central para realizar una valuación de las inversiones y analizar oportunidades adicionales.

Las siguientes secciones suministran las mejores prácticas para preparar, dirigir y hacer el seguimiento de una reunión estratégica con un inversor<sup>81</sup>.

### **1. Preparación para una reunión estratégica**

Los puntos más importantes para preparar una reunión estratégica incluyen:

---

<sup>81</sup> Las mejores prácticas aquí descritas se basan en talleres impartidos por OCO Global Ltd. a la organización UK Trade and Investment en el verano de 2007, y en un taller de WAIPA/UNCTAD dirigido por Financial Times Ltd. para organizaciones de promoción de inversiones de Latinoamérica y el Caribe en noviembre de 2008.

- Nominar a un gerente de las cuentas seleccionadas como prioritarias y a otras personas que trabajen en organizaciones gubernamentales interesadas en el proyecto.
- Preparar información inicial sobre la empresa que incluya su estrategia comercial, la estructura operativa y los principales temas que pueden interesarle. Deberán realizarse investigaciones sobre los gerentes corporativos pero debe evitarse ofrecer un exceso de material informativo que no aporte valor a la reunión.
- Asegurarse de que se realice el trabajo preliminar sobre los gerentes más importantes. Para la reunión inicial puede ser tan importante conocer al individuo con el cual se realizará dicha reunión que conocer a la empresa.
- Identificar objetivos a corto y largo plazo y analizar el enfoque comercial de la empresa.
- Establecer la agenda con la anticipación adecuada y mantener los objetivos en un nivel simple y accesible.
- Identificar quién asistirá a la reunión por parte del inversor.
- Verificar el lugar en el que se realizará la reunión y hacer los arreglos necesarios para llegar a tiempo.
- En el caso de reuniones preliminares, evitar el uso de presentaciones formales. Sin embargo, sí debe establecerse un marco para estructurar la conversación.
- Verificar que el equipo local sea relativamente pequeño; deben identificarse las funciones principales que cada uno cumplirá en la reunión y se recomienda hacer un ensayo previo. El gerente de cuentas debe estar presente en la reunión.

## **2. Durante la reunión estratégica**

### **a. Tácticas para romper el hielo**

Al llegar a la oficina corporativa, las tácticas para romper el hielo incluyen:

- Establecer una relación con el asistente personal del ejecutivo corporativo.
- El “trayecto” hasta la sala de reuniones puede utilizarse para recoger información sobre la empresa o los gerentes.
- Adoptar un enfoque informal.
- Evitar hacer bromas riesgosas; sin embargo, se puede tocar una amplia gama de temas relacionados con la empresa, la economía o con eventos sociales y deportivos, teniendo en cuenta la cultura de dicha empresa.
- Referirse espontáneamente a áreas no relacionadas con los negocios.

### **b. Conversación inicial**

La conversación inicial debe incluir una breve presentación de la API local y del personal presente en la reunión, junto con una explicación de los objetivos de la agencia. Además, se pueden brindar ejemplos de servicios con valor agregado que se proveen a empresas con antecedentes similares, describir la política de la agencia sobre empresas estratégicas y ofrecer un breve panorama general sobre los conocimientos que se tienen de la empresa en cuestión.

Deberá considerarse lo siguiente:

- Incluir una pregunta que ayude a sondear la estrategia corporativa general de la empresa (sobre la que se habrá trabajado previamente a la reunión). Dicha pregunta no debe ser demasiado invasiva.
- Preferentemente no deben tomarse notas durante la reunión. Sí debe hacerse un repaso de la reunión una vez concluida.

- Debe armarse una estructura de reunión simple (a menos que sea parte de una serie de reuniones acordadas previamente).
- Debe otorgarse el tiempo necesario a la empresa para ofrecerle la oportunidad de responder preguntas antes de entrar en análisis más detallados. Los representantes de la API local deben escuchar más que hablar.

### **c. Tono de la reunión**

Debe hacerse un esfuerzo para mejorar el nivel de la reunión con más preguntas de sondeo (preparadas con anticipación, basadas en la agenda de la reunión). Éstas pueden incluir:

- Estrategia para operaciones actuales y futuras y cómo la nueva estrategia (por ejemplo, adquisición o inversión en la ciudad) encaja en la estrategia regional y global de la empresa.
- Estimación de la predisposición de la empresa a divulgar información, a fin de comprobar si el representante de la API debe continuar con el sondeo.
- Precaución para no dar respuestas instantáneas si la empresa manifiesta algunas inquietudes; la API local debe inclinarse a escuchar y a conocer la empresa, no adoptar una actitud de venta.

### **d. Cierre**

Los consejos para cerrar la reunión incluyen:

- Mantener la reunión breve y evitar adoptar una actitud de venta.
- El líder de la API local debe ofrecer un panorama general de las áreas clave analizadas (y reiterar los puntos fundamentales para establecer la agenda), dando al cliente la oportunidad de aportar a este repaso.
- Determinar cuál es el próximo paso. Los siguientes pasos no deben dejarse sin definir.
- Dar una sugerencia acerca de cómo avanzar en términos de información y acciones a realizar, incluyendo alguna acción que pueda concretarse rápidamente y que no sea altamente estratégica.
- Acordar contactos posteriores específicos: una carta, llamada y/o reunión.
- Asumir la responsabilidad de controlar la agenda estratégica.

## **3. Después de la reunión estratégica**

Luego de la reunión, deberán llevarse a cabo las siguientes acciones:

- Enviar a la brevedad una carta o un correo electrónico a la empresa que se enfoque en la agenda comercial y en las acciones que debe realizar la API a la brevedad.
- Decidir cómo la API local manejará la relación. Establecer un contacto regular con la empresa.
- Evaluar si es conveniente involucrar a otros actores que puedan estar interesados.
- Revisar la información recolectada en análisis iniciales y considerar cuál es la mejor manera de que la relación avance, teniendo en cuenta los puntos de vista de la empresa.
- Agregar los datos del proyecto al material de marketing, previa aprobación de la empresa.
- Asegurarse de que se registren y evalúen los contactos con la empresa en el sistema de gestión de relaciones con el cliente.
- Canalizar la correspondencia/los contactos de la empresa a través del gerente de cuentas (o al menos asegurar su participación antes de la acción).

- Llevar a cabo revisiones regulares de la relación para garantizar el uso eficaz de los recursos.
- Desarrollar propuestas para impulsar a la empresa a que realice inversiones de alto valor agregado y evaluar su respuesta.

## **D. Cómo mejorar el ambiente de inversión**

### **1. La importancia de promover políticas públicas**

La promoción de políticas públicas se refiere a los esfuerzos que realiza una ANPI y/o API local para moldear el ambiente de inversión con el fin de atraer IED, impulsar políticas que permitan obtener mayores beneficios de dichas inversiones y desarrollar la competitividad de la ciudad en general.

Una API local, a través de sus contactos con inversores potenciales y existentes, posee excelentes conocimientos sobre las principales cuestiones que limitan el flujo de inversiones en su ciudad y las oportunidades existentes para incrementarlas.

Las áreas principales de las actividades de promoción de políticas públicas pueden dividirse en cuestiones relativas al ámbito nacional y cuestiones relativas al ámbito local. Una API local puede suministrar recomendaciones sobre política nacional a la ANPI, y recomendaciones sobre política local a las autoridades locales pertinentes. A continuación se muestran algunos ejemplos:

- **Ámbito nacional:**
  - o Reglamentaciones, leyes y políticas sobre inversiones.
  - o Permisos de trabajo/residencia.
  - o Impuestos.
  - o Protección de la propiedad intelectual.
- **Ámbito local:**
  - o Mejoras de infraestructura física (rutas, aeropuertos, puertos, etc.).
  - o Mejoras de infraestructura de las TIC (teléfonos, banda ancha, etc.).
  - o Mejoras de servicios públicos (electricidad, agua, etc.).
  - o Calidad y suministro de mano de obra
  - o Educación y capacitación.
  - o Obtención de licencias, impuestos locales e incentivos y servicios brindados por la administración local.
  - o Reglamentaciones, calidad y disponibilidad de bienes inmobiliarios.
  - o Calidad y disponibilidad de la cadena de proveedores.

### **2. Implementación de la promoción de políticas públicas**

La mayoría de las API influyen sobre la orientación de las políticas públicas de manera *ad hoc*, es decir, recolectando los reclamos de los inversores y solicitando los cambios adecuados directamente, o reuniendo al inversor con los funcionarios pertinentes. El enfoque típico es, por lo tanto, adoptar una actitud reactiva en lugar de proactiva. Tal enfoque tiene cierto éxito para modificar políticas, pero podría ser más exitoso si fuera más estructurado y proactivo, en el sentido de que no sólo aborde los reclamos puntuales sino que también observe estratégicamente cómo mejorar el ambiente de inversión y la competitividad de una ciudad.

Para aumentar la capacidad de influir sobre la orientación de las políticas públicas, muchos lugares establecen asociaciones de inversores que funcionan como comités consultivos con filiales extranjeras que ya estén operando en la ciudad o el país. Las reuniones regulares con estos comités no sólo generan confianza entre los inversores extranjeros, también brindan perspectivas útiles a los funcionarios responsables del diseño de las políticas públicas.

El Cuadro 11 muestra un ejemplo de una política pública clave para atraer flujos de inversión, que involucra a los representantes gubernamentales y a inversores destacados. Este ejemplo involucra un “proyecto catalizador”: un desarrollo de propiedades de gran envergadura diseñado para mejorar la competitividad de un lugar para atraer flujos de inversión a un sector específico.

### **Cuadro 11. Proyecto catalizador: La Cibercidad de Mauricio**

El Gobierno de Mauricio tiene la visión de convertir a la isla en un polo regional de TI. La “Cibercidad” es un proyecto gubernamental lanzado para atraer empresas extranjeras (especialmente indias) a fin de que establezcan *call centers*, operaciones de soporte administrativo y centros de programación.

El respaldo a las empresas que invierten en la Cibercidad se proporciona en la forma de créditos financieros y experiencia técnica.

Hewlett Packard es socio de este proyecto, ya que trae experiencia del sector privado y es un cliente reconocido.

La Cibercidad combina oficinas y propiedades residenciales, capacitación y otras instalaciones educativas con instalaciones deportivas, de compras y de entretenimientos, y centros auxiliares para prestar servicios de recuperación en caso de desastres.

El gobierno aborda el tema de la disponibilidad de mano de obra capacitada a través de un programa especializado de capacitación provisto por el Consejo de Capacitación Vocacional a los *call centers* y agentes de tercerización de procesos comerciales (BPO, por sus siglas en inglés).

Los incentivos disponibles para las inversiones en *call centers* incluyen: un impuesto corporativo uniforme del 5%, la importación de equipos libre de impuestos y un subsidio del 50% para un número específico de especialistas en TI. También hay reglamentaciones para la entrega rápida de visas, así como permisos de trabajo y de residencia para expatriados.

*Fuentes:* MCI y VCC.

## **E. Conceptos destacados y recursos**

### **1. Conceptos destacados**

Los conceptos destacados de este módulo, “Cómo desarrollar servicios de post-inversión y promocionar políticas públicas”, son:

- Los servicios de post-inversión son una función crucial de la API local. Constituyen un método comprobado para generar nuevas inversiones en una ciudad, son económicos y funcionan como una excelente herramienta de promoción. Para ciudades con una base de inversores bien establecida, hasta el 70% de los flujos de inversión puede provenir de inversores existentes, o estar relacionados con éstos.
- El programa de servicios de post-inversión de una ciudad debe estar coordinado con la ANPI y estar enfocado en una cantidad limitada de inversores existentes,

particularmente aquellos que cuenten con el mayor potencial para incrementar sus inversiones y profundizar sus conexiones con la economía local.

- Una API local debe prepararse exhaustivamente para una reunión estratégica con el inversor. Una vez concluida la reunión, debe hacer un seguimiento de la empresa.
- La promoción de políticas públicas es una herramienta fundamental para formular propuestas y recomendaciones al gobierno nacional y a las autoridades locales acerca de cómo mejorar el ambiente de inversión. Establecer una asociación de inversores es una herramienta útil para lograr su participación y poder recabar sus opiniones.

## **2. Recursos**

UNCTAD brinda una guía para el desarrollo de servicios de post-inversión y la promoción de políticas públicas<sup>82</sup>. WAIPA<sup>83</sup> y consultoras como Ernst & Young, PricewaterhouseCoopers y OCO Global Ltd., también proporcionan programas de capacitación especializados en servicios de post-inversión.

---

<sup>82</sup> Véase UNCTAD, “Aftercare: a core function in investment promotion” (Ginebra: Naciones Unidas, 2007) y UNCTAD, “Policy advocacy in investment promotion” (Ginebra: Naciones Unidas, 2006).

<sup>83</sup> Véase el documento de talleres de capacitación de WAIPA sobre servicios de post-inversión en [http://www.waipa.org/works\\_programme1.htm](http://www.waipa.org/works_programme1.htm)

## **Módulo X. Cómo avanzar en la promoción de inversiones en la ciudad**

### **A. Acerca de este módulo**

#### **1. Temas abordados**

Los principales temas abordados en este módulo son:

- Establecimiento de prioridades para la promoción de inversiones.
- Monitoreo y evaluación de resultados.
- Confección de una planilla de control para evaluar el progreso de las distintas actividades de la agencia.

#### **2. Objetivos**

El objetivo de este módulo es asistir a la ciudad en el establecimiento de una API y en la implementación de actividades de promoción de inversiones.

### **B. Establecimiento de prioridades para la promoción de inversiones**

Este *Manual* ha descrito cómo una ciudad localizada en un mercado emergente puede desarrollar una estrategia de promoción de inversiones y establecer una agencia para implementarla. También ha detallado las mejores prácticas y brindado las plantillas necesarias para llevar a cabo el marketing de una ciudad, desarrollar la identificación de inversores y la generar oportunidades de inversión, facilitar las inversiones de manera efectiva, diseñar los servicios de post-inversión y formular propuestas de políticas públicas para mejorar el ambiente de inversión.

Cuando una ciudad considera lanzar una iniciativa de promoción de inversiones por primera vez, es esencial establecer un orden de prioridades que defina las áreas de promoción de inversiones que se abordarán inicialmente y desarrollar un plan de acción claro y un cronograma preciso para la implementación del proyecto.

#### **1. Estrategia, organización y financiamiento**

Los primeros pasos para comenzar a captar flujos de inversión de manera proactiva consisten en desarrollar una estrategia de promoción de inversiones e implementar las capacidades organizativas y de recursos humanos necesarias para llevar a cabo esta estrategia. Si bien, en rigor, la obtención de los fondos necesarios es la primer tarea necesaria.

La prioridad fundamental de una ciudad debe ser generar un documento que describa el fundamento, los objetivos y los resultados esperados que tendrá el ingreso de IED a la ciudad, junto con las recomendaciones iniciales sobre la estrategia de promoción de inversiones, la organización apropiada necesaria para implementarla y los costos totales previstos.

El estudio puede enviarse a las potenciales fuentes de financiamiento con el fin de obtener los fondos necesarios para poner en funcionamiento la nueva API local. Las organizaciones internacionales y algunas empresas asesoras pueden prestar asistencia en este proceso. Se debe tener en cuenta que el volumen de fondos disponibles determinará el tipo de API que pueda establecerse. Una vez que se obtiene el financiamiento, se debe desarrollar una estrategia completa de organización y promoción de inversiones. Se estima que una ciudad requerirá

aproximadamente 3 meses para desarrollar una estrategia y otros 3 a 6 meses para reclutar personal y establecer la API, de acuerdo al tamaño de la organización.

La captación y retención de personal capacitado son desafíos muy importantes para cualquier API; por ello, tal como se analizó en el Módulo V, los salarios generalmente son similares a los del sector privado. Una vez reclutado el personal, habrá una inmediata necesidad de capacitación. El costo de reclutar y capacitar al personal debe incorporarse al presupuesto del estudio inicial, y la ciudad misma debe encargarse de aprovechar las capacitaciones regionales impartidas por organizaciones como la WAIPA.

## **2. Marketing y facilitación de inversiones**

La función de una API local es promover y facilitar el ingreso de flujos de inversión. Una vez que se han implementado la estrategia de promoción y la estructura organizativa, la ciudad debe desarrollar actividades de marketing y de facilitación de inversiones. No obstante, el alcance de estas actividades dependerá en gran medida del presupuesto con el que se cuente. Para ciudades pequeñas y medianas con presupuestos limitados, la prioridad de marketing más inmediata es desarrollar un sitio web sobre inversiones para la ciudad, que incluya datos sectoriales específicos; en tanto que la prioridad para las actividades de facilitación de inversiones es desarrollar una hoja de ruta clara que sirva de guía para potenciales nuevos inversores. Sumado a esto, se deben realizar los contactos apropiados en el ámbito local y nacional con los individuos responsables de otorgar licencias y permisos. Se precisan al menos tres meses para desarrollar un sitio web de inversiones, el material de marketing complementario y la hoja de ruta de inversiones. Estas tareas pueden llevarse a cabo simultáneamente.

## **3. Identificación de inversores, servicios de post-inversión y promoción de políticas públicas**

Es posible que, para muchas ciudades pequeñas y medianas con recursos limitados, sea demasiado ambicioso intentar realizar todas las actividades de promoción de inversiones identificadas en este *Manual*. Sin embargo, una vez que la API local esté bien establecida, que las actividades de marketing y de facilitación de inversiones estén en marcha y que los ejecutivos de inversiones hayan adquirido cierta experiencia, la API podría considerar la realización de un programa piloto de identificación de inversores y servicios de post-inversión enfocado en una cantidad limitada de empresas. Se estima que una campaña de identificación de inversores requiere al menos de 12 meses para que se pueda realizar una evaluación preliminar de la misma, y es posible que los resultados se vean recién al cabo de 18 meses.

La promoción de políticas públicas es generalmente la última actividad de promoción de inversiones a abordar, dado que requiere una considerable base existente de inversores, experiencia significativa en la promoción de IED, contactos fluidos con los proveedores de servicios y redes establecidas entre la API local y los funcionarios del gobierno nacional.

## **C. Cómo monitorear y evaluar resultados**

Existen diversas mediciones que una API local puede utilizar para monitorear y evaluar resultados. Se puede hacer una segmentación de estas mediciones por sectores y mercados de origen, considerando las siguientes variables:

- Cantidad de proyectos de IED registrados en la ciudad.
- Monto de capital invertido por empresas extranjeras en la ciudad.
- Cantidad de empleos creados por empresas extranjeras en la ciudad.

A fin de evaluar el progreso del programa de servicios de post-inversión, estas mediciones pueden desglosarse entre inversiones nuevas y proyectos de expansión. Asimismo, puede hacerse un desglose adicional de la IED realizada por inversores designados como “cuentas clave”.

Otras mediciones relevantes que utilizan la mayoría de las API exitosas incluyen:

- Cantidad de pedidos de información generados (por ejemplo, a través del sitio web).
- Cantidad de oportunidades de inversión generadas.
- Cantidad de visitas de inversores organizadas.

El éxito de una API local también puede medirse observando los hitos en su trayectoria. Esto podría incluir, por ejemplo, el lanzamiento de un nuevo servicio o del sitio web de la agencia.

La mayoría de las API informan sus resultados en forma anual, por lo que las mediciones específicas de monitoreo y evaluación deben estar vinculadas a las metas de inversión anuales de la agencia (consulte el Módulo IV). Como se analizó en el Módulo IV, la API local puede, idealmente, contar con una base de datos de resultados de IED en la que se registren las inversiones concretadas a través del tiempo. Si bien esta base de datos no es una herramienta para evaluar el rendimiento, sí puede utilizarse para analizar las tendencias de IED de largo plazo en la ciudad, y ayudar de este modo a diseñar la estrategia de promoción de inversiones de la ciudad.

## **D. Planilla de control para evaluar el progreso<sup>84</sup>**

Con el fin de evaluar el progreso de la promoción de inversiones, a continuación se proporciona un esquema para la autoevaluación dividido en cuatro secciones:

- Estrategia y organización.
- Marketing e identificación de inversores.
- Facilitación de inversiones.
- Servicios de post-inversión y promoción de políticas públicas.

### **1. Estrategia y organización**

La Tabla 18 proporciona un esquema para evaluar las acciones estratégicas y organizativas de la API local. Se debe utilizar para comprobar que la ciudad cuente con estrategias eficaces de organización y promoción de inversiones, y además puede ser útil para identificar las áreas fundamentales que deben acompañar el desarrollo de la API local.

---

<sup>84</sup> Esta sección se basa en Loewendahl, *Bargaining with Multinationals*, obra citada, páginas 120-121.

**Tabla 18. Esquema para la autoevaluación de acciones estratégicas y organizativas**

<b>Aspecto</b>	<b>Factor</b>	<b>Eficacia de las acciones actuales (puntaje de 1 a 5, 5 = mejor práctica)</b>
<b>Contexto político</b>	Coordinación con agencias locales	
	Promoción conjunta con agencias nacionales	
	Promoción de políticas públicas: estado, visibilidad y control	
<b>Objetivos</b>	Mandato funcional claro	
	Cumplimiento de actividades planificadas, presupuesto y metas definidas	
<b>Estrategia de mercado/ Estrategia sectorial</b>	Investigación y elaboración de estrategia de identificación sectorial	
	Investigación y estrategia de mercado (geográfica)	
	Vínculos con la estrategia de desarrollo económico a nivel general	
<b>Organización</b>	Estructura de la API consistente y efectiva	
	Reclutamiento y desarrollo de recursos, conocimientos y capacidades relevantes	
	Coordinación con actores nacionales y extranjeros	
	Enfoque en ventas y orientación al cliente	

*Fuente:* Basado en Henry Loewendahl, *Bargaining with Multinationals: The Investment of Siemens and Nissan in North-East England* (Londres: Palgrave, 2001), páginas 120-121.

## 2. Marketing e identificación de inversores

La Tabla 19 proporciona un esquema para evaluar las acciones de marketing e identificación de inversores de la API local. Debe utilizarse para comprobar que la ciudad cuente con estrategias eficaces para dichos servicios y además puede ser útil para determinar las principales áreas que deben acompañar el desarrollo de la API local.

**Tabla 19. Esquema para la autoevaluación del marketing y la identificación de inversores**

Aspecto	Factor	Eficacia de las acciones actuales (puntaje de 1 a 5, 5 = mejor práctica)
<b>Investigación sectorial y material de marketing</b>	Análisis FODA de cada sector objetivo	
	Eslogan claro	
	Mensajes de marketing para cada sector	
	Folleto para cada sector	
	Presentación de ventas para cada sector	
<b>Construcción de imagen y desarrollo del reconocimiento de la ciudad</b>	Sitio web sobre inversión de alta calidad	
	Visibilidad y compromiso de funcionarios gubernamentales relevantes tanto locales como nacionales	
	Establecimiento de redes con intermediarios de inversión (agentes y organizaciones internacionales)	
	Programa de eventos/ferias comerciales llevado a cabo con una planificación, monitoreo y evaluación eficaces	
<b>Identificación de inversores y generación de oportunidades de inversión</b>	Investigación y establecimiento de metas corporativas	
	Investigación, contacto y propuestas a empresas	
	Desarrollo de relaciones con empresas objetivo	
	Políticas para recuperar recursos humanos valiosos que vivan en el exterior	
	Sistema de gestión de relaciones con el cliente eficaz	

Fuente: Basado en Henry Loewendahl, *Bargaining with Multinationals: The Investment of Siemens and Nissan in North-East England* (Londres: Palgrave, 2001), páginas 120-121.

### 3. Facilitación de inversiones

La Tabla 20 proporciona un esquema para evaluar las acciones de facilitación de inversiones que lleva a cabo la API local. Debe utilizarse para garantizar que la ciudad cuente con un enfoque eficaz en la facilitación de inversiones y también puede utilizarse para identificar las principales áreas que deben acompañar el desarrollo de la API local.

**Tabla 20. Esquema para la autoevaluación de la facilitación de inversiones**

<b>Aspecto</b>	<b>Factor</b>	<b>Eficacia de las acciones actuales (puntaje de 1 a 5, 5 = mejor método)</b>
<b>Aprobaciones</b>	Hoja de ruta para prestar asistencia a inversores	
	Servicio de ventanilla única	
	Sistemas de aprobación claros	
	Aprobaciones rápidas y predecibles	
	Sistemas de base de datos de IED	
<b>Incentivos</b>	Política de incentivos consistente y predecible	
	Función definida y capacidad clara para la negociación de incentivos	
<b>Gestión de proyectos</b>	Gestión eficiente de proyectos por parte de la API local	
	Coordinación eficaz de la gestión de proyectos con la ANPI y los ministerios relacionados	
	Coordinación con otros actores de la ciudad interesados (agentes de bienes inmobiliarios, oficiales de reclutamiento, proveedores, etc.)	
	Realización de las investigaciones necesarias para responder a los pedidos de información	
	Establecimiento de un orden de prioridad para responder a los pedidos de información	
	Calidad y consistencia de las propuestas presentadas a los inversores	
	Gestión de relaciones con el cliente y sistema de gestión de las cuentas más importantes	

Fuente: Basado en Henry Loewendahl, *Bargaining with Multinationals: The Investment of Siemens and Nissan in North-East England* (Londres: Palgrave, 2001), páginas 120-121.

#### 4. Servicios de post-inversión y promoción de políticas públicas

La Tabla 21 proporciona un esquema para evaluar el funcionamiento de los servicios de post-inversión y la promoción de políticas públicas. Este esquema debe utilizarse para comprobar que la ciudad presta dichos servicios de manera eficaz y también puede utilizarse para identificar las principales áreas que deben acompañar el desarrollo de la API local.

**Tabla 21. Esquema para la autoevaluación de los servicios de post-inversión y la promoción de políticas públicas**

Aspecto	Factor	Eficacia de las acciones actuales (puntaje de 1 a 5, 5 = mejor método)
Servicios de post-inversión	Prioridad de los servicios de post-inversión en la estrategia y la organización de la IED	
	Política de servicios de post-inversión y acciones organizativas uniformes	
Promoción de políticas públicas	Marco claro para influir sobre la orientación de las políticas públicas	
	Captación de proveedores y programa de vinculación con proveedores	
	Iniciativas para aumentar la competitividad de la ciudad (por ejemplo, iniciativas relacionadas con propiedades, infraestructura y educación)	
Monitoreo y evaluación	Monitoreo y evaluación preciso de la organización en general y del desempeño de la IED	
	Monitoreo y evaluación de eventos y ferias comerciales	
	Monitoreo y evaluación del programa de servicios de post-inversión	

Fuente: Basado en Henry Loewendahl, *Bargaining with Multinationals: The Investment of Siemens and Nissan in North-East England* (Londres: Palgrave, 2001), páginas 120-121.

## E. Conceptos destacados y recursos

### 1. Conceptos destacados

Los conceptos destacados de este módulo, "Cómo avanzar en la promoción de inversiones en la ciudad", son:

- La prioridad fundamental es poder describir con precisión por qué la ciudad desea captar flujos de IED, cuáles serán los beneficios y los costos esperados por el ingreso de inversiones y de qué manera se pueden obtener fondos para establecer la API local.
- Una vez que se ha establecido la API local, sus prioridades deben ser desarrollar un sitio web, armar el material de marketing complementario y establecer la hoja de ruta para facilitar el ingreso de IED. Estas actividades tendrán un gran impacto en la promoción de la ciudad y en la captación de flujos de IED.
- La identificación de inversores y los servicios de post-inversión constituyen actividades avanzadas dentro del proceso de promoción de inversiones. Por lo tanto, dichas actividades deberán ser realizadas sólo por aquellas API que ya cuenten con cierta experiencia en la captación de inversiones. Se recomienda llevar a cabo primero un proyecto piloto sobre una cantidad limitada de empresas; idealmente contando con el apoyo de asesores expertos. Se debe considerar que se necesitan al menos 12 meses para evaluar los resultados.
- Influir sobre la orientación de las políticas públicas puede contribuir a mejorar el ambiente de inversión general. La API local implementa acciones no sólo para promover y facilitar el ingreso de inversiones a la ciudad, sino también para influir en las autoridades locales, nacionales y en los proveedores de servicios. Se recomienda que la API local comience a desarrollar este tipo de acciones luego de cómo mínimo un año de trabajo exitoso.
- La API local debe implementar mecanismos para monitorear y evaluar el éxito conseguido en el cumplimiento de sus metas de IED. Mediciones simples, como la cantidad y el valor de los proyectos de inversión obtenidos junto con los nuevos empleos creados, deben informarse una vez al año y controlarse de manera constante; idealmente, mediante el uso de una base de datos de inversión actualizada de modo permanente.
- Una API local debe monitorear su progreso no sólo en cuanto a metas/objetivos propios, sino también en relación a otras agencias. Este módulo proporciona un marco simple para la autoevaluación.

## **2. Recursos**

### **a. Organizaciones que pueden prestar apoyo a la ciudad**

Hay varias organizaciones internacionales que pueden ayudar en el establecimiento y la mejora de las actividades de promoción de inversiones que una ciudad ofrece. También existen numerosas organizaciones del sector privado que se encuentran bien posicionadas para ofrecer asesoramiento y ayudar a captar inversiones para la ciudad. La ANPI debe poder brindar asesoramiento e incluso recursos para contribuir a establecer una API local, lo que podría incluir un programa de capacitación.

UNCTAD, UNIDO y FIAS (parte del grupo del Banco Mundial) son organizaciones fundamentales a las cuales consultar para el desarrollo de una API local y para poder evaluar y mejorar la facilitación de inversiones. Entre otras cosas, UNCTAD ofrece revisiones de política de inversión, en tanto que ONUDI proporciona promoción de inversiones y FIAS brinda su vasta experiencia en facilitación de inversiones.

Además, cuando los recursos lo permiten, hay consultoras privadas de alto nivel que se especializan en el área y que también pueden respaldar a la ciudad. Las principales consultoras (que incluyen a AT Kearney, PA Consulting, PricewaterhouseCoopers y Ernst & Young) tienen experiencia en el desarrollo de estrategias de promoción de inversiones. fDi Intelligence (parte de Financial Times Ltd.), OCO Global Ltd. y Oxford Intelligence Ltd. son empresas especialistas en IED con experiencia significativa en el desarrollo de materiales promocionales, diseño del programa de identificación de inversores, generación de oportunidades de inversión y

creación de los servicios de post-inversión. Si los recursos son limitados estas firmas generalmente cuentan con estudios y materiales gratuitos y trabajan en estrecha colaboración con otras organizaciones internacionales sobre proyectos financiados por patrocinadores que pueden brindar asistencia adicional.

Se recomienda contactar a WAIPA, UNCTAD, ONUDI y FIAS como primer paso para determinar qué ayuda se puede encontrar.

### **3. Recursos adicionales para la promoción de inversiones**

Hay numerosos recursos gratuitos que las ciudades pueden utilizar en la promoción de inversiones. Algunos de estos recursos incluyen:

- [www.fdi.net](http://www.fdi.net).
- [www.fdipromotion.com](http://www.fdipromotion.com).
- [www.fdimagazine.com](http://www.fdimagazine.com).
- [www.fdi.developmentgateway.org](http://www.fdi.developmentgateway.org).
- [www.vcc.columbia.edu](http://www.vcc.columbia.edu).
- [www.miga.org/services](http://www.miga.org/services).
- [www.fdiintelligence.com](http://www.fdiintelligence.com).
- [www.ocoglobal.com](http://www.ocoglobal.com).
- [www.hoovers.com](http://www.hoovers.com).

Esta publicación fue posible gracias al respaldo de:

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

Gobierno de Kenia

Gobierno de Finlandia

ProsperAr, Agencia Nacional de Desarrollo de Inversiones de Argentina



Esta publicación fue posible gracias al apoyo de:



Gobierno de Kenia



Gobierno de Finlandia



AGENCIA NACIONAL DE DESARROLLO DE INVERSIONES