



Consultoría Transferencia de un Modelo de Aceleración de Inversión para la Región de La Araucanía

COMPONENTE 1 - PARTE 2

Informe

BENCHMARKING



GOBIERNO REGIONAL
DE LA ARAUCANÍA



UST
UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

Invest
Araucanía
UNIDAD REGIONAL DE ATRACCIÓN DE INVERSIÓN EXTRANJERA



Desarrolla:

Universidad Santo Tomás.

Investigadora principal:

Karen Corbett Lagos

Equipo Técnico Coordinador:

Marcelo Vera Álvarez

Silvia Matamala Guzmán

Karen Barrera Díaz

Institución Mandante:

Gobierno Regional de La Araucanía

Coordina:

InvestAraucanía

El presente informe, *Benchmarking*, forma parte del proyecto Transferencia de un Modelo de Aceleración de Inversión para la Región de La Araucanía, iniciativa liderada y financiada por el Gobierno Regional de La Araucanía, en apoyo a las labores de InvestAraucanía, y ejecutado por la Universidad Santo Tomás.

Para el desarrollo de este estudio, se agradece la participación y contribuciones de las Agencias de Promoción de Inversiones: ProBarranquilla (Colombia), Invest in Murcia (España), InvestBA (Argentina) e Invest in Valencia (España).

Las imágenes utilizadas para el diseño del informe fueron facilitadas por Sernatur y el Gobierno Regional de La Araucanía.

Informe *Benchmarking*.

Proyecto Transferencia Modelo de Aceleración de Inversión para la Región de La Araucanía.

Gobierno Regional de La Araucanía y Universidad Santo Tomás.

Chile, abril de 2023.

ÍNDICE.

Contenido

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. METODOLOGÍA.....	6
2.1 Objetivos.....	6
2.2 Base conceptual.....	7
2.3 Proceso.....	8
2.4 Esquema metodológico.....	11
2.5 Periodo de implementación.....	12
3. RESULTADOS.....	13
3.1 Agencias de Promoción de Inversión (API).....	14
3.2 Casos de estudio:.....	16
3.2.1 Justificación de los casos.....	16
3.2.2 ProBarranquilla.....	19
Estructura.....	19
Funciones.....	24
3.2.2 Invest in Murcia.....	28
Estructura.....	29
Funciones.....	34
3.2.3 InvestBA.....	38
Estructura.....	39
Funciones.....	43
3.2.4 Invest in Valencia.....	47
Estructura.....	47
Funciones.....	50
3.3 Análisis de contenido.....	55
3.3.1 Nube de palabras.....	55
3.3.2 Aspectos destacados.....	56
4. CONCLUSIONES.....	62
Etapa inicial.....	63
Estructura.....	63
Funciones.....	65
5. REFERENCIAS.....	67



1. INTRODUCCIÓN

Los países en vías de desarrollo, las economías emergentes y los territorios en transición ven, cada vez más, en la Inversión Extranjera Directa (IED) una fuente de desarrollo socioeconómico, proyectando a través de ésta un estímulo al crecimiento y fortalecimiento productivo, generación de nuevos puestos de empleo, integración de mayor tecnología a la industria y la apertura a nuevos mercados. Esta visión ha generado que un gran número de países han liberalizado el régimen de sus estrategias de desarrollo para atraer inversiones a sus territorios. En esta línea, los territorios se plantean cómo desplegar políticas e iniciativas propias para maximizar los beneficios de la presencia extranjera en su economía local (CEPAL, 2022).

Los beneficios globales de las IED para las economías de los países en vías de desarrollo están documentados, por lo que el factor crítico del éxito de estas prácticas se ve mayormente orientado al estado de preparación de los territorios en la recepción de los inversores. Si el país o región receptora dispone de políticas adecuadas y de un nivel de soporte sólido para el desarrollo, la mayoría de los estudios demuestran que la IED desencadena una serie de impactos, entre los cuales, positivamente se encuentran: un desbordamiento de la tecnología, incremento en la formación de capital humano,

facilitación en la integración a mercados internacionales, mayor competencia en los negocios e incremento del desarrollo del tejido empresarial. Todo esto contribuye a un mayor crecimiento y competitividad de la productividad, que es la herramienta más potente para el desarrollo socioeconómico de los países en vías de desarrollo, debido a que aparte de los beneficios estrictamente económicos, las IED pueden ayudar a mejorar las condiciones sociales y ambientales del país receptor mediante, por ejemplo, la transferencia de tecnologías más sustentables y la orientación a políticas empresariales socialmente más responsables.

Bajo este contexto, y en línea con la construcción de una estrategia de desarrollo creciente, competitiva y sustentada en acciones de viabilidad, se considera necesario el conocer cómo abordan la dinámica de la IED distintos territorios destacados en la materia a nivel internacional y, en especial, los modelos de gestión de sus Agencias de Promoción de Inversiones (API). Este conocimiento permite identificar aquellos aspectos más valorados de sus sistemas de acción, los que potencialmente pudiesen ser integrados en el propio modelo de gestión de la Región de La Araucanía. Esta labor, responde y contribuye al logro del objetivo general de esta consultoría, el cual apunta a “Analizar los requisitos y oferta de incentivos para la inversión extranjera en la Región de La Araucanía, contrastados con el estudio de casos internacionales de modelos de aceleración exitosos para la atracción de inversiones, permitiendo generar ventajas competitivas a la región en el mercado de economías receptoras de la inversión extranjera”.

Este informe expone el proceso y resultados de la ejecución de un conjunto de actividades, que forman parte del cuarto producto de la consultoría “Política de incentivos, requerimientos administrativos y legales para la inversión extranjera en la Región de La Araucanía”, correspondiente a un estudio de *benchmarking*, en el que se describe y analiza cuatro casos de estudios, respectivos a Agencias de promoción de inversiones de las ciudades de Valencia (España), Barranquilla (Colombia), Buenos Aires (Argentina) y Murcia (España). Para la construcción de este estudio se siguió un proceso metodológico que incorporó la planificación de actividades, definición de criterios, recogida de datos, análisis y registro del proceso y sus resultados.

La información recabada en este proceso permite a los agentes locales contar con una herramienta de gran utilidad para gestar estrategias y proyectos asociados, mediante el uso de esta información, para conocer y comprender de mejor manera los niveles de desarrollo local en la que se encuentran inmersos versus los modelos y tendencias que desarrollan otros países, destacados en esta labor.



2. METODOLOGÍA

La construcción metodológica de este cuarto componente se rige por las indicaciones y exigencias expuestas en las Bases Técnicas y Administrativas, como por la propuesta técnica realizada, atinentes al Componente 1- segunda parte: “Política de incentivos, requerimientos administrativos y legales para la inversión extranjera en la Región de La Araucanía”, que forma parte del Proyecto: “Transferencia Modelo de aceleración de inversión para la Región de La Araucanía”, Código BIP 40035649-0.

2.1 Objetivos

De acuerdo a lo expuesto en dichos documentos, los objetivos que guían el presente estudio, y etapa en concreto, corresponden a:

→Objetivo general de la consultoría: Analizar la política de incentivos, los requerimientos legales y administrativos para la Inversión extranjera en la Región de La Araucanía y *benchmarking* de modelos de aceleración exitosos para la atracción de inversiones.

→Objetivo específico 3: Desarrollar un estudio de *benchmarking* que observe cuatro modelos de aceleración exitosos en el mundo.

Para el logro de estos objetivos, se presenta a continuación el proceso y esquema metodológico para la obtención de los productos estipulados, lo cual sigue una ejecución sistemática y rigurosa para la obtención de los contenidos presentados en los siguientes apartados.

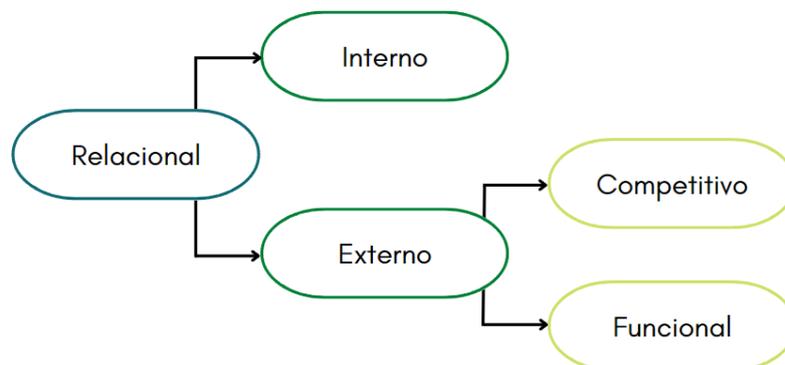
2.2 Base conceptual

¿Qué es un estudio de *Benchmarking*?

El *benchmarking* es una metodología que consiste en indagar, describir y analizar los procesos, productos, servicios y/o demás aspectos de interés de otras organizaciones o áreas, para compararlos y/o tomarlos como punto de referencia, sin un juicio de valor, sino estableciendo posibles alternativas para la elaboración de futuras estrategias. La intención es aprender de la experiencia de los demás para mejorar el propio desempeño.

Para su ejecución se establecen distintos tipos de *benchmarking* (figura 1). Cada uno de ellos responde a un método diferenciado, especialmente en la elección de los casos a trabajar.

Figura 1: Tipologías de *benchmarking*.



Fuente: Elaboración propia, basado en Harmes (2005).

En este aspecto, Ulrich Harmes (2005), señala que, el *benchmarking* interno se basa en el análisis de proceso y resultados dentro de una misma empresa, organización o territorio. En muchas empresas y organizaciones, operaciones semejantes se realizan en múltiples instalaciones, departamentos o divisiones. Por ésta razón, muchas organizaciones realizan dinámicas de *benchmarking*, comparando internamente sus prácticas. Esta modalidad no permite identificar las mejores prácticas del mercado, pero, identificar las mejores prácticas internas es un punto de partida beneficioso.

Otra alternativa es realizar un *benchmarking* externo, el cual se divide, a su vez, en dos tipos: *benchmarking* competitivo y *benchmarking* funcional.

El *benchmarking* competitivo se basa en el análisis y la comparación con la competencia. Es el más sencillo de entender debido a que se orienta hacia los productos, servicios y

procesos de trabajo de los competidores directos. Esta clase de información es valiosa porque las prácticas de un competidor afectan a los clientes, potenciales o actuales, proveedores y observadores del sector en el que se realiza el estudio. El *benchmarking* competitivo se enfrenta con las dificultades de compartir datos entre los competidores.

En el *benchmarking* funcional las organizaciones comparadas pueden o no ser competidores directos. El objetivo del *benchmarking* funcional es relevar la mejor práctica de una organización en un área específica. Además, esta estrategia se establece para procesos de contraste de instituciones que pertenecen al mismo sector. Por este motivo, el *benchmarking* funcional es el más aplicado entre organismos públicos (Del Giorgio Solfa, 2012).

La incorporación del Benchmarking como una herramienta de utilidad para la elaboración de políticas públicas, mediante el aprendizaje de éstas mismas, convierte al *benchmarking* en una herramienta altamente difundida entre académicos y policy makers (Orkestra, 2014). Pero, en ello hay que tener en consideración que, cuando tienen como objetivo aprender sobre políticas, es necesario reconocer que estas son muy dependientes de su contexto específico y que no existe una única receta para todas las regiones "one size doesn't fit all" (Tödling and Tripl, 2005). Sin embargo, este instrumento es de utilidad si se quiere comparar con territorios de interés para buscar complementariedades y sinergias (Orkestra, 2014).

2.3 Proceso

El presente estudio propone un diseño metodológico basado en la metodología Benchmarking funcional, como técnica para la evaluación comparativa de agencias de atracción de inversión extranjera, a nivel regional; y de este modo, se logren definir las mejores prácticas para el desarrollo del modelo de atracción de IED para el territorio de la Región de La Araucanía.

El desarrollo metodológico para la construcción del estudio de *Benchmarking* se basó en 4 etapas consecutivas, las cuales son descritas a continuación:

Etapas O (E-0) Proyecto: Para dar inicio al proceso, se toma como marco de referencia la propuesta metodológica presentada para el desarrollo de este cuarto producto, descrita en la propuesta técnica administrativa de la presente consultoría, y a la cual no se presentaron observaciones por la contraparte.

Etapas 1 (E-1) Planificación: El objetivo principal de esta primera etapa es planificar el estudio que se va a realizar. Para ello, se definió el tipo de *benchmarking* adecuado para el estudio y se proyectó métodos y actividades necesarias para su cumplimiento, respondiendo a criterios que se desean nutrir o mejorar.

Definido el proceso general, se definió aquellos ámbitos relevantes que componen un modelo de gestión de una API, siguiendo el modelo de Chifle (2020). Estos ámbitos conformaron el criterio central de búsqueda para los casos de estudio, en los cuales las API debían proveer a cada uno de ellos, destacando notoriamente en al menos uno de éstos:

- a) Comunicación e imagen territorio: Desarrollo de canales de información y comunicación con los distintos actores. Implica un alcance a nivel interno, dirigido a la red de aliados, como también uno externo, orientado a usuarios.
- b) Gestión de soporte: Definición, planificación y coordinación de elementos básicos y estratégicos de soporte para la inversión, tales como: talento, generación de I+D, desarrollo tecnológico y puesta en valor de recursos locales.
- c) Vínculo con sector público: Nivel de compromiso por parte de las entidades de gobierno y colaboración en el desarrollo de políticas y programas de fomento y apoyo a la atracción de inversiones.
- d) Vínculo con sector privado: Grado de articulación y cooperación con distintos actores privados del territorio, ya sea en el rol de colaboradores o de usuarios.

Para la selección de los casos de estudio se estableció criterios que responden a:

- La API de estudio debe ser una API de alcance regional y no nacional.
- Al menos el 50% de las API estudiadas deben situarse en la región Latinoamericana, por mayor compatibilidad de contexto con InvestAraucanía.
- La API debe destacar, a nivel internacional, en al menos, uno de los cuatro ámbitos del modelo de gestión de Scheifler (2020). Los casos se complementan entre sí, por lo cual no deben coincidir en su criterio principal.
- La API debe acceder a facilitar la información requerida mediante una entrevista.

De acuerdo con estos criterios, las API propuestas para el estudio de *benchmarking* fueron las siguientes:

- ProBarranquilla (Barranquilla, Colombia).
- Invest in Murcia (Murcia, España).
- InvestBA (Buenos Aires, Argentina).
- Invest in Valencia (Valencia, España).

Finalizado el trabajo de diseño, se compartió el listado de entidades propuestas con el equipo técnico de la UST (22/12/23), y con la contraparte de InvestAraucanía (30/12/2023). En ambas reuniones se validó el diseño presentado.

Etapas 2 (E-2) Datos: La recopilación de datos es fundamental para el *benchmarking*, puesto que de ello depende en gran medida el éxito o el fracaso de todo el proceso.

Una vez identificados los casos de estudio, se procedió a identificar las variables a indagar. En este ámbito, este estudio se centra en analizar las estructuras y las funciones de las API. Paniagua, et al (2021), plantea que las principales funciones que realizan las API, de acuerdo con la literatura son: Ofrecer incentivos y ventajas fiscales a los posibles inversores; crear una imagen positiva del territorio, como la ubicación más idónea para la inversión, a

través de diversas técnicas de marketing, así como una estrategia de multiplicadores; ofrecer servicios de *aftercare* para fidelizar a las empresas extranjeras ya implantadas en el territorio y asegurar nuevos proyectos de reinversión; desarrollar vínculos con la industria local y con empresas extranjeras, ya instaladas en el país receptor; y, ejercer influencia política para las reformas del clima de inversión.

Asimismo, estos autores señalan que, al momento de evaluar la Estructura de una API, se considera, mayormente dos factores: su distribución interna, abordando su estructura y roles de trabajo y la capacidad de establecer vínculos de colaboración con el entorno, tanto locales como internacionales, y de diversos sectores. A estos factores se han sumado, en este estudio, dos aspectos de importancia, como los son: i) el origen de la API, lo cual refleja líneas estratégicas de los territorios hacia la atracción de inversiones y, ii) su grado de adaptabilidad y evolución frente a las tendencias del mercado en los últimos tiempos, donde la OCDE (2006, 2014, 2018) destaca temas de sostenibilidad, desarrollo tecnológico e innovación y el resguardo del desarrollo local en la IED.

Posteriormente, se diseñó un instrumento de levantamiento de información primaria. Éste constó de un guion de entrevista semiestructurada, la cual se utilizó para el trabajo de campo, implementando una serie de entrevistas presenciales y virtuales a distintos representantes de las API de estudio. Las entrevistas constan de una duración aproximada de una hora; algunas de ellas fueron de carácter individual y otras grupal. Finalizada esta etapa, se facilitó al equipo técnico de UST un primer insumo de la información obtenida mediante el trabajo de campo (13/03/23).

La totalidad de los datos e información que alimentan el estudio fueron recabadas de diferentes fuentes formales, emitidas por las mismas organizaciones. Estas fuentes consistieron en: entrevistas semiestructuradas a actores claves, reportes anuales de labores y resultados institucionales y sitios web oficiales de la entidad.

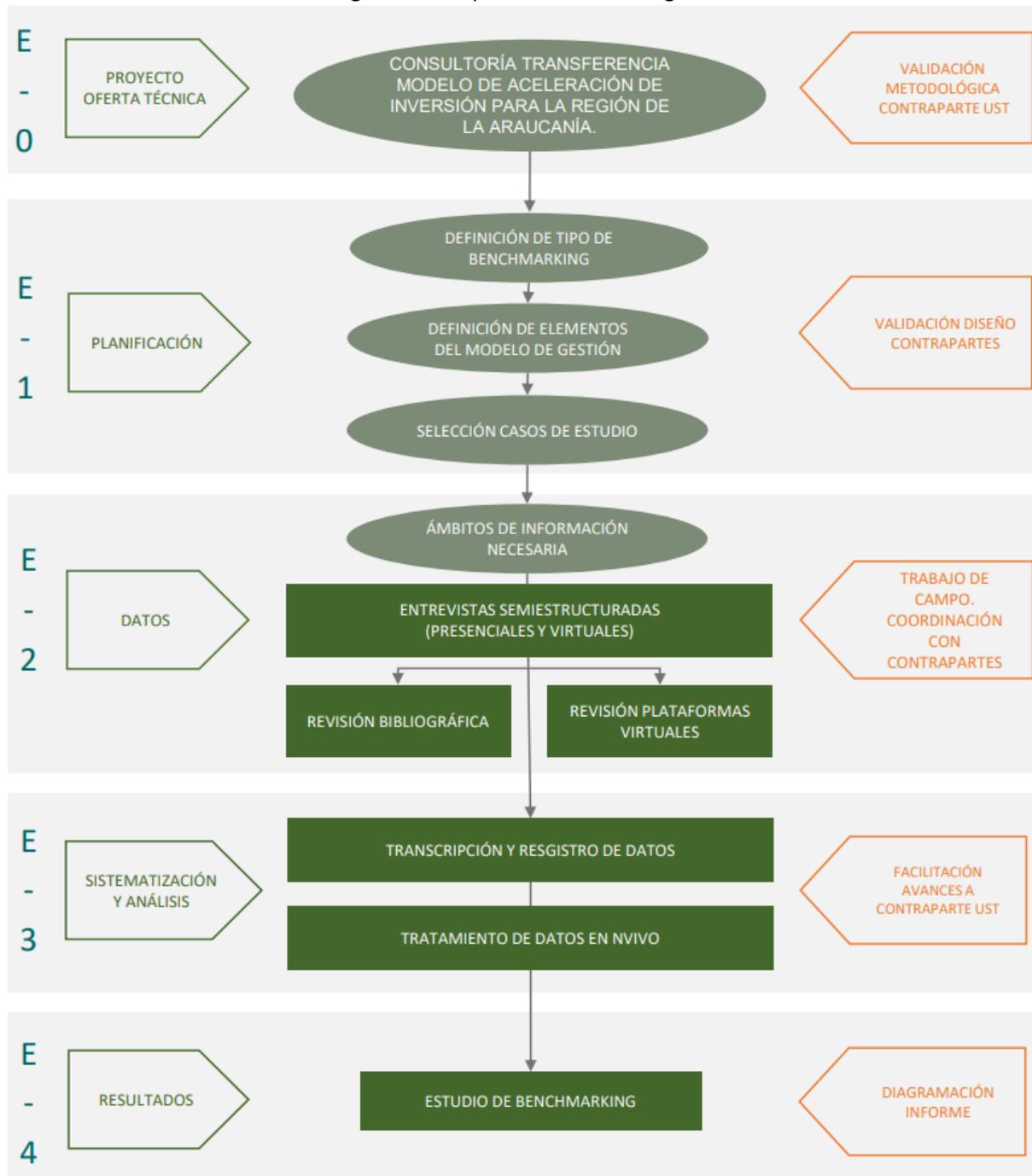
Etapa 3 (E-3) Sistematización y análisis: En esta etapa, los datos recabados mediante entrevistas fueron transcritos, para luego ser sistematizados y tratados con el programa NVIVO, con el objeto de definir los perfiles y características de cada uno de los casos de API estudiados, y con ello, contar con el insumo necesario para construir un análisis descriptivo de los casos de estudio del *benchmarking*.

La sistematización permitió segmentar la información de acuerdo con elementos que componen las funciones y estructura de los distintos casos de estudio. Con dicho insumo se realizó un análisis de contenido que permitió evidenciar los perfiles de cada uno de los casos del estudio y obtener aquellas características destacadas o favorables de cada una de las API, permitiendo el aprendizaje de su experiencia y enfoque. Toda esta información se registra mediante un informe de avance del producto.

2.4 Esquema metodológico

En concordancia con el proceso metodológico, se presenta en primer lugar un esquema gráfico del mismo. En él se muestran las distintas etapas, actividades y resultados que surgen del desarrollo de este proceso, como también la secuencia e interrelación que presentan dichas actividades y la construcción de resultados.

Figura 2: Esquema metodológico.



Fuente: Elaboración propia.

2.5 Periodo de implementación

El proceso metodológico anteriormente expuesto se acogió a plazo de elaboración de tres meses, periodo en el cual distribuye sus actividades y se expone mediante un esquema de Carta Gantt.

Tabla 1: Carta gantt.

ACTIVIDADES	PLAZO	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20	
Reunión con contraparte	3				R	R											R					
Diseño del estudio y definición de criterios iniciales	2	X	X																			
Selección de casos de estudio y validación	3			X	X	X																
Levantamiento de información primaria y secundaria	8							X	X	X	X	X	X	X	X							
Sistematización y tratamiento de datos	3												X	X	X							
Análisis de información	6														X	X	X	X	X	X	X	
Preparación de informe	5															X	X	X	X	X		
Entrega de informe de avance: Benchmarking	1																					I

- R Reunión con contraparte
- I Entrega de informe
- X Desarrollo de producto

Fuente: Elaboración propia.



3. RESULTADOS

Una herramienta de apoyo relevante para construir un escenario local que sea óptimo al contexto de la atracción de inversiones a nivel internacional, es estudiar modelos exitosos y destacados. Esto permite aprender de aquellas buenas prácticas que han sido claves en el desarrollo y posicionamiento competitivo de otros territorios. Por ello, mediante el presente documento, se muestran los resultados de un proceso de *Benchmarking*, aplicado a cuatro territorios destacados en el ámbito de atracción de inversiones, como lo son: Barranquilla, Murcia, Valencia y Buenos Aires. Estos cuatro territorios, mediante su experiencia, nos muestran un marco de trabajo acerca de los factores que para ellos han sido fundamentales para lograr el propósito de promocionar el territorio y brindar un soporte adecuado para los inversionistas que buscan oportunidades en territorios nuevos en los que desarrollar inversiones exitosas, lo cual comprende un sustento de información y análisis sobre experiencias y modelos de trabajo que pueden ser aprendidos y adoptados por parte de nuestro territorio.

A continuación, se exponen tres apartados: i) Agencias de Promoción de Inversiones (API), el cual contextualiza el desarrollo de las API a modo global, en el tiempo, ii) Casos de

estudio, presenta en detalle la caracterización de las API estudiadas. En cada una de estas secciones se describen sus componentes respectivos y iii) Análisis de contenido.

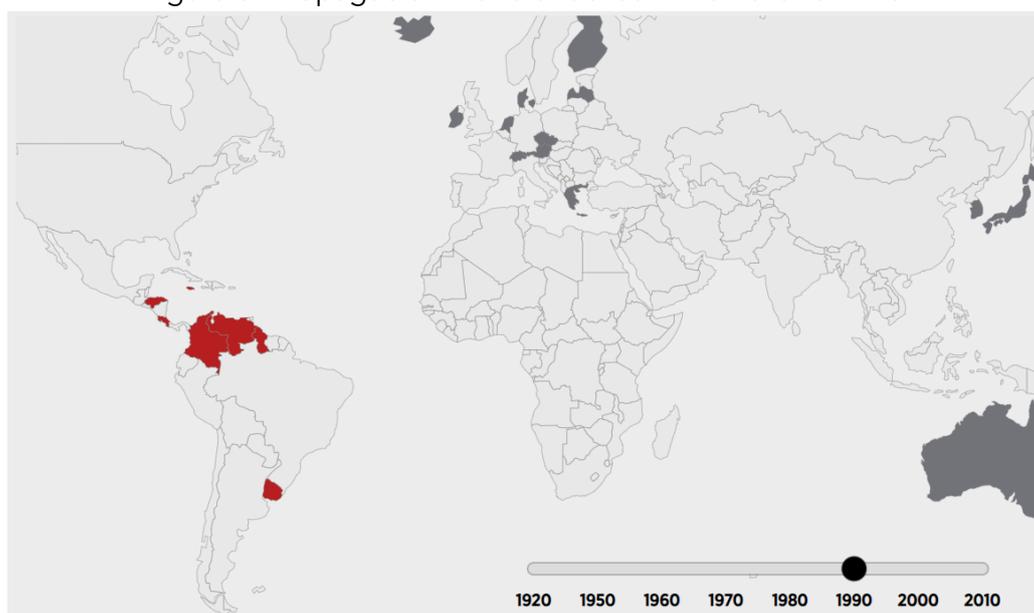
3.1 Agencias de Promoción de Inversión (API)

La competencia global por atraer inversión extranjera ha motivado la proliferación de APIs, entendidas como entidades financiadas por gobiernos regionales o estatales, como por entidades privados, cuyo propósito fundamental es proporcionar la información y el apoyo necesario a los inversores a lo largo de las distintas fases del proceso de inversión (Paniagua *et al.*, 2020). La primera API a nivel mundial se creó en 1927, en Suiza, país reconocido ampliamente por sus estrategias disruptivas en la economía.

Estas agencias, si bien estipulan que su quehacer se encuentra vinculado a la promoción de oportunidades de inversión en su territorio (Dressler, 2008), esta acción los convierte en actores influyentes en la toma de decisiones de localización de empresas externas que se insertan en los territorios. Este hecho ha provocado que estas organizaciones se hayan convertido en una herramienta estratégica para la promoción territorial, que ayudan a presentar una impresión coherente del atractivo de un determinado territorio para posibles inversores (OECD, 2006).

La información presentada en las figuras 3, 4 y 5, muestra la expansión de las API a nivel global en tres décadas (1990-2010), periodo en el cual el número de API de los países de América Latina y el Caribe (ALC) y de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) se cuadruplicó. Estas gráficas fueron elaboradas por la OCDE y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en 2019, a partir de una encuesta realizada en el año 2017 a 51 API pertenecientes a ALC, representados en color rojo y los países de la OCDE, en color gris.

Figura 3: Propagación mundial de las API en el año 1990.



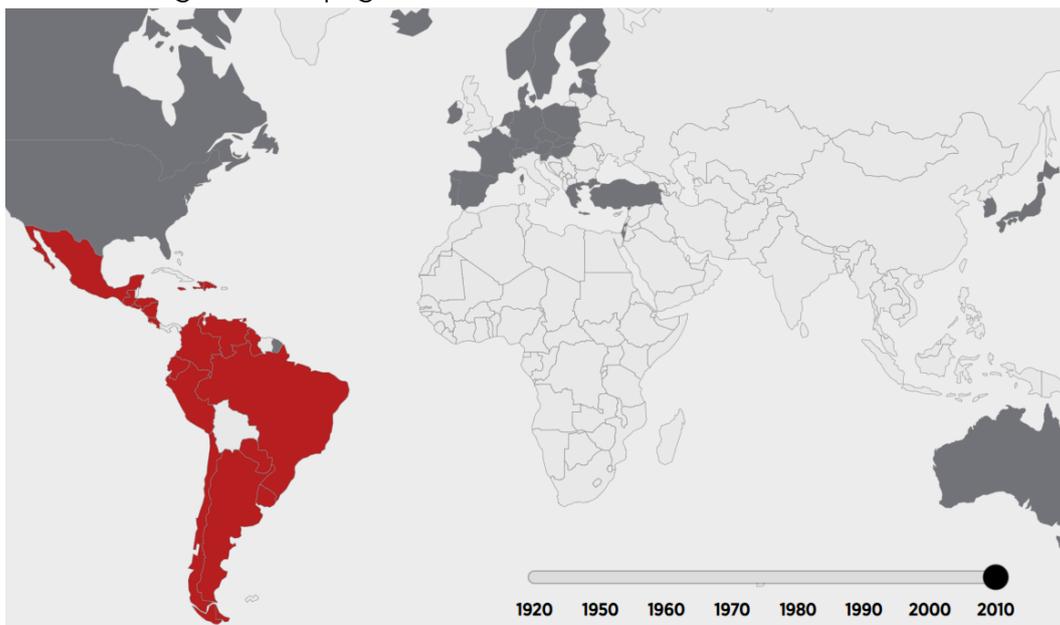
Fuente: OCDE - BID, 2019.

Figura 4: Propagación mundial de las API en el año 2000.



Fuente: OCDE - BID, 2019.

Figura 5: Propagación mundial de las API en el año 2010.



Fuente: OCDE - BID, 2019.

Actualmente, casi todos los países del mundo han establecido una o varias APIs con el fin de atraer y retener más y “mejores” flujos de IED. Sin embargo, y a pesar del grado de difusión de dichas agencias, la literatura especializada sobre promoción de inversiones y sus efectos sobre la IED continúa siendo muy escasa por su carácter estratégico. En consecuencia, aún no se sabe exactamente cómo son estas API, qué tareas realizan, cómo lo hacen y si han generado los efectos esperados y en qué medida. Por ello, este estudio de benchmarking busca aminorar dicha brecha de conocimiento. En cada caso se presenta información detallada y consistente sobre el modo de organización (estructura) y los servicios (funciones) que las API otorgan.

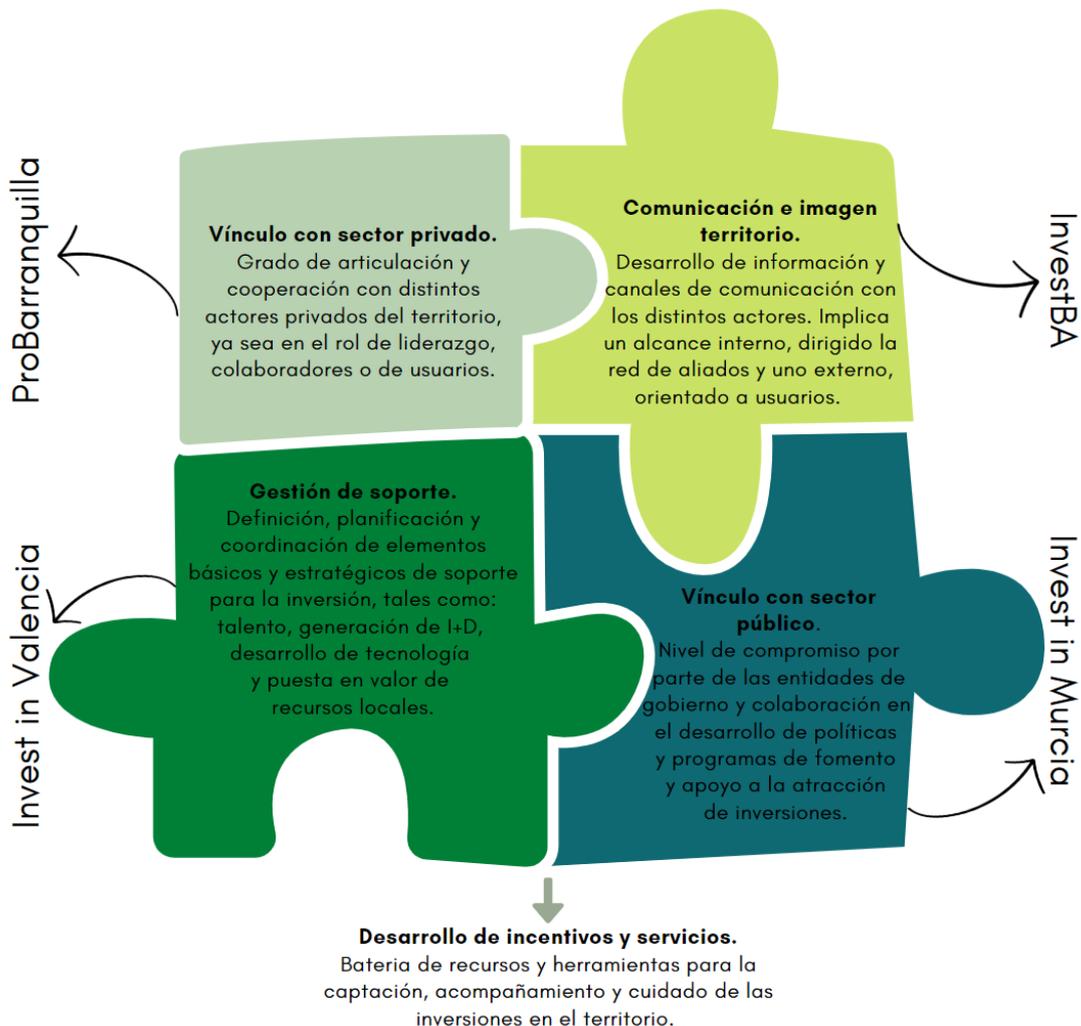
3.2 Casos de estudio

El presente estudio de *Benchmarking* se sustenta en el análisis descriptivo de cuatro APIs destacadas, a nivel internacional, por aspectos de su modelo de gestión. Para ello, se describe su modo de estructura interna y el enfoque de funciones que desempeñan. Las agencias que integran el estudio son: ProBarranquilla (Barranquilla, Colombia), Invest in Murcia (Murcia, España), InvestBA (Buenos Aires, Argentina) e Invest in Valencia (Valencia, España).

3.2.1 Justificación de los casos

Para la definición de los casos de estudio se consideró como criterio que, al menos la mitad de los casos se presenten en territorio Latinoamericano, por similitud de condiciones y competencia de mercado, luego de ello, se determinó seguir casos que respondan a aprendizajes de los cuatro ámbitos del modelo de gestión de una API, presentado por Scheifler (2020). De este modo, cada uno de los casos de estudio destaca mayormente en uno de los ámbitos, tal como se muestra en la figura 6.

Figura 6: Ámbitos destacados en el modelo de gestión de una API.



Fuente: Elaboración propia, basado en Scheifler (2020).

Tabla 2: APIs como casos de estudio del *Benchmarking*.

1. API	ProBarranquilla
Sitio web	https://probarranquilla.org
Área geográfica	Departamento del Atlántico, Colombia.
Organización	Privada, sin fines de lucro.
Ámbito destacado	Vínculo con sector privado.
Descripción de la API en el ámbito destacado	<p>ProBarranquilla, es la primera API de Colombia y de Latinoamérica. Esta API se crea siguiendo un modelo organizacional privado, lo cual la diferencia del modelo más tradicional de las API, que responde a una gestión del sector público. Además, Colombia se posiciona en segundo lugar de Latinoamérica en el índice de tamaño organizacional de APIs (OCDE - BID, 2019).</p> <p>Dicho tamaño tiende a medirse a partir de una combinación de los niveles de recursos humanos y financieros de que disponen y el grado de presencia directa con que cuentan en el exterior para llevar a cabo sus funciones. Este índice refleja grado de inversión, gestión y relevancia de IED en el territorio.</p>
2. API	Invest in Murcia
Sitio web	https://www.institutofomentomurcia.es/
Área geográfica	Región de Murcia, España.
Organización	Pública
Ámbito destacado	Vínculo con sector público.
Descripción de la API en el ámbito destacado	<p>Invest in Murcia es una de las primeras API de España, incluso previa a Invest Sapain. Ha reformado su estructura organizacional en diversas ocasiones, pero siempre siguiendo un modelo de gestión desde el sector público. Dichos cambios se acompañan y sustentan de procesos de evaluación, ámbito en el cual España se ubica en el N°3 a nivel global, de acuerdo con el índice de Evaluación, de APIs (OCDE - BID, 2019).</p> <p>Dicha medida se determina en base a la cuantía de los recursos específicos que asignan al efecto, la precisión y exhaustividad de los datos que recopilan sobre las actividades concretas que involucran estas intervenciones y sobre sus respectivos beneficiarios y la diversidad y solidez de los enfoques empíricos utilizados para establecer si estas actividades contribuyen a lograr los resultados deseados y cómo lo hacen.</p> <p>Este aprendizaje objetivo y técnico sobre modelos de APIs del sector público lo convierten en un caso destacado a nivel mundial en dicho ámbito.</p>

3. API	InvestBA
Sitio web	https://investba.buenosaires.gob.ar/
Área geográfica	Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.
Organización	Pública
Ámbito destacado	Comunicación e imagen territorio.
Descripción de la API en el ámbito destacado	InvestsBA, se sitúa en la primera posición de Latinoamérica en el índice de focalización, de APIs (OCDE - BID, 2019). Este índice mide el nivel de priorización de esfuerzos promocionales y su efectividad en: territorios, proyectos e inversores. De este modo se sitúa Buenos Aires como el destino de inversiones más reconocido por el mercado latinoamericano de IED. Además, el ranking <i>Global Cities of the Future</i> (2021) sitúa a Buenos Aires como una de las tres mejores ciudades del mundo por su estrategia de inversión extranjera directa (IED). InvestBA es la segunda mejor API de Latinoamérica, por el ranking anual <i>Global Best to Invest</i> . Estos reconocimientos posicionan a Buenos Aires como líder de las ciudades de Latinoamérica en atracción de IED.
4. API	Invest in Valencia
	https://investinvalencia.com/es/invest-vc/#
Área geográfica	Generalitat Valenciana, España.
Organización	Mixta (Público-Privada)
Ámbito destacado	Gestión de soporte
Descripción de la API en el ámbito destacado	Valencia es un territorio con más de veinte siglos de historia, caracterizado por actividades tradicionales (agricultura, industria, servicios y turismo) que, gracias a procesos de modernización y transformación de sus sectores productivos, con el fin de mejorar su rendimiento o de adaptarlos a la demanda del mercado, sin perder su identidad, han sabido transformar su matriz y adaptar los organismos anexos a ésta. Hoy en día, Valencia es una de las seis ciudades más innovadoras de Europa, es reconocida como la capital verde de Europa 2023, la revista Forbes la identifica como la mejor ciudad del mundo para vivir, según extranjeros y es el destino número uno del continente en movilidad universitaria, gracias a su posicionamiento como generadora de talento. Estos factores son resultado del modelo de gestión de Valencia, el cual ha sabido reconocer sus características y potenciarlas para salir al mundo como una potencia de la IED.

Fuente: Elaboración propia.

Se agradece a las API que han sido parte de este estudio, puesto que, tal como se señala anteriormente, aún se desconoce gran parte del funcionamiento de estas organizaciones. Destaca el hermetismo por parte de las API respecto a sus acciones y enfoques de organización, puesto que dichos aspectos responden a medidas estratégicas que, al compartirlas, pueden otorgar herramientas de competitividad a sus competidores.

3.2.2 ProBarranquilla



ProBarranquilla es una entidad sin fines de lucro, que trabaja con el objeto de generar mejoras al desarrollo socioeconómico de la ciudad de Barranquilla y el Departamento del Atlántico. Para este fin, se instala como una agencia de atracción de inversiones, con una experiencia de más de 30 años y se articula fuertemente con distintos sectores vinculados al impacto y crecimiento del territorio. Esta labor la realiza con el apoyo de más de 100 empresas del sector privado y respaldada por la Alcaldía Distrital de Barranquilla, la Gobernación del Atlántico y la Cámara de Comercio de Barranquilla.

Actualmente Barranquilla se sitúa en el top 10 de ciudades con mejor atracción de inversiones extranjera del mundo, en la categoría de ciudades del mundo de tamaño medio más prometedoras por su estrategia de atracción de inversiones, de acuerdo con el ranking de "ciudades del futuro 2021 de IED", promovido por el *Financial Times*.

A continuación, se presentan sus principales características de este caso de estudio, el cual se describe de acuerdo con su estructura y con sus funciones.

Estructura

a) Origen.

ProBarranquilla nace en 1988, con el nombre de Pro-Invertir. Esta iniciativa surge como un club de amigos, empresarios, que, en su opinión, consideraban que el sector privado se encontraba descuidado por parte de las organizaciones gubernamentales y no existían instancias de conversación entre los sectores público y el privado. Esta situación provocaba un debilitamiento del desarrollo productivo. En ese contexto, estos amigos pensaron en unirse formalmente para solicitar ayudas a entidades internacionales de alto prestigio y

conocimiento, para orientarse en cómo mejorar, como el Banco Interamericano de Desarrollo.

En 1995, el Banco Mundial toca puertas en países de Latinoamérica, difundiendo los beneficios que podría contribuir la IED para estos territorios. Pro-Invertir asiste a cursos del Banco Mundial, donde se forma en el tema y decide pasar de ser Pro-Invertir a Pro-Export. Pro-Export es la primera API nacional (Colombia), junto a ProBogotá. Sus primeros inversionistas extranjeros llegaron desde Venezuela, debido al momento de auge económico de Venezuela, lo que, a la proximidad geográfica, facilitó la llegada de estos inversionistas al Departamento del Atlántico.

Al ser una entidad que no sólo promocionaba la capital, Barranquilla, sino que promocionaban a todo el Departamento del Atlántico, una de las primeras medidas o labores a emprender fue entender las características y dinámicas socioeconómicas y culturales del territorio al completo.

A partir del año 2017, se renueva el nombre de la organización a ProBarranquilla, pero conserva su trayectoria y reconocimiento, no sólo nacional, sino también a nivel internacional, por la cual le visitan desde muchos lugares del mundo para conocer el caso de éxito. Al presente, trabajan la atracción de inversiones nacional e internacional, servicios de apoyo a todo el tejido empresarial y la organización de eventos internacionales vinculados a sectores productivos.

b) Organización interna.

La personalidad jurídica de ProBarranquilla, desde sus orígenes a la actualidad, es de carácter privada, aspecto que distingue a esta agencia, puesto que este modelo 100% privado, no suele ser usual en las API.

Actualmente sigue un modelo base de organización privada, sin ánimos de lucro, que tiene más de 100 compañías que la apoyan por medio de recursos para desempeñar la labor de promoción y captación de inversiones y eventos para el clima de negocios del distrito. No obstante, financieramente, comprende un modelo híbrido, debido a que la fundación, comprende dos entradas de ingresos paralelas.

Por una parte, los socios privados de ProBarranquilla pagan un fee por pertenecer a ésta, lo cual sustenta un presupuesto fijo para el funcionamiento de la organización. Este fee varía de acuerdo con el tamaño de la empresa y les da acceso a distintos beneficios como asesoramiento profesional para iniciativas productivas, comunicación actualizada de políticas, programas y proyectos atinentes al desarrollo productivo, información de mercados locales e internacionales, nexos a una comunidad empresarial, encadenamiento con todo el entramado productivo, entre otros beneficios.

Además, se mantiene un contrato con el sector público para actuar como representantes de la región y abordar la atracción y acompañamiento de las inversiones como parte de los lineamientos y estrategia pública. El financiamiento público supone un presupuesto anual,

- Atracción de eventos internacionales. Esta área es una herramienta estratégica y complementaria para atraer inversiones. Focalizan los esfuerzos en realizar eventos vinculados a sectores productivos de interés y, de este modo, aprovechan dicha instancia para mostrar a potenciales inversores las virtudes turísticas del territorio, pero también para la instalación de sus negocios. Igualmente, el desarrollo de estos eventos les permite obtener y difundir conocimiento valioso para la mejora de la industria y generar redes de trabajo. En 2022 captaron 15 eventos estratégicos y apoyaron 22. Asistieron más de 11 mil turistas de negocios a estos eventos.

Una característica del equipo profesional de ProBarranquilla es que presenta una formación continua. La cual se dirige principalmente, a aspectos técnicos como: procesos o trámites específicos, aprendizaje de idiomas y una constante preocupación de estar al día en las condiciones, normas y avances que surgen a nivel local, nacional e internacional en temas de IED. En este aspecto se destaca la importancia de contar con un equipo que maneje idiomas, ya que sin una buena comunicación es imposible generar confianza y entendimiento por las partes.

c) Redes.

ProBarranquilla, al ser una entidad privada, pero a su vez, representar al sector público en materias de IED, se vuelven articuladores para que estos dos sectores conversen en cuanto a las temáticas más relevantes. De este modo el sector público obtiene un *feedback* actual y real frente a las necesidades, expectativas, tendencias y otros aspectos del sector privado, en el que él puede actuar a tiempo para proporcionar las condiciones idóneas y reforzar las condiciones del territorio. Estas conversaciones mejoraron condiciones tributarias, condiciones del recurso humano, logística portuaria, entre otros.

El propósito y labores de una API requiere vincularse con una diversidad de actores, para ello, participar activamente en el ecosistema de emprendimiento lo facilita. En este sentido se considera que las redes no sólo son pensadas para conectar a empresas entre sí, puesto que, para realizar todos los servicios que ofrecen, ProBarranquilla necesita de un trabajo colaborativo junto a otros actores. Por ejemplo, para la llegada de una empresa es necesaria la comunicación con entidades como el registro civil para gestionar la obtención de datos muy particulares de identidad o con el ayuntamiento/municipio en la obtención de permisos para la instalación de una empresa. En este sentido, hay una consciencia clara del trabajo en red, para lo cual se ha trabajado de manera muy dedicada a fomentar un real trabajo articulado, ya demarcado entre las organizaciones.

Otro enfoque de trabajo en red es el que se presenta con los mismos socios o empresas con las que estamos en constante relación. Son estas mismas empresas las que nos proveen de información valiosa para poder trabajar, ya sea previendo de datos que nos permiten entender mejor el contexto en que nos situamos, levantamos necesidades relevantes para mejorar el clima de inversión, unificamos recursos para mejorar las propuestas como destino de inversiones o, también, hay empresas que atraen a otras empresas con las que trabajan, generando sinergia y facilitando su proceso de llegada o desarrollo.

Respecto a las redes externas al territorio distrital, destacan dos. A nivel nacional se presenta un trabajo coordinado con ProColombia, optimizando recursos y esfuerzos, como también, compartiendo información y presentando una imagen y oferta en común. A nivel internacional, aprovecha su posicionamiento como un referente en atracción de inversiones para liderar eventos en temáticas productivas. A estos eventos acuden agencias de otros territorios para generar sinergias y discutir el futuro de la IED, pero también se desarrollan eventos sectoriales a través de los cuales empresarios e inversionistas nacionales e internacionales descubren las características y potencialidades del territorio. Esta línea de intervención permite complementar las labores de promoción y atraer de manera más eficaz a los potenciales inversionistas.

d) Tendencias.

Frente a los tres ámbitos destacados por la OCDE, como aspectos relevantes para un inversor al momento de sondear posibles destinos para situar su proyecto, ProBarranquilla señala que, las empresas cada vez buscan más opciones para ser más sostenibles, por lo que las agencias deben estar a la altura y orientar en este aspecto. Para ello, por parte de la agencia existe una toma de conocimiento de estas orientaciones y requerimientos globales, y luego se toman medidas al respecto, con el fin de que la organización se encuentre preparada. Para ello requieren de una vinculación con aquellas organizaciones vinculadas a la temática, con las cuales pueden nutrir y actualizar su quehacer. En este aspecto, una acción concreta de ProBarranquilla, en 2022, fue liderar que, las asociaciones empresariales del territorio trabajasen como tema central del año, el cambio climático y pensar en cómo aportar y responder a esta circunstancia.

La postura de ProBarranquilla frente a este aspecto es que, las empresas deben tener conciencia y adecuarse. Las empresas deben estar en constante adaptación a los cambios y adecuándose a los factores del entorno y la industria. Además, permite captar una serie de oportunidades de negocio, que diferencian la imagen y procesos de la empresa.

Desde esta perspectiva, ProBarranquilla ha impulsado un estudio que mide la aportación de empresas locales a los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS). El estudio siguió la metodología GEREI e identificó un impacto a 6 de los 17 ODS, siendo estos: ODS4 Educación de calidad, ODS7 Energía asequible y no contaminante, ODS8 Trabajo decente y crecimiento económico, ODS9 Industria, innovación e infraestructura, ODS12 Producción y consumo responsables y ODS17 Alianzas para lograr los objetivos.

Con respecto a desarrollar soportes de innovación y tecnología, la API trabaja con la mayoría de las universidades de Barranquilla, a las cuales considera fundamentales para desarrollar y transferir a las organizaciones los avances en tecnología e innovación. También consideran en este aspecto el trabajo que realizan con las universidades, a través de las incubadoras y coworking, los que representan elementos de alto valor en los territorios.

En cuanto al desarrollo local, tal como se señala en la descripción del origen de la API, se aprecia positivamente el que la primera medida al crear ProBarranquilla (ProInvertir en su momento) haya sido el identificar las características y potencial del propio territorio, para desde ahí trabajar y poder ofertar oportunidades de desarrollo. Ello pone en evidencia el valor local y la incidencia de este al generar estrategias de desarrollo.

A través de dichas posturas y acciones, ProBarranquilla es una API que se encuentra atenta a los cambios y demandas del sector, sabiendo adecuarse y flexibilizar su organización de manera ágil y competitiva.

Funciones

a) Incentivos a posibles inversores.

ProBarranquilla cuenta con una batería de beneficios para el desarrollo de inversiones en el territorio. La agencia identifica cinco pilares como incentivos:

- Ubicación estratégica para empresas exportadoras: la que otorga alta potencialidad para extender negocios al sur y al norte del continente.
- Infraestructura para los negocios: cuenta con servicios relevantes, orientados a la logística portuaria y se complementa con la oferta de otras ciudades cercanas, definiendo a Barranquilla como centro de operaciones; también se trabaja mediante corredores industriales, para así ampliar el desarrollo a otros territorios de la región, y aumentar la competitividad descentralizando los polos productivos.
- Zona franca: oferta beneficios diferenciados para zonas específicas. Corresponde a un área geográfica delimitada dentro del territorio, donde se desarrollan actividades industriales, de bienes y de servicios, o actividades comerciales, bajo una normativa especial en materia tributaria, aduanera y de comercio exterior.
- Recurso humano: basándose en estos corredores industriales, se pensó en capacitar a las personas en base a las necesidades de estos corredores, para que se nutra todo el territorio y se evite la migración a la capital. Para ello, universidades y CFT colaboraron con células de educación específica a otros puntos de la región, orientadas por los sectores productivos que componen los corredores. También se ha incorporado la enseñanza del idioma inglés a la educación básica, media y superior, inclusive los colegios públicos se están convirtiendo en bilingües a través del Plan Barranquilla bilingüe. Este aspecto fue relevante para dar un salto y ser realmente competitivos. Esto ayudó a exportar servicios a más de 20 empresas desde Barranquilla.
- Diálogo público-privado: hay una alianza formal, de trayectoria y comprometida, por ambos sectores, para el desarrollo de la región; esto se ve de forma práctica y se evidencia en la eficiencia de los trámites y en distintas mesas de trabajo.

La adecuada implementación de los incentivos requiere una preparación y formación del equipo. No sólo se debe conocer los incentivos con que se cuenta, sino llevarlos a cabo. Con todas las particularidades que esto requiere para cada caso de inversión.

Además de dichos incentivos, ProBarranquilla considera de relevancia el servicio de información y acompañamiento a inversores. Para ello, se realiza todo un trabajo de construcción de material con condiciones y características del territorio, que permite explicar al inversor las oportunidades que ofrece el territorio para su negocio y el proceso general de llegada. Una vez se concreta la llegada del inversor, en algunos casos junto a su familia y algunos trabajadores, el ejecutivo a cargo ofrece un acompañante 24/7, gestionando desde permisos de edificación, hasta opciones de casa o colegio para los hijos de quienes vienen.

Sus servicios responden a un trabajo transversal a todo el proceso de una empresa. Desde sus inicios, se les acompaña en toda su instalación, principalmente informando, asesorando y facilitando procesos; y luego, se les apoya en su crecimiento y evolución, fortaleciendo su conocimiento y generación de redes. Para ambas etapas se requiere de un trabajo vinculado con el sector público y privado, para generar conversaciones y sinergias, ofreciendo el mejor servicio posible.

b) Imagen territorio.

La imagen territorial del Distrito Atlántico se construyó de manera conjunta entre el sector público y privado. Su imagen se basa en las características productivas del territorio y se definió mediante un trabajo participativo, en el cual se delimitaron ciertos sectores productivos estratégicos y consolidados en el territorio, los cuales permiten atraer a competidores que ven en ellos un polo de desarrollo destacado, con un nivel de soporte ya conformado, pero también permiten atraer a nuevos proveedores que mejoren su crecimiento y competitividad. De este modo, la principal oferta de Barranquilla y Atlántico se sustenta en sectores productivos que naturalmente destacan en la región, pero igualmente se generan instancias periódicas de conversación para evaluar qué otros sectores pueden reforzar el desarrollo de Barranquilla. Este trabajo trasciende a los periodos políticos, ya que se piensa en estrategias a largo plazo.

Otro aspecto que se destaca y pone en valor al territorio, responde a un requisito amplio por parte de las empresas. Esta es la necesidad de que las personas hablen idiomas, especialmente inglés. Para poder identificar actualmente al territorio como un destino bilingüe, Barranquilla apostó por la educación bilingüe, en todos sus niveles. También se impartieron becas en centros de idiomas, para población trabajadora. Hoy en día, más de la mitad de la población cuenta con nivel intermedio de inglés. A ello, se suma el que Colombia, hace una década, incluyó la educación emprendedora también en todos los niveles de educación y en todas las disciplinas, lo cual facilita el que las personas entiendan un proyecto empresarial fácilmente, ya sea como empresario o trabajador. Son factores valorados por los inversores.

Esta imagen se difunde a través de material gráfico e informativo, plataformas digitales corporativas y en eventos nacionales e internacionales. La participación en escenarios de promoción permite dar a conocer las ventajas competitivas del destino en escenarios estratégicos, tanto a nivel nacional como internacional. Los destinos internacionales en los

que principalmente se promocionan son: Argentina, Brasil, Costa Rica, Panamá y Perú. A nivel nacional, estos destinos son: Bogotá, Cali, Medellín y Santa Marta.

c) Servicios de *aftercare*.

La función de la API es atraer y retener inversión al territorio. En esta línea, además de hacer acompañamiento a nuevos inversores y en su etapa inicial, ProBarranquilla también apoya a los ya presentes. Este apoyo se brinda por medio de sus ejecutivos, pero, también, mediante la articulación con otros actores.

Los servicios de *aftercare* de esta API se diversifican a través de:

- Servicios de monitoreo de clima de negocio. La Encuesta Anual de Entorno de Negocios tiene como objetivo hacer seguimiento a las variables que afectan el entorno de inversión. En este ejercicio participan 75 empresas instaladas y apoyadas por ProBarranquilla, durante los últimos 4 años.
- Articulación directa con otras organizaciones, ya sean públicas o privadas. En ello, destacan los eventos sectoriales como un servicio que mejora la competitividad del tejido empresarial. En ello se les informa temas de interés y permite espacios de debate sobre sus necesidades y tendencias.
- Rondas de negocios anuales. "ProBarranquilla Te Conecta" es el evento más importante en materia de atracción de inversión directa en Barranquilla y el Atlántico, el cual reúne una variedad de oportunidades para las empresas en diferentes sectores económicos que cuentan con proyectos de inversión en el departamento y su interacción con el tejido empresarial local. En 2022 se realizaron 800 citas 1 a 1, se presentaron 24 proyectos de inversión y participaron 170 compañías en total.
- Vigilancia y asesoramiento a empresas que tienen nuevos proyectos de crecimiento. En 2022 se atendió a 98 requerimientos de información, las cuales se referían principalmente a información socioeconómica, listado de empresas e información sectorial.
- Comunicación de tendencias y oportunidades de mercado, la cual se brinda mediante reuniones, eventos o publicaciones.

El servicio de *aftercare* no se limita a tan solo estas ayudas, sino que, responde y se adecua en la medida en que los empresarios van presentando problemas, los comunican al equipo de ProBarranquilla y éstos les ayudan en el requerimiento específico. En ello destacan la importancia de generar relaciones permanentes y de confianza.

d) Vínculos con la industria.

ProBarranquilla destaca entre las API por su fuerte vínculo con el sector privado. Esto se debe en gran medida a que es una organización que forma parte del sector privado de Barranquilla, y ello les permite ser un actor más en el entramado productivo. Su fundación se compone de más de 100 empresas, por tanto, el vínculo que mantienen con el tejido empresarial es una relación permanente y muy cercana, que les brinda un acceso y visualización constante de la situación empresarial del territorio.

Esta API, además de participar como un actor privado en el ecosistema, a través de su propósito y labores a desempeñar, le permiten atender las necesidades de inversores y empresarios extranjeros, nacionales y locales, lo cual genera una dinámica de colaboración y encadenamiento con todo el entramado productivo, a largo plazo.

De este modo, ProBarranquilla se relaciona con las empresas desde roles como sus propios socios o como usuarios de ésta.

Muestra de esta participación cercana y activa se manifiesta a través de la implicancia de ProBarranquilla al incluir dentro de sus actividades la temática anual definida por las asociaciones empresariales del distrito (en 2022 cambio climático) a la cual mostró aportes considerables, a través de su estudio de aportación de las empresas de Barranquilla al logro de los ODS.

Al estar en estrecha relación con el sector privado y, a su vez, vinculados al sector público, ProBarranquilla cumple un rol como articulador, para que estos sectores conversen entre sí, respecto a las temáticas más relevantes de la industria. De este modo, genera un canal para que el sector público obtenga un *feedback*, actual y validado, frente a las necesidades, expectativas, tendencias y otros aspectos del sector privado. Esta dinámica facilita una actuación eficaz y a tiempo para proporcionar las condiciones idóneas y reforzar las circunstancias del territorio. Estas conversaciones han mejorado condiciones de distinta índole, tales como: tributarias, del recurso humano, logística portuaria, entre otros.

e) Influencia política para las reformas del clima de inversión.

Por la naturaleza de las labores de la API, se mantiene un constante vínculo con el sector público, sin embargo, un acto que marca un hito en esta relación es el acuerdo que se mantiene con el Gobernador de Barranquilla para externalizar funciones de atracción y apoyo a la inversión. De este modo, ProBarranquilla es la ejecutora principal de la política pública distrital que vela por el desarrollo de la atracción de IED. Este rol requiere que la API conozca, de primera fuente, el propósito y proceso de implementación de esta política pública, como a su vez, otorgue propuestas de mejora a la misma u otras vinculadas.

Otro aliado con quién trabajan de manera colaborativa, e incide en el desarrollo de políticas públicas de promoción nacional, es ProColombia. Trabajan de manera coordinada, optimizando recursos y esfuerzos para el enriquecimiento y homologación de información estratégica, desarrollo de material promocional y presencia en eventos internacionales, lo cual fortalece una imagen y oferta en común.

Paralelamente, debido a que Barranquilla es reconocido a nivel nacional por su fuerte vocación productiva y alto crecimiento económico, es que la atracción de inversión suele ser, siempre, una prioridad para sus gobiernos. Esta disposición permite constantes espacios de diálogo, que permite agilizar distintas iniciativas que rondan en base a la adecuación de políticas públicas o la creación de alguna nueva. Para la solicitud de algún cambio o mejora, ProBarranquilla presenta informes que respalden dicha solicitud.

Dichos informes surgen y se sustentan en datos, reflexiones y conclusiones ejercidas junto al sector privado. Esta dinámica les permite trasladar al sector público los requerimientos de la industria de manera formal y, de ese modo, gestionar políticas que permitan mejorar condiciones tributarias, del recurso humano, logística portuaria, entre otros aspectos relevantes para el sector. También se utiliza como respaldo de estos informes, los resultados que se obtienen en las iniciativas ya desarrolladas por la entidad u aliados.

Los informes identifican los dolores de las empresas locales o de las interesadas en llegar al territorio. Estos son presentados ante directores, el gobernador o quien corresponda, según la temática, y les orienta en cómo es posible apoyar dichas situaciones, desde las atribuciones del sector público, para de ese modo, construir en conjunto mejores condiciones y capacidades para el desarrollo que se proponen.

3.2.2 Invest in Murcia



Invest in Murcia es el Departamento de Captación de Inversiones y suelo Industrial, del Instituto de Fomento de la Región de Murcia (INFO).

Invest in Murcia, es la agencia de promoción de inversiones con más experiencia de España y posee una sólida trayectoria apoyando a empresas españolas y extranjeras que desean fijar sus proyectos empresariales en la región. El Departamento de Inversiones también promueve y facilita los proyectos de reinversión de empresas establecidas en la región que desean consolidar su crecimiento.

Esta API actúa dentro del INFO, que es la Agencia de desarrollo económico de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia, que tiene encomendado el fomentar el impulso y desarrollo del tejido empresarial, estimulando la competitividad, la innovación y

la productividad de las empresas regionales, especialmente de las pymes y las empresas de economía social. Este lineamiento tiene como fin la generación de empleo de calidad y estable, mediante la articulación y ejecución de acciones que contribuyan al cumplimiento de las directrices de la planificación económica del Gobierno regional, en el marco de la política económica general.

A continuación, se expone una descripción de esta unidad gubernamental, tomando como enfoque sus principales características y labores, en lo que respecta a la promoción territorial y la atracción de inversiones.

Estructura

a) Origen.

La Agencia de desarrollo de la Región de Murcia, incorpora en sus funciones la atracción de inversiones, en el año 2000, entendiéndose la relevancia que esta dinámica conlleva para el territorio y la importancia de contar con un soporte adecuado para el éxito y eficiencia de estas inversiones. Esta labor se realiza desde el departamento de internacionalización. Anterior a este hecho, igualmente se atendía a inversores extranjeros que llegaban al territorio, pero no existía un área especializada en la temática, por lo que se consideraban casos aislados y particulares en el quehacer institucional.

En el año 2007, pasa de ser una temática de trabajo a ser un departamento exclusivo de esta labor, en igualdad a los otros de la agencia. Para ello, se dotó de presupuesto y personal, con el fin de dar cumplimiento cabal a los objetivos y metas propuestos para este departamento. Posteriormente, hubo reestructuraciones que respondían al contexto socioeconómico nacional y/o global, por lo cual se volvió a trabajar la temática dentro del departamento de internacionalización y, a los años, regresó a ser departamento individual, denominado, Captación de inversiones. Estas adecuaciones fueron medidas de optimización de esfuerzos y recursos, sin embargo, en ningún momento, a partir de su internalización en la agencia, se eliminó las labores en la materia, solo conciliaciones de estructura organizacional.

La creación del departamento se pensó estratégicamente, anteponiendo y proyectando un desarrollo en la materia, ya que la IED se consideró como un área con potencial, que podía captar muchas oportunidades y traer mejores resultados socioeconómicos a la región. Desde su creación como departamento, las labores desempeñadas han mostrado valiosos impactos en el territorio y aumentó de manera constante la llegada de inversores a la región.

b) Organización interna.

La Agencia de desarrollo de la Región de Murcia se distingue por su amplio alcance, ya que es una agencia más integral que la mayoría, debido a que se trabajan distintas temáticas en la misma organización. Esta particularidad le permite contar con competencias específicas por cada una de sus áreas de intervención, pero, a su vez, estas

se complementan y enriquecen al contar con una mirada más holística sobre el contexto de la industria en la región.

Para el logro de sus propósitos, la agencia cuenta con una estructura organizacional acorde a sus líneas de intervención. De esta forma, los núcleos de trabajo se distribuyen en ocho departamentos, los cuales son: financiación y emprendimiento, transformación digital, desarrollo personal, tramitación, innovación y tecnología, cooperación público-privada, captación de inversiones e internacionalización. Todos éstos, a cargo de una dirección general.

Figura 8: Esquema organizacional de INFO 2022.



Fuente: Elaboración propia, basado en información de Invest in Murcia.

En el departamento de Captación de inversiones, o también denominado Invest in Murcia, cuenta con tres pilares de actuación:

- Captación de inversiones. Ejecutivos-comerciales elaboran planes de promoción del territorio, participan en ferias nacionales e internacionales y son el primer contacto de la región para el inversionista.
- Desarrollo de inversión. Una vez el inversor ha decidido situarse en la región de Murcia, el equipo le brinda apoyo en todo el proceso de apertura de una empresa,

se le orienta sobre el proceso legal de contratación y otros aspectos relevantes para su instalación.

- Coordinación de suelo. La Agencia desarrolla y coordina los parques industriales, estaciones intermodales y otros espacios de desarrollo industrial. Este ámbito de actuación es de relevancia para gestionar los polos de industrialización y estar en constante vínculo con el sector privado. Además, este elemento es de gran valor para los inversionistas, puesto que facilita procesos complejos de localización empresarial para su instalación.

Figura 9: Esquema organizacional de Invest in Murcia 2022.



Fuente: Elaboración propia, basado en información de Invest in Murcia.

Invest in Murcia no sólo trabaja la inversión extranjera. A los servicios y beneficios que presta esta puede optar cualquier proyecto de inversión, incluso si es una empresa nacional o murciana. Inclusive, el origen de la inversión en la región ha mostrado una variabilidad. En inicio la inversión era principalmente externa, pero hoy en día es mayor la local. Ese factor es una muestra del trabajo que la API realiza en torno al clima y cultura de inversión.

Otro aspecto para destacar dentro de la estructura y estrategia de INFO, es que permite que la empresa tenga acceso a apoyo para distintos aspectos, en el mismo sitio. De este modo, ofrece un plus al momento en que acude una empresa, ya que los departamentos trabajan coordinadamente para que el empresario pueda resolver distintos aspectos en la misma organización a la vez, o recorra los servicios en distintos momentos. La captación de inversiones o emprendimiento suelen ser de los primeros, pero luego optan a todos los demás de igual manera.

El nivel de servicio entregado es orientado según el perfil de la empresa y proyecto, los cuales son gratuitos para los beneficiarios.

c) Redes.

El modelo de trabajo de Invest in Murcia tiene un enfoque principalmente individual, por sobre un trabajo colaborativo. En caso de requerir de competencias externas para la implementación de alguna iniciativa, suele apoyarse de consultores particulares, contratados específicamente para dichas labores. Estas contrataciones se dirigen principalmente a la elaboración de planes de acción, semestrales o anuales. Las demás acciones las desempeña el propio equipo.

Dentro de las pocas colaboraciones que ejerce la API, a nivel nacional, se menciona que, la creación de Invest Spain fue posterior a la de Invest in Murcia. En el proceso de creación de esta API de alcance nacional, Invest in Murcia apoyó su diseño inicial, diferenciando las tareas de cada entidad, para que no hubiese dualidad de atribuciones. Desde el inicio hasta los días de hoy, la colaboración entre estas dos organizaciones ha sido informal y voluntaria, manifestada mediante consultas por trámites o compartiendo información de oportunidades de mercado.

Actualmente, con Invest Spain, se consideran tres modalidades de vínculo:

- Se creó el Comité interterritorial de internacionalización de España, que tiene dos comisiones: la de Comercio exterior y la de Inversiones. Ambas comisiones tienen como fin colaborar entre las distintas comunidades autónomas, para unir fuerzas y dar mayor competitividad a la imagen nacional respecto a la IED, pero hasta el momento, sólo se ha gestionado colaboración en el desarrollo de misiones comerciales, lo cual es inferior al objetivo de estas comisiones.
- En caso de la llegada de inversor a Invest Spain que presente un proyecto con potencial de desarrollo en Murcia, éstos se contactan con Invest in Murcia para reforzar las competencias de atracción y de ese modo incrementar las posibilidades de captación de dichas inversiones.
- Para la elaboración de estudios nacionales, Invest Spain solicita colaboración a las API de las comunidades autónomas, donde algunas regiones participan y de ese modo, posteriormente se tiene acceso a barómetros del área.

Respecto al trabajo con otras entidades locales, en las cuales se llevan a cabo los trámites que requieren los inversores, Invest in Murcia ha desempeñado un trabajo, más que colaborativo, de carácter formativo o resolutivo. Esta dedicación ha sido constante y de mucha dedicación, con el fin de dar a conocer a estas entidades los procesos necesarios para que un usuario, de las características de un inversor extranjero, pueda realizar sus trámites de manera ágil.

De modo internacional, la región de Murcia, la pertenecer a la Unión Europea, mantiene estrecha relación con las Oficinas de Bruselas, a través de las cuales se brinda un soporte de internacionalización de alto alcance. Esta relación tiene 32 años de trayectoria y ha facilitado que, más de 100 empresas hayan sido asesoradas sobre financiamiento europeo para aumento de productividad y ventas; se ha participado en 97 eventos, junto a empresas regionales; y, se respondió a 276 solicitudes de información especializada.

d) Tendencias.

Invest in Murcia declara que, en los últimos tiempos, las empresas han incrementado su nivel de sostenibilidad, especialmente en lo que respecta a energía. Esta situación responde a una tendencia mundial.

Casi la totalidad de los proyectos que llegan a esta API trabajan un componente de energía renovable y/o un componente social. Generalmente, son aspectos que, de algún modo, les provee de mayor competitividad, ya sea en costes o en calidad. Alineado a este comportamiento de la industria, las líneas de subvención de Invest in Murcia se han adecuado a ello y, legalmente, pone en valor esta orientación y compromiso, puntuando de mejor forma a que aquellos proyectos que presentan la incorporación de elementos de sostenibilidad.

Además, las empresas cuentan con servicios de asesoramiento y convocatorias para acelerar este proceso de transformación energética. INFO otorga subvenciones para realizar actuaciones en pymes y grandes empresas industriales enfocadas a aminorar las emisiones de dióxido de carbono y reducir las necesidades de energía. El programa está financiado por los fondos FEDER, a través del Instituto para la diversificación y el ahorro de energía (IDEA). Se concedieron en 2021 5.300.000€. a 34 empresas.

Igualmente ocurre en el marco de la estrategia de competitividad de Europa, donde se brinda un impulso económico, desde el INFO, para que las pymes regionales, sin experiencia, contraten los servicios especializados de un asesor en programas de cooperación en I+D+i. Esta línea de financiación es muestra de la importancia que da Invest in Murcia y Europa al desarrollo tecnológico y de innovación, para aumentar la competitividad de sus empresas. En 2022 se otorgaron 50.000€ de ayudas a 9 empresas.

En cuanto a la temática de desarrollo local, se señala que las empresas extranjeras no suelen, regularmente, integrarse en las dinámicas del tejido empresarial local. Inclusive, muchas de ellas vienen con sus propios proveedores. Esta situación provoca que, aún, luego de un tiempo instaladas en el territorio, no suelen conocer el tejido local.

Frente a esta dinámica, Invest in Murcia ofrece a los inversionistas externos un catálogo de las empresas que ya se encuentran en el territorio, para fomentar hacer el "match productivo" entre las mismas. También realizan una actividad denominada "Murcia Investing Coffe", donde desarrollan dinámicas de socialización entre las empresas de Murcia, que, a diferencia de las rondas de negocio, estas evitan la presión de negociar, si no, estimular temas de interés común. De este modo, se conocen los distintos actores y, posterior a este primer contacto, los debates pueden orientarse a temáticas de interés particular o el intercambio de contactos.

Invest in Murcia reconoce que en este ámbito se deben intensificar esfuerzos, para que la estancia de estas empresas externas genere mayor valor a toda la sociedad, más allá de la contratación de mano de obra básica.

Funciones

a) Incentivos a posibles inversores.

La Región de Murcia establece como incentivos a los potenciales inversionistas, diferentes acciones o atribuciones del territorio, las cuales son acordes a la organización interna de la unidad de Invest in Murcia:

- Promoción del territorio: mostrando las características y potencialidades de la región para vivir y generar negocios.
- Acompañamiento a la instalación y desarrollo del negocio: En este ámbito se ofertan distintos servicios:
 - UNAI: se enmarca en la Ley de aceleración empresarial, de 2005. Esta ley otorga a los proyectos de inversión, locales o externos, que cumplen ciertos criterios de inversión y empleo (3 millones de euros de inversión, sin considerar el valor del terreno e infraestructura o la creación de 25 puestos de trabajo) derecho a ser beneficiario de la Unidad de Aceleración de Inversiones (UNAI).
 - Invest tools: Invest in Murcia tiene como objetivo ser la agencia tecnológicamente más avanzada de España. Por ello, está desarrollando una serie de herramientas de inteligencia competitiva para que las empresas puedan seleccionar, definir, calcular y proyectar su inversión en la Región de Murcia. Entre la oferta de herramientas se presenta: Encuentra tu sitio, Calculadora de costes de inversión, Calculadora de incentivos, simulador de trámites y la Plataforma de colaboración con proveedores y contratistas.
 - Departamento de financiamiento: Murcia hoy en día presenta el mayor nivel de intensidad de incentivos a la inversión con fondos europeos. Existen líneas de ayudas para la incorporación de recursos humanos, formación, I+D, exportación y comercio exterior y líneas de financiación propias. La API pone a disposición de la empresa un Departamento de Financiación que asesora en soluciones financieras para proyectos de inversión. Cada año Invest in Murcia otorga subvenciones a más de 600 empresas mediante llamado público.
 - Inversión a medida: Se brinda a las empresas información necesaria para adoptar decisiones de implantación e inversión, cubriendo todos los aspectos de esta: información económica, legal, financiera, logística, recursos humanos, sectorial, oportunidades de inversión, etc.

Invest in Murcia señala que, en su experiencia, lo más valorado por parte de los inversionistas es que su proyecto de inversión se encuentre funcionando en el menor tiempo posible, ya que el tiempo de implementación es equivalente a costos. Por ello, los servicios entregados por la UNAI se centran en una eficiente y ágil gestión, definiendo éste aspecto como su sello diferenciador.

Se destaca el que Murcia es la única región en España con una Unidad de Aceleración de Inversiones. Esta unidad administrativa, ofrece apoyo gratuito y constante para que las empresas con proyectos de inversión puedan ponerlos de manera ágil y eficaz. La UNAI mantiene una estrecha colaboración con la Consejería de Fomento, Obras Públicas y Ordenación del Territorio, Consejería de Agricultura y Agua y otras entidades de la

Administración regional, en especial, a través de la Comisión Técnica de Inversiones, creada para acelerar la ejecución de los proyectos empresariales y la mejora de los procesos de tramitación.

Los principales beneficios que reciben los proyectos de UNAI son:

- Priorización de los proyectos: los proyectos certificados por la UNAI tienen carácter urgente y prioritario para la administración regional.
- Reducción de plazos: los plazos se ven reducidos a la mitad del tiempo promedio estipulado.
- Asesoramiento: los proyectos asistidos por la UNAI reciben, a los 15 días de haber presentado su solicitud, un informe con la hoja de ruta completa de las autorizaciones y trámites necesarios.
- Seguimiento y coordinación administrativa: Los promotores de los proyectos tienen información puntual del estado de tramitación de sus proyectos, mediante informes periódicos.
- Ventanilla única: El inversor facilita documentación básica, pero es el personal de Invest in Murcia quien coordina con el resto de las administraciones y organismos para su tramitación y seguimiento.
- Plataforma telemática de gestión: La presentación de las solicitudes, el seguimiento del estado de tramitación y la documentación de los proyectos se llevarán a cabo a través de una plataforma telemática, en la cual se puede realizar el seguimiento en línea y en tiempo real.

El proceso general para ser parte de la UNAI consiste en:

- El promotor del proyecto presenta la solicitud con una memoria de éste. En 48 horas una comisión interna de UNAI evalúa el proyecto, comprueba la elegibilidad para recibir la asistencia del programa y lo comunica al promotor.
- Seguidamente, se envía mayor documentación acerca del proyecto a los componentes de la Comisión Técnica de Inversiones (Consejerías, Ayuntamientos y otros organismos implicados) para su análisis.
- Se convoca la Comisión Técnica de Inversiones en la que se da audiencia al promotor y se emite una hoja de ruta de los trámites necesarios.
- El promotor presenta las solicitudes de autorización y demás documentación preceptiva, la cual la UNAI traslada a los diferentes organismos implicados.
- Se configuran hitos de seguimiento de los trámites que la UNAI se encargará de monitorizar.
- Se emite informes periódicos de seguimiento (mensuales).
- Se elabora un informe final, una vez finalizados los trámites.
- Se realiza un análisis de procesos y propuestas de mejora.

Los requisitos para que un proyecto pase a formar parte de UNAI son:

- Que impliquen la realización de una inversión en activos fijos, excluidos terrenos y construcciones, por un importe igual o superior a 3.000.000€.
- Que suponga una generación de veinticinco o más puestos de trabajos fijos a jornada completa.

La UNAI gestiona actualmente una cartera de 230 proyectos, que suponen 4.694.000€ y la creación de 7.944 puestos de trabajo.

a) Imagen territorio.

La región de Murcia tiene una superficie de 11.313 km². Su tamaño ayuda a conocer las particularidades de todo el territorio, desarrollar una amplia red de articulación y a homogenizar una imagen consolidada. Estos aspectos se manifiestan y potencian a través de todo el material o acción de promoción realizada por Invest in Murcia, lo que, a su vez, es percibido como un aspecto positivo por los inversionistas.

Al realizar promoción del territorio, se comprenden características asociadas a la economía, infraestructuras, mano de obra, calidad de vida, costes operativos y de implantación y casos de compañías inversoras.

Paralelamente, la región ha establecido 10 sectores productivos prioritarios. Para su definición se pensó en aquellos sectores con un nivel de desarrollo y diferenciación frente a sus competidores geográficos. Complementariamente, se trazó una estrategia, con el objeto de dirigir de manera más eficiente los esfuerzos hacia éstos.

En los últimos años los sectores más destacados y que mejores oportunidades de expansión han ofrecido son: Agroalimentario, Turismo, Acuicultura, Tecnologías de la información TIC, Plásticos y cauchos, Industrias auxiliares, Logística, Energía, Química y farmacéutica y Suministro y gestión del agua.

La definición de sectores estratégicos permitió, también, definir países específicos a los cuales apuntar los esfuerzos de promoción y captación de inversiones. A ello, se suma el que la Región de Murcia es la quinta provincia más exportadora de España, y estas suponen más del 30% del PIB del país, por lo que es una economía altamente internacionalizada. Ello ha facilitado expandir la imagen territorial a diversos países.

Gran parte del contenido desarrollado de información y promoción con foco en emprendimiento, exportación inversión o innovación, se sitúa en su página web institucional y en sus redes sociales (LinkedIn, Twitter, Instagram y Facebook). De este modo, pone a disposición el contenido de manera abierta y accesible en todo momento.

b) Servicios de *aftercare*.

Además del acompañamiento a la llegada del inversionista, la API brinda apoyo para el desarrollo de las empresas ya instaladas. Este servicio igualmente se ampara en ley de aceleración empresarial de 2005.

Una vez que una empresa se implanta en la Región, pasa a formar parte de un club exclusivo denominado "Investor Café", donde tendrá la oportunidad de crear sinergias y establecer lazos empresariales con otras empresas que también han elegido a Murcia como lugar de expansión.

Gran parte de las solicitudes de estas empresas, responden a cambio de ubicación industrial o la creación de una nueva línea de producción.

c) Vinculación con la industria.

El vínculo con la industria, Invest in Murcia lo genera, principalmente, a través de atención a empresas. Por tanto, su relacionamiento con el tejido empresarial se sustenta desde los roles de soporte y usuario. En esta línea, mediante la ley de aceleración empresarial, ha acompañado a más de 200 proyectos, más todos aquellos no acogidos por esta ley. También se suma el trabajo coordinado con los parques industriales y estaciones intermodales, lo cual les permite tener un vínculo cercano, duradero y directo con muchas empresas del territorio.

En concordancia con dicho enfoque de relación, INFO y, por ende, Invest in Murcia, muestra un modelo de organización que tiene como propósito brindar el mejor servicio a sus empresas, mediante un trabajo coordinado entre distintos departamentos, complementarios entre sí e integrando programas como la UNIR, únicos en España y de referencia a nivel europeo y mundial.

Su quehacer le posiciona como un gran aliado del desarrollo empresarial. Este rol también ha provocado que Invest in Murcia, en ocasiones, se encuentre en posiciones de conflicto, donde debe tomar parte, mostrándose a favor de ciertas inversiones que recibe la Región. Tal es el caso de la llegada de IKEA, en 2007, donde este hecho generó un rechazo por parte de la sociedad (empresarial y civil), lo que provocó protestas en la calle y un pequeño revuelo por la llegada de estos grandes inversionistas a la zona de tradición mueblista (Murcia). Esta situación generó mucha molestia. En respuesta a ello, Invest in Murcia desarrolló una serie de comunicaciones de prensa en las que diferenciaba los nichos de mercado a los cuales apuntan los mueblistas locales, frente al segmento de clientes al que se dirige una empresa como IKEA. De igual manera han debido atender casos como la llegada de Amazon y otras empresas de gran tamaño.

Desde la mirada de Invest in Murcia, toda empresa, tanto externa como local, tiene como meta el crecer y ganar mercado, lo cual aumenta y dinamiza el nivel de competencia del sector. Esto implica que, es un requisito el que toda empresa mejore, crezca y que dé lo mejor de sí para seguir competitivamente en el mercado. Por tanto, se considera que la atracción de inversiones genera competitividad, lo que puede ser visto como un incentivo para otras empresas, ya que además de traer tecnología y conocimiento, también generan un desafío a mejorar. Definitivamente se consideran dinamizadoras de la economía.

Otras vinculaciones con el sector privado se producen a través de la participación en iniciativas con consorcios, fundaciones y centros de índole educativa. Algunos estudios destacados en los que ha colaborado son: Coordinación de la Agenda urbana de Lorca, para elaborar el Plan director de recuperación y regeneración del recinto de la ciudad y el Estudio de ciberseguridad para empresas murcianas del sector químico.

d) Influencia política para las reformas del clima de inversión.

Invest in Murcia se encuentra inserta dentro de INFO, que compone una de las entidades gubernamentales de la región de Murcia más potentes en materia de inversión y desarrollo económico del territorio. El fuerte trabajo articulado entre sus departamentos permite una constante vinculación al diseño y desarrollo de las políticas públicas locales.

Por ello, su labor de mayor esfuerzo frente a esta temática es el trabajo que ha realizado con otras entidades locales, que son parte de los trámites que requieren los inversores y ha mejorado el conocimiento y, con ello, la agilización de procesos que son valiosos para el inversionista.

Invest in Murcia se ha posicionado en el territorio como líderes en la materia, por lo que son quienes instan al adecuado cumplimiento de las políticas públicas vigentes y quienes, de manera periódica promueven la generación de nuevas políticas en la materia, al evidenciar necesidades y debilidades en ciertos aspectos. Este rol lo ejercen dentro de la propia Región de Murcia y no así a nivel nacional, debido a la falta de trabajo colaborativo en este aspecto entre las agencias de las comunidades autónomas y con la entidad de gobierno central, Invest Spain.

3.2.3 InvestBA



InvestBA es la Agencia de Promoción de Inversiones y Comercio Exterior de la ciudad de Buenos Aires. Forma parte de la Subsecretaría de Desarrollo Económico y el Ministerio de Desarrollo Económico y Producción de la ciudad. Su objetivo es posicionar a Buenos Aires como una plaza atractiva para hacer negocios, incentivando las inversiones y potenciando la capacidad exportadora del talento local en sus sectores estratégicos. Por tanto, InvestBA

se presenta como un socio estratégico de las empresas e inversionistas en la Ciudad de Buenos Aires. Cuenta con un equipo multidisciplinario que brinda asesoramiento personalizado al inversor y al exportador durante todo el proceso de toma de decisiones. Sus principales labores son: promoción de inversiones, servicios al inversor, promoción de exportaciones, servicios al exportador, promoción de políticas, planificación y posicionamiento estratégico e inteligencia comercial.

De acuerdo con el ranking *Global Cities of the Future (2021)* publicado por el prestigioso medio *Financial Times*, Buenos Aires se considera como una de las tres mejores ciudades del mundo por su estrategia de inversión extranjera directa (IED), detrás de megaciudades como Nueva York y Moscú, quienes ocupan el primer y segundo puesto del ranking. En este marco, BA lidera el grupo de las ciudades de América Latina mostrando el gran protagonismo que tiene en la región.

A su vez, ese mismo año, han sido seleccionados como la segunda mejor agencia de promoción de inversiones y comercio exterior de América Latina, por la *Site Selection Magazine* en su ranking anual *Global Best to Invest*. Se trata de la primera vez que investBA ingresa en la historia de este índice.

En los siguientes contenidos se describe las características más destacadas del modelo de gestión de esta API, para el desarrollo de negocios en la Ciudad autónoma de Buenos Aires.

Estructura.

a) Origen.

La agencia nace en el año 2017, en línea con la propuesta del gobierno actual. Son una secretaria que depende del Ministerio de Desarrollo Económico y Producción, entidad que valida sus labores y presupuesto.

La creación de la API no responde a una alta demanda de inversiones, sino que, es resultado de una proyección estratégica del territorio, para estar preparados para la llegada de inversores, gracias al análisis de factores y conductas en el crecimiento de la ciudad que, si bien no se pueden manejar con certeza a largo plazo, sí dan indicios y permite una toma de decisiones de manera previa.

b) Organización interna.

InvestBA forma parte de la Subsecretaría de Desarrollo económico, la cual depende del Ministerio de Desarrollo económico y producción de la ciudad de Buenos Aires. InvestBA tiene como propósito el desarrollar la economía local, por lo cual se sitúa en dicho Ministerio, pero debido a que la temática de la promoción y el comercio exterior no lo son, las labores de esta API, si bien complementan las labores y competencias de las demás agencias del Ministerio, esta actúa principalmente como una unidad especializada en internacionalización.

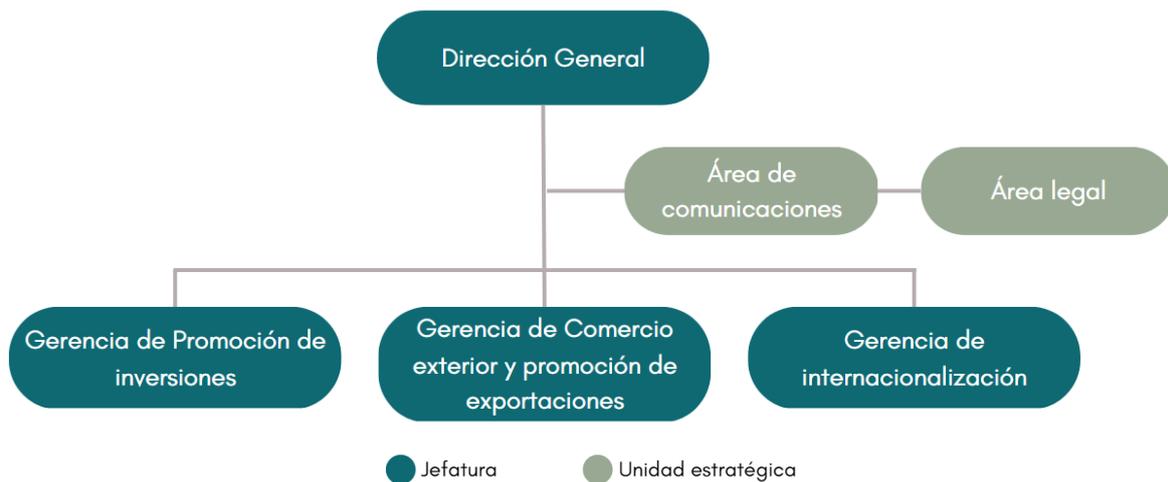
Figura 10: Esquema organizacional de dependencia de InvestBA 2023.



Fuente: Elaboración propia, basado en información de Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

La organización interna de InvestBA comprende un director general, que tiene tres gerencias, las cuales corresponden a: Gerencia de promoción de inversiones, Gerencia de comercio exterior y promoción de exportaciones y Gerencia de internacionalización. Cada gerencia tiene su propio equipo de trabajo. Además, cuentan con dos unidades de apoyo, orientadas al área de comunicación y área legal.

Figura 11: Esquema organizacional de InvestBA 2023.



Fuente: Elaboración propia, basado en información de InvestBA.

En total, InvestBA cuenta un equipo multidisciplinario de 23 profesionales, quienes permiten el logro de los objetivos propuestos. Igualmente se apoyan de un trabajo articulado con otras entidades para aquellos programas de intervención e impacto más amplio.

La organización de InvestBA responde a dos ejes de trabajo: Promociones de inversiones y Servicios al inversor. Para responder a estos ejes de trabajo, la API desempeña siete distintos servicios:

- Promoción de inversiones: Atrae nuevas inversiones y promueve a la Ciudad de Buenos Aires como plaza internacional de negocios. Trabaja para lograr la radicación de nuevas empresas y la expansión de las ya localizadas en la ciudad. También, da promoción a proyectos de inversión, tanto públicos como privados, y oportunidades sectoriales.
- Servicios al inversor: Acompaña a las empresas e inversores en cada etapa del proceso de inversión y/o re-inversión en la ciudad de Buenos Aires. Brinda asesoramiento legal, impositivo y de mercado para que las empresas gestionen de manera exitosa sus negocios en el ámbito local. Además, los asiste de manera personalizada, trabajando con una red de contactos de áreas de Gobierno.
- Promoción de exportaciones: Promueve las exportaciones y acompaña a emprendedores y empresas porteñas en todo el proceso de internacionalización, fomentando exportaciones de bienes y servicios, desembarco en mercados extranjeros y búsqueda de socios estratégicos y/o financiamiento en el exterior. Desarrolla programas que conectan el talento local con oportunidades globales y coordina misiones de posicionamiento en el exterior para maximizar sus posibilidades de salir al mundo.
- Servicios al exportador: Construye y fortalece las capacidades exportadoras del talento local, generando una cultura de pensamiento global. Ayuda a profesionalizar el camino exportador de emprendedores y empresas de la ciudad de Buenos Aires, a través de un amplio abanico de capacitaciones, tanto presenciales como mediante plataformas virtuales. A su vez, brinda asistencias personalizadas en comercio exterior a cargo de especialistas.
- *Policy advocacy*: Diseña e implementa propuestas de cambio normativo para aumentar la competitividad de los sectores estratégicos de la ciudad de Buenos Aires en la economía global, mejorando el clima de negocios e incrementando las inversiones y el comercio internacional.
- Planificación y posicionamiento estratégico: Posiciona a la ciudad de Buenos Aires como plaza atractiva para hacer negocios. Diseña y ejecuta una estrategia de comunicación, promoción y relacionamiento, a largo plazo, con actores relevantes del escenario local e internacional para dar visibilidad de los servicios que brinda InvestBA y promueve socios estratégicos para el desarrollo de negocios en la ciudad de Buenos Aires.
- Inteligencia comercial: Lleva adelante un análisis de diagnóstico y potencialidad de los sectores estratégicos de la ciudad de Buenos Aires y trabaja en la identificación de oportunidades comerciales y de inversión.

Otro aspecto que destacar dentro de su organización es el perfil de los profesionales que componen el equipo de trabajo de InvestBA, en lo cual se menciona la importancia del trabajo interdisciplinar, para lo cual cuenta con economistas, analistas, abogados, periodistas, comerciales, diseñadores y profesionales de otras disciplinas. Un elemento en

común en ellos es el manejo del idioma inglés. Este idioma es considerado fundamental para comunicarse a nivel global, ya que les permite dirigirse a personas de cualquier otro país. En caso de que un inversionista o delegado no lo hable, acuden a servicios de un traductor o solicitan colaboración a las embajadas.

Respecto al financiamiento de la agencia, en su totalidad es de origen público y responde a un presupuesto anual. Para su definición, InvestBA prepara un informe en los últimos meses del año, con la proyección con los programas que desea impulsar para el siguiente periodo anual, el cual responde a un análisis de cumplimiento de objetivos planteados por la agencia. Se envía el presupuesto para su verificación por parte del área de Jefatura de gabinete de ministros (de Buenos Aires) el cual analiza el presupuesto de la ciudad y aprueba la totalidad o una parcialidad de éste.

c) Redes.

El ser una agencia que pertenece a un ministerio facilita la articulación con todos los demás departamentos del ministerio y otras unidades del sector público. Esta vinculación organizacional facilita la comunicación, el relacionamiento y pone objetivos e iniciativas en común.

Gran parte de la red de la API la conforma los agentes vinculados a procesos de recepción o vinculación con empresas extranjeras. En ello, destaca el hecho de que la cara visible para el inversor siempre es un ejecutivo de InvestBA, debido a que los inversores no tienen contacto directo con los procesos, sino que es el propio personal de la API quienes intermedia y gestiona sus necesidades. Por tanto, las entidades en las cuales se gestionan los trámites se comunican con un ejecutivo delegado de InvestBA para llevar los casos de los inversionistas. La experiencia y trabajo conjunto permite que hoy en día estas entidades conozcan muy bien las particularidades de un inversionista extranjero, simplificando los procesos y disminuyendo las consultas a InvestBA.

En lo respectivo a la red internacional, la API no presenta restricciones a ningún inversor, independiente de su origen. Sin embargo, InvestBA realiza un trabajo de análisis que les indica qué países o regiones pueden ser estratégicos para ciertos sectores productivos que en el territorio estén en declive o aquellos sectores que desean hacer crecer. Esta jerarquización de territorios de interés orienta al equipo a establecer prioridades al momento de generar reuniones, eventos, promoción, y toda acción vinculada.

También se tiene en consideración al momento de generar redes los sectores productivos estratégicos, puesto que tiene mayor beneficio el crear relación con aquellos territorios u organizaciones que representan nexo o mejora para aquellos sectores prioritarios para Buenos Aires, y que, a su vez, dicho sector se caracterice por demandar mayor articulación. Por ejemplo, en las empresas tecnológicas se ve un interés en conocer otras organizaciones, como incubadoras, financiadoras de capital, proveedores, etc. Mientras que otros sectores, como la hotelería, tienen menor desarrollo de vínculos.

d) Tendencias.

InvestBA coincide con en que los inversores tienen cada vez más interés en aspectos de sostenibilidad, desarrollo tecnológico y de innovación y valoración del desarrollo local. De acuerdo con estos puntos, mencionan que, se consulta bastante por normativas y programas sobre sostenibilidad productiva. Por parte del desarrollo local, los inversionistas indagan acerca de aspectos culturales, pero no de forma directa, más bien buscan información acerca de comportamiento social, calidad de vida y visión productiva.

Además de dichos ámbitos, InvestBa resalta el interés del inversionista por temas impositivos y de talento (RRHH).

Funciones

a) Incentivos a posibles inversores.

Respondiendo al objetivo de la agencia, el cual es posicionar a la ciudad de Buenos Aires como una plaza atractiva para hacer negocios, incentivando las inversiones y potenciando la capacidad exportadora del talento local en sus sectores estratégicos, sus principales incentivos al inversionista comprenden tres ámbitos:

- Atractivo de la ciudad para generar negocios: Buenos Aires es la ciudad más reconocida de Latinoamérica en el mundo. En 2022 fue elegida la mejor ciudad de América Latina para vivir y la única de la región que entró en las categorías más altas del ranking The Global Liveability Index 2022, que anualmente elabora la revista británica The Economist. Estos atributos son fuertemente comunicados y utilizados estratégicamente por InvestBA para mostrar a los potenciales inversionistas los atributos, no productivos, que igualmente ofrece la ciudad.
- Servicios y ayudas a los inversionistas para que se instalen en la ciudad: Ofrece asesoramiento personalizado en materia legal, impositiva y de mercado para agilizar la gestión empresarial en el ámbito local. Además, brinda asistencias y servicios de facilitación de inversiones a través de una red de contactos de áreas de Gobierno. Y, a través de una plataforma (Puente Global), reúne en un sólo lugar los servicios indispensables para el proceso de inversión.
- Oportunidades de negocios, destacando sectores estratégicos como alternativas atractivas al mercado de inversión: La ciudad de Buenos Aires ha definido ciertos sectores estratégicos para el desarrollo de inversión. En su mayoría han sido seleccionados por su alto nivel de competitividad, pero otros, por su potencial de crecimiento, a los cuales se prevé que la llegada de inversionistas pueda dar el impulso necesario para su éxito a nivel internacional. Para generar mayor atractivo por parte de estos sectores, se genera una oferta de incentivos tributarios o de financiamiento para algunos de ellos. Estos incentivos se definen por las entidades vinculadas o atingentes a cada una de las acciones a promover. No es un equipo único para todas ellas, sino que van variando de acuerdo con las temáticas y sectores que intervienen. Entre los incentivos se encuentra: Incentivos para residencias estudiantiles (servicios educacionales), Mecenazgo (Industrias creativas), Parque de innovación (Servicios informáticos), Distritos económicos (Industrias creativas) e Incentivo fiscal para hoteles en BA (Servicios de turismo).

Los beneficios que oferta la ciudad de Buenos Aires tienen un alcance de impacto local. Paralelamente, se agregan aquellos incentivos de carácter nacional, al ser parte del territorio, pero InvestBA no incide en la definición de ellos.

b) Imagen territorio.

Desde InvestBA se diseña y ejecuta una estrategia de comunicación para dar visibilidad de los servicios que brinda la API y promover temáticas relativas al comercio exterior e inversiones en la Ciudad de Buenos Aires.

Para crear la imagen del territorio en lo que, respecta a atracción de inversiones, InvestBA, como la mayor parte de las instituciones del Gobierno de Argentina, suele trabajar a partir del posicionamiento de la ciudad en distintos rankings internacionales. Se considera que esta información, provee de datos específicos, de interés y dan una información más objetiva para los inversores, ya que no responde a una visión sobre lo que ellos piensan de sí mismos, sino que son datos basados en indicadores establecidos e imparciales. InvestBa incluye estos datos y luego los caracteriza con mayor detalle.

Ejemplos de estos posicionamientos en rankings se encuentran:

#2 ciudad más segura de América Latina. Fuente: The economist.

#1 ciudad más atractiva de América Latina para inversores y el talento. Fuente: Global Power City Index (GPCI).

#1 mejor ciudad para vivir de América Latina. Fuente: The Economist.

#1 en nivel de inglés en la región. Fuente: Índice EF de competencia en inglés.

#1 ciudad para estudiar de América Latina. Fuente: ranking QS Best student cities.

La imagen creada por InvestBA no se encuentra aislada de la marca "Argentina", la cual trabaja la Agencia nacional, con la que mantienen una buena relación y coordinación. Es a partir de esta marca que, InvestBA se encarga de trabajar la marca de la ciudad de Buenos Aires, en conjunto con las áreas de gobierno que tengan las competencias en el tema. Para su diseño se trabaja el posicionamiento de marca de distintas formas, incluyendo temas variados, como la gastronomía, cultura y también inversiones. De este modo, la marca representa un todo de la ciudad. Paralelamente, a nivel de gobierno está todo alineado y registrado a través de normativas y manuales, en cómo comunicar y tener el registro de la marca.

La imagen y posicionamiento de la marca de Buenos Aires es un aspecto que se trabaja desde muchos años. Siempre ha sido relevante en el quehacer de la promoción del territorio. Producto de ello, actualmente, se ha construido una clara identidad de la región, tanto para quienes están dentro del territorio, como de quienes se encuentran fuera del país.

Un aspecto fundamental de este proceso ha sido la coherencia y consolidación de la marca a través del tiempo, donde sus cambios responden a una evolución de ésta. Para lograr esto, los gobiernos han trabajado la marca sin eliminar o invalidar el trabajo previo, porque es un trabajo que requiere estar alineado y ser consecutivo. No se le puede decir al

inversionista: "somos esto y en unos años más, decirle que ya no somos eso que manifestaron, sino, todo lo contrario". Tampoco consideran que la imagen territorial debe ser rígida, sino que, la imagen debe ser el reflejo de su esencia y cómo ésta han ido creciendo; mostrando nuevos intereses, pero siendo los mismos en esencia. Este enfoque es importante para quienes llegan al territorio, puesto que les brinda seguridad y confianza.

A partir de la construcción de una imagen común para todo el territorio, luego ésta se especializa según la temática que se trabaje. De ese modo, se pretende entregar un mensaje común y central, que muestre la unidad del territorio, pero también sus distintas áreas y aristas, de forma alineada.

Este trabajo de construcción de la imagen territorial lo suele liderar el sector público, principalmente. El sector productivo podría aprovechar este trabajo y reforzar su posicionamiento internacional con esta marca, diciendo que es parte de Buenos Aires, pero ello no forma parte del propósito inicial ni es solicitado a los empresarios.

c) Servicios de *aftercare*.

InvestBA brinda asesoramiento, asistencia y herramientas de soporte, en toda etapa de una empresa. Si bien los servicios de la API son demandados, mayormente, al momento de sondear posibles ubicaciones del negocio o en su proceso de instalación, estos servicios se encuentran disponible en cualquier período del negocio. Además, a estos servicios se suma la elaboración de periódicos informes sectoriales de la ciudad, con el objetivo de proveer material que responda a la demanda de información que requieren, mayormente inversores externos, pero que igualmente dan utilidad a empresarios ya instalados en el territorio. Esa información es constantemente actualizada y adecuada a los temas de contingencia. Actualmente, la API está trabajando en la guía del inversor para acompañar el proceso de inicio. Sirve de información general, para que comprendan cuál es el proceso, pero también para llevarlo a cabo, logrando hacer más eficiente este paso, o las consultas de los inversores.

Otro servicio que ofrece la API es el apoyo a empresas para que se internacionalicen. Muchas de las empresas que llegan a Buenos Aires ven en el territorio un punto estratégico de apertura al mercado latinoamericano y extienden sus labores de exportación o internacionalización desde la ciudad.

d) Vinculación con la industria.

InvestBA mantiene una constante relación con la industria. Este ámbito destaca el que distintos programas de trabajo son coordinados y difundidos junto a cámaras empresariales de la ciudad, de diferentes sectores productivos. Estas cámaras representan un aliado técnico, pero también un canal de comunicación y acceso a diversas empresas, con las cuales se promueve un trabajo permanente y colaborativo. Para promover los programas de asesoramiento técnico, mediante las cámaras se convoca a un gran número de empresas locales. Por lo general, dichas convocatorias tienen mayor alcance y potencia en el mensaje, lo cual se asocia a que este medio aporta un factor de confianza para los empresarios.

Por otra parte, conservan un vínculo constante con todos los beneficiarios o aliados privados con quienes han trabajado. Consideran relevante el cuidar y mantener ese vínculo constantemente, ya que consideran es la mejor manera de conocer cuál es la dinámica productiva y sus demandas.

e) Influencia política para las reformas del clima de inversión.

InvestBA desempeña sus funciones de manera articulada con distintos entes públicos para lograr gestionar todos los proyectos y trámites que permiten obtener beneficios a los inversionistas y empresarios. De este modo, mantiene un contacto permanente y muy activo con estas entidades y son un actor relevante para la aplicabilidad de las políticas públicas en la materia.

A través de la misma implementación de estas políticas públicas, la API tiene la oportunidad de percibir posibles mejoras o ciertas necesidades que no se encuentran y que el sector industrial demanda. En este último caso, InvestBA diseña y ejecuta propuestas de cambio normativo en pos de mejorar el clima de negocios, incrementar la inversión y el comercio internacional, además de aumentar la competitividad de la ciudad de Buenos Aires en la economía global. Durante el 2021 y con el avance de la pandemia por el COVID-19, impulsó múltiples medidas de alivio para sectores golpeados por el contexto sanitario. Entre estas medidas destaca Alivios fiscales, Ley de promoción para residencias estudiantiles y la Ley de promoción para el sector hotelero.

También cabe señalar que InvestBa considera como marco referencial para sus actuaciones el Plan estratégico de la ciudad de Buenos Aires. Este plan definió 5 ejes/sectores con los que la ciudad trabaja prioritariamente. Estos sectores son:

- Turismo: Representa una actividad fundamental para el desarrollo económico de la ciudad de Buenos Aires. Recibe alrededor de tres millones de turistas extranjeros por año y genera más de 79.300 puestos de trabajo en los barrios porteños.
- Servicios empresariales y profesionales: Compose el mayor segmento exportador de la ciudad de Buenos Aires. Totaliza US\$ 2.772 millones en 2019 y representa el 40% del total exportado por la ciudad ese año.
- Servicios de tecnología: Buenos Aires es sede de más de 3.200 empresas informáticas y reúne alrededor del 62% de las empresas argentinas de la industria.
- Servicios financieros: Es uno de los más importantes de la ciudad de Buenos Aires. Con un alto potencial como generador de empleo, reúne más de 60.400 puestos de trabajo.
- Industrias creativas: Es uno de los más dinámicos de la ciudad de Buenos Aires en términos de creación de empresas. Con una combinación de talento, tecnología y espacios físicos únicos, las industrias creativas encuentran en Buenos Aires un amplio espacio para su desarrollo y potencial de crecimiento.
- Salud. Buenos Aires cuenta con una serie de servicios de salud públicos y privados destinados a la atención sanitaria de los vecinos.
- Servicios educacionales: Buenos Aires es un HUB universitario donde se capacitan alrededor de 500.000 alumnos que forman parte de las 42 universidades existentes.

3.2.4 Invest in Valencia



Invest in Valencia es una API creada a principios del año 2022 en la Comunidad Valenciana, que sigue un modelo de colaboración permanente, que integra la participación de la sociedad civil y empresarial de Valencia.

La Comunidad Valenciana es la tercera ciudad más grande España y se caracteriza como una región altamente competitiva, emprendedora e innovadora, que destaca frente a otras regiones. Frente a este contexto, el principal objetivo de Invest in València es atraer nuevos proyectos de inversión a la ciudad para consolidar su desarrollo económico y tecnológico, desde la puesta en valor de sus recursos locales. Invest in Valencia destaca como atributos fundamentales la gestión del talento y la calidad de vida de la ciudad. El rendimiento de esta iniciativa ha sido considerado como muy alto, con resultados como: retorno de la inversión de 5.600.000€ millones de euros y 17 casos de éxito en tan sólo el primer año de desempeño. Mediante esta API se logra observar la tendencia en nuevos modelos, de carácter moderno, híbrido y responsable.

A continuación, se presentan sus principales características, de acuerdo con los criterios incorporados en el estudio.

Estructura.

a) Origen.

Valencia ha contado con diversas iniciativas que apoyan y fomentan la IED en el territorio. Estas han nacido y desaparecido en diversas ocasiones, dependiendo del dinamismo de la economía y de la administración de turno. En este contexto, con fin de establecer una

agencia independiente de periodos de gobierno y partidos políticos, en 2022 el Ayuntamiento de València y la Cámara de Comercio, en colaboración con la Confederación Empresarial de la Comunidad Valenciana (CEV), se han unido para crear la Invest in València Office. Esta API es un espacio de colaboración público-privada para captar y acompañar inversiones de ámbito nacional e internacional, de todo tipo, aunque principalmente en los sectores tecnológicos y de innovación.

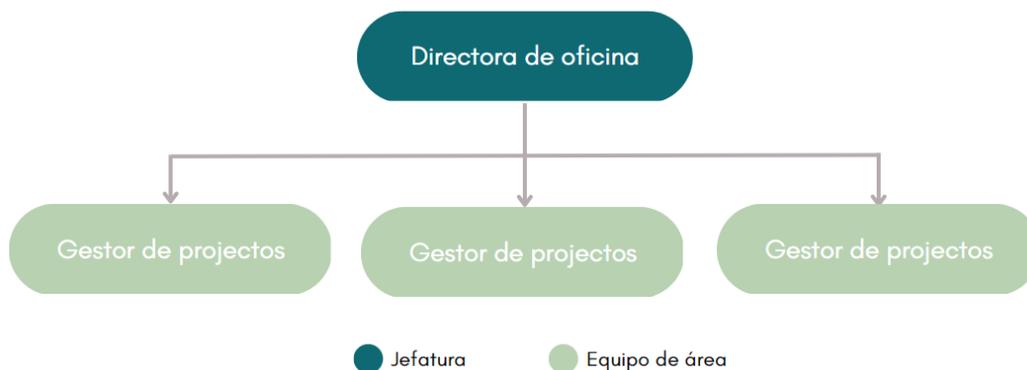
En su primer año de funcionamiento ha demostrado resultados óptimos, logrando asistir a más de 17 proyectos de gran tamaño, en su llegada a Valencia. De este modo, Invest in Valencia se posiciona y proyecta de gran manera ante la región, potenciales inversionista y el mercado global.

b) Organización interna.

La misión de esta API es captar, informar, asesorar y acompañar a las empresas y proyectos emprendedores que busquen implantarse en Valencia. Para ello, sigue la estrategia de promocionar a Valencia y facilitar la implantación de nuevas empresas que generan empleo y competitividad a la ciudad.

València Investment Office, es un espacio de colaboración público-privada (Ayuntamiento de València, Cámara de Comercio, y CEV). Su oficina está ubicada en la sede de la Cámara de Comercio y actualmente cuenta con un equipo compuesto por cuatro profesionales y una plataforma tecnológica que ofrece atención personalizada en cualquiera de los idiomas de las empresas que los contacte. Además, cuenta con el apoyo de empresas de la Cámara de Comercio, para actuar como comité asesor.

Figura 12: Esquema organizacional de Invest in Valencia 2023.



Fuente: Elaboración propia, basado en información de Valencia.

Mediante el equipo propio, pero también a través de la colaboración público-privada, brinda ayuda en todos los ámbitos en los que el inversor pueda precisar para su llegada y estadía en Valencia. Esto implica, principalmente, información y asesoramiento en temas de legislación y establecimiento empresarial. En definitiva, Invest in Valencia acompaña a los inversores, de la mano de los agentes económicos más relevantes que se encuentran en el territorio.

La gestión, a cargo de la Cámara de Comercio, permite liberar la ardua y engorrosa tramitación administrativa y hacerla mucho más ágil. Para ello, se les vincula con despachos de abogados asociados, a las embajadas y las cámaras mixtas de comercio. También se les asesora en la captación de oportunidades de negocio, búsqueda de localizaciones, gestión de recursos humanos y contratación de personal, financiación e incentivos, sistema fiscal e impuestos, propiedad industrial e intelectual, organización y asistencia a eventos, o servicios personalizados, es decir, en cualquier aspecto que les permita crecer y ser más competitivos.

De igual modo, Invest in Valencia elabora y facilita herramientas de trabajo tales como: análisis de mercado nacionales e internacionales, evaluaciones del clima de negocio, análisis sobre el contexto productivo. Los resultados de estos estudios son mayormente difundidos mediante eventos (reuniones o abiertos), informes bimensuales, notas dinámicas o activaciones del radar de inversiones.

c) Redes.

Desde la propia estructura organizacional, la Agencia pone en valor la sinergia que logra generarse entre administración pública y las organizaciones empresariales, en beneficio del interés común.

El trabajo articulado de Invest in Valencia, muestra que la Administración pública no puede vivir ajena a realidad del tejido empresarial y viceversa, lo cual se acentúa en materias de desarrollo económico. Se necesita de ambos sectores para contar con un modelo funcional, efectivo y competitivo. Siguiendo este enfoque, el que la estructura de Invest in Valencia, tenga representación de ambas partes, hace que los nexos y acuerdos se faciliten y complementen. Especialmente cuando las organizaciones centrales tienen un carácter local y de amplio alcance en lo que respecta a vínculos, recursos e incidencia en políticas de fomento en la materia.

Respecto al trabajo entre Invest in Valencia y el ICEX (entidad pública empresarial de ámbito nacional que tiene como misión promover la internacionalización de las empresas españolas y la promoción de la inversión extranjera) trabajan de manera cordial, sin embargo, no presentan acuerdos formales para el desarrollo de iniciativas en conjunto, hasta el momento. Su relacionamiento suele ser de carácter mayormente informal, mediante el intercambio de información, como datos particulares sobre Valencia y otros de carácter nacional. Invest in Valencia reconoce que es un aspecto para trabajar y mejorar, pero en esta primera etapa han decidido fortalecer prioritariamente los lazos locales.

d) Tendencias.

El desarrollo de empresas de base tecnológicas y de innovación es un foco prioritario para el territorio. Este enfoque responde a la alta competitividad que atribuye este factor a las empresas, al creciente desarrollo en conocimiento y técnicas en este campo durante los últimos años y a que se ha valorado positivamente el que estas empresas han demostrado ser más resilientes y estables frente a situaciones de cambio, como la pandemia de la COVID-19.

Para responder a este desafío, Invest in Valencia, ha establecido alianza con el tejido empresarial, centros educativos, tecnológicos y de I+D+i, con el objetivo de colaborar y optimizar recursos que les permita contar con un soporte necesario en infraestructura, generación de conocimiento y preparación del RRHH para desarrollar este perfil de empresas.

Respecto al Desarrollo local, esta API destaca en su enfoque, alineado con la estrategia de desarrollo de la ciudad de Valencia y con los lineamientos propuestos por la Unión Europea. Esta postura plantea que, la atracción de nuevas empresas a la ciudad tiene como propósito el progreso económico, pero, además, un fuerte beneficio social, que traspasa la creación de empleo. En este aspecto, Invest in Valencia, presenta una visión hacia la atracción de inversiones donde los beneficios de rentabilidad de las empresas impliquen y comprometan impacto al territorio, como generación de nuevo conocimiento, acceso a nuevos productos y servicios, oportunidad de crecimiento para nuevos polos industriales y que estas respeten las normas y visión de desarrollo que establece el territorio.

En línea con lo anterior, Invest in Valencia plantea que actualmente la sustentabilidad es algo innato en las empresas. La UE tiene lineamientos muy claros en los objetivos que se deben lograr en un periodo establecido (Horizonte 2030), por lo que los países, las regiones y las mismas empresas entienden que su actuación debe contemplar cambios y mejoras en este sentido.

Para ello, el territorio oferta una amplia gama de servicios de asesoría y cuenta con distintas líneas de financiamiento a través de la Generalitat (Gobierno Regional), que apoyan el incremento de: energías renovables, iniciativas de impacto social, nuevos modelos de economía y distintas líneas de sostenibilidad en las que el mundo está dirigiendo sus acciones.

Un claro ejemplo de esta visión y apuesta por parte de la ciudad, se concreta mediante la designación de Valencia como Ciudad Verde de Europa 2024. Este atributo es resultado de una estrategia trabajada fuertemente en la última década, velando por la conciencia y responsabilidad de los actores con el territorio en el que se encuentran.

Invest in Valencia expone que la apuesta de desarrollo de la ciudad implica crecimiento y mejoras en el sector productivo y la economía, pero no a cualquier costo. Las empresas deben crecer entendiendo su responsabilidad. A ello, consideran que las empresas ya lo hacen e inclusive, son estas mismas las que demandan asesoría y otros apoyos en la materia.

Funciones

- a) Incentivos a posibles inversores.

Valencia, como una de las regiones más importantes de España y de Europa, tiene una amplia oferta de incentivos para atraer Inversión Extranjera Directa (IED) a la ciudad.

Algunos de los principales incentivos consisten en:

- **Ventajas fiscales:** Valencia ofrece una serie de incentivos fiscales para las empresas que deciden invertir en la región, como la exención de impuestos sobre el patrimonio, las donaciones y las transmisiones patrimoniales. Otro incentivo fiscal de alto interés es dirigido a la I+D+i, debido a que Invest in Valencia prioriza los sectores tecnológicos y de innovación. Se considera que este incentivo genera amplio impacto, puesto que además de los beneficiarios directos, otros actores se también se favorecen, como los clientes, proveedores o aliados.
- **Programas de subvenciones y ayudas:** La ciudad de Valencia cuenta con programas de subvenciones y ayudas para empresas que invierten en la ciudad, como el programa de Ayudas a la inversión y a la Creación de empleo, que ofrecen subvenciones y préstamos para la creación de nuevas empresas y la expansión de las ya existentes. De igual modo, se presenta una amplia oferta de fondos de desarrollo tecnológico, apoyados por los parques científicos, polígonos industriales y otros agentes que conforman el ecosistema de la ciudad.
- **Reducción de trámites y agilización de procesos:** Valencia ha implementado una serie de medidas para reducir la burocracia y agilizar los procesos de registro y establecimiento de empresas, como el programa Valencia Activa, que ofrece asesoramiento y ayuda para la creación de empresas en la ciudad, del cual Invest in Valencia es parte.
- **Servicios de acompañamiento y *aftercare*:** Invest in Valencia dispone de servicios de acompañamiento a la llegada de los inversionistas, junto a su equipo y servicios de *aftercare* para empresas que se sitúan en la ciudad. De este modo, se ofrece asesoramiento y servicios de atención al inversor en todas las fases del proceso de inversión. Esta labor se la realiza gracias a la colaboración público-privada.
- **Acceso a talento y formación:** La ciudad cuenta con una amplia oferta de programas de formación y capacitación para empresas, así como acceso a una gran cantidad de talento local y extranjero, gracias a la presencia de universidades y centros tecnológico y de investigación, de alto nivel, presentes en la ciudad.
- **Ubicación estratégica:** Valencia se ubica al inicio oeste del mar Mediterráneo, lo cual la posiciona en el centro de todo y le facilita comercializar con todo el mundo. Este incentivo no solo representa un aspecto geográfico, sino que ofrece una amplia infraestructura y personal con alto conocimiento en la logística portuaria internacional, aspectos que hacen que Valencia se reconozca como la mejor posición de España por *Doing Business*, para el comercio transfronterizo. La Comunidad Valenciana cuenta con otros puertos aledaños, como el de Sagunto y Alicante, por lo que compone toda una red de puertos industriales. Pertenece a una de las redes más importantes del país y de Europa, junto a Valencia (España), Marsella (Francia), Génova (Italia) y El Pireo (Grecia).
- **Calidad de vida de Valencia:** Un aspecto valorado por los inversionistas es que, en reiteradas ocasiones Valencia ha sido reconocida como la mejor ciudad para vivir del mundo. En la última ocasión fue Forbes, en 2022. Esto se debe a su clima, el tamaño de la ciudad, su gastronomía, acceso y calidad de atención sanitaria, la cultura y otros factores que hacen que la gente quiera vivir en Valencia. Es un factor

atractivo para que las empresas traigan su personal o deseen impulsar sus nuevos negocios desde Valencia.

Todo esto hace que Valencia sea una ciudad atractiva para la inversión extranjera oportunidades y un buen clima de inversión.

b) Imagen territorio.

La imagen del territorio, como reflejo de sus características y del posicionamiento que desean ocupar, la construyen pensando en convertir a Valencia en un referente y un polo de atracción de inversiones global, unificando y consolidando todos los recursos a disposición de la diplomacia económica de la ciudad, mediante el impulso y proyección de las ventajas competitivas del territorio valenciano.

Según la percepción de los agentes locales, consideran que Valencia está perfectamente preparada para competir con las mejores ciudades europeas y del mediterráneo, por sus características, su ubicación y sus comunicaciones.

El proceso de construcción de la imagen territorial que promocionan se crea desde la API. Este se sustenta en datos y apreciaciones que integran a todo el territorio. Esta construcción posee un relato, pero, además, un trabajo de argumento y respaldo válido para el mismo. Uno de los insumos utilizados son los motivos por los cuales entraron empresas externas en la Comunitat Valenciana. Estos motivos son principalmente: se presentan empresas con alto potencial de crecimiento y de sinergias con las empresas extranjeras; se encuentra cerca de mercados muy especializados y de interés; buena posición geoestratégica de la Comunitat Valenciana; cantidad y coste de la mano de obra no cualificada, cualificada y especializada (por ejemplo, en agricultura); cantidad de opciones y coste del suelo; infraestructuras industriales y de logística, y su clima.

La imagen promocionada de la ciudad contempla dos aspectos principales. Por una parte, las oportunidades productivas, destacando todo aspecto vinculado a los sectores estratégicos del territorio, los cuales son: Ciudad del deporte y creatividad, Hub logístico del mediterráneo, Bienestar y salud y Ciberseguridad y desarrollo de 5G. A estos elementos se suman cualidades intrínsecas de la ciudad, como lo son: atributos de localización, calidad de vida y ciudad universitaria.

Entre dichas cualidades, debido a la orientación estratégica que presenta Invest in Valencia, de atraer empresas tecnológicas y de innovación, un aspecto importante en su promoción es dar a conocer la capacidad de formación del capital humano y de soporte para la I+D+i. Valencia cuenta con universidades muy bien posicionadas a nivel nacional e internacional. Entre ellas destaca la Universitat Politècnica de València (UPV), la cual de acuerdo con el *Ranking of World Universities* (ARWU) ubica a la UPV como la mejor Politécnica de España y entre las 10 mejores de Europa, también el ranking elaborado por la Fundación BBVA y el IVIE, tras analizar el 98% del sistema universitario nacional, sitúa a la UPV como la mejor universidad de España a nivel docente. Por su parte, la Universitat de València es la más demandada de Europa por la beca Erasmus (mayor programa de

movilidad académica de Europa). La imagen de ciudad universitaria es importante en su oferta y entendiendo el valor añadido que genera el conocimiento para este perfil de empresas.

Valencia también utiliza a favor su pertenencia a España. Por ejemplo, que el país ocupa la posición 28, de los 190 países, en el ranking de *Doing Business*. Invest in Valencia señala que ellos son y trabajan para el desarrollo de Valencia, pero entienden que son parte de un destino más amplio, que es España y que el inversor considera este aspecto dentro de su análisis previo a definir su ubicación, donde no solo compiten con otras localidades del país, sino con el mundo entero.

c) Servicios de *aftercare*.

Invest in Valencia acompaña la inversión no sólo en su primera etapa de instalación. Las acompaña en toda su trayectoria. Una vez llega la empresa a la ciudad, continúa apoyándolas en sus nuevos proyectos.

En este ámbito, Valencia ofrece una serie de servicios de *aftercare* para inversionistas con el objetivo de garantizar su éxito a largo plazo en la región. Algunos de los servicios de *aftercare* que se ofrecen, incluye:

- Asesoramiento y acompañamiento: Las empresas que invierten en Valencia pueden contar con el asesoramiento y el acompañamiento profesional por parte de ejecutivos de la API y empresarios de la Cámara de Comercio para ayudarles en su establecimiento en la región, resolver dudas y cuestiones administrativas, fiscales y legales, así como consultas sobre licencias, permisos y otros requisitos necesarios para la actividad empresarial. Además de facilitar la integración de la empresa en el entorno empresarial valenciano.
- Networking y eventos: Invest in Valencia cuenta con una amplia oferta de networking y eventos empresariales que permiten a los inversores establecer contactos y relaciones empresariales en la región, así como conocer las últimas tendencias y oportunidades de negocio. Son organizaciones nuevas y deben comprender los actores y las reglas del lugar, para su beneficio y obligaciones. A la API les interesa que las empresas sean parte activa del ecosistema y que no solo estén en el territorio para absorber recursos o beneficios fiscales. Para generar este nexo, realizan eventos periódicamente donde tratan temas relevantes del tejido productivo y pueden establecer redes de manera natural. Idealmente encadenan sus productos y servicios una vez se encuentran en un clima de confianza previo. Además, una alta participación de actores locales permite conocerlos y construir iniciativas más coherentes, lo cual contribuye a la competitividad del territorio y les hace ver la incidencia que tienen en el desarrollo local.
- Formación y capacitación: Las empresas que invierten en Valencia tienen acceso a una amplia oferta de formación y capacitación, a través de programas de formación adaptados a las necesidades específicas de cada empresa y sector. Valencia cuenta con prestigiosas universidades a nivel nacional e internacional, que ofrecen oferta académica, pero también colaboración en I+D, tecnología e innovación.

- Incentivos y ayudas: Valencia cuenta con diversos incentivos y ayudas a la inversión para empresas que deciden establecerse en la región, que van desde la exención de impuestos hasta el acceso a fondos y subvenciones para proyectos empresariales.

En resumen, Valencia cuenta con una amplia oferta de servicios de *aftercare* para inversionistas que permiten a las empresas establecerse con éxito en la región y garantizar su crecimiento y desarrollo a largo plazo.

d) Vinculación con la industria.

El proyecto en sí se trata de un colectivo público-privado, comprometido a proporcionar servicios, establecer contactos y atender las necesidades de los proyectos de inversión de manera articulada y colaborativa. Es uno de los principales valores y beneficios que tiene la apuesta de esta API. Todo resultado y éxito se fundamenta en el trabajo en red, en el que el sector privado cumple un rol esencial.

El objetivo de este modelo es crear sinergias entre el sector público y las organizaciones empresariales en beneficio del interés común. Para ello, consideran que la Administración no puede vivir ajena a realidad del tejido empresarial. En ese sentido, un claro ejemplo se aprecia en que la ubicación de la oficina central de Invest in Valencia se sitúa en la sede de la Cámara de Comercio y que el empresariado participa como parte del Comité asesor de los inversionistas atendidos. Esta estructura demuestra que el sector empresarial no solo juega un rol desde la producción o como beneficiario de políticas públicas, sino que, igualmente, puede liderar modelos de gestión o de desarrollo económico local.

Este modelo ha acercado enormemente a toda la red empresarial local, permitiendo un trabajo activo en el quehacer y por ende empoderándose de los resultados y orientación del desarrollo de la ciudad en este ámbito. También, ha demostrado una buena aceptación por parte de los mismos inversionistas, quienes sienten que son sus pares quienes les reciben y orientan en su proceso de llegada y desarrollo, mostrando gran interés, conocimiento y empatía.

e) Influencia política para las reformas del clima de inversión.

El modelo ejercido por Invest in Valencia requiere del interés, compromiso y coordinación de los sectores público y privado. Cada uno de ellos ocupa un rol diferenciado. El público aporta a la iniciativa mediante la definición de una estrategia territorial y financiamiento para viabilidad, y luego, el sector privado participa facilitando recursos como infraestructura, personal y *know how*.

Por medio de esta colaboración, la administración pública logra acercarse, entender y conocer de primera mano las necesidades del sector privado para, en respuesta, otorgarles servicios primordiales. Este vínculo les nutre mutuamente y permite que las políticas y presupuestos asociados a la temática tengan mayor sustento y efectividad.

También, cabe destacar que en el primer año de funcionamiento de Invest in Valencia, su rol frente a las políticas públicas de inversión ha sido, mayormente, orientando a emprendedores y empresarios en su implementación. Pero, se espera que, gracias al conocimiento adquirido en dicha labor, prontamente la organización promueva mejoras al sistema normativo vigente, en pos de crear un clima de inversión atractivo y eficiente.

3.3 Análisis de contenido

En base a los distintos insumos obtenidos durante el proceso de levantamiento de información, y luego de su procesamiento, se exponen, a continuación, los resultados de diversos ejercicios de análisis de contenido ejercido sobre la información generada para los cuatro casos de estudio.

3.3.1 Nube de palabras

La figura 13, presenta la gráfica de cuatro Nubes de palabras (también conocidas como *collage* de palabras o nube de etiquetas). Son representaciones visuales de palabras que brindan protagonismo a las palabras que aparecen con mayor frecuencia. Este tipo de visualización puede ayudar a presentar gráficamente, datos de una manera de fácil comprensión.

Cada una de estas nubes responde a una de las API integradas en el estudio de Benchmarking. La nube de la izquierda superior representa a ProBarranquilla, la de la derecha superior a Invest in Murcia, la situada a la izquierda inferior a InvestBA, y a la derecha inferior, la nube de Invest in Valencia.

Estas graficas se obtienen del procesamiento de los contenidos tratados en las distintas entrevistas efectuadas a los representantes de cada API. A dichos contenidos se estableció como filtro, seleccionar sólo aquellas palabras con una estructura mayor a cuatro letras y vincular aquellas con variables de conjugación o derivadas. De las palabras válidas por el filtro, se obtiene las 50 palabras con mayor frecuencia en la comunicación de cada API, de acuerdo con los temas tratados.

Además de la selección de las 50 palabras mas frecuentes, la nube distingue las palabras seleccionas por tamaño, color y ubicación. En el centro, de color naranja, se distinguen aquellas 2 a 4 palabras más reiteradas. A medida que estas se expanden del centro, disminuye su frecuencia en el discurso.

A través del ejercicio de Nube de palabras, se valida el alto grado de vinculación que presenta cada caso de estudio con los distintos ámbitos comprendidos por el modelo de gestión de Scheifler (2020). Se aprecia claramente como en el caso de ProBarranquilla las palabras más usuales son: trabajo y empresas, abocadas a un enfoque mayormente privado. Para Invest in Murcia destacan las palabras: gobierno y ley, las cuales son usuales del sector público. Referente a InvestBA, las palabras: ciudad, información, promoción y

estrategia hacen referencia a la prioridad que presenta la comunicación estratégica dentro de sus funciones. Por último, para Invest in Valencia, la nube señala que son: talento, servicios y territorio las palabras que la caracterizan, reflejo de su apuesta de desarrollo desde un enfoque de capacidades locales.

Figura 13: Nubes de palabras.



Fuente: Elaboración propia.

Si bien todas las API establecen modelos de gestión que integran estos cuatro ámbitos, este ejercicio muestra su enfoque mayoritario o postura general. Por tanto, esta característica no discrimina su mérito en los demás ámbitos.

3.3.2 Aspectos destacados

Un segundo análisis de contenido se realiza sobre la caracterización de cada Agencia de Promoción de Inversiones del estudio, tomando en consideración los contenidos presentados en el apartado 3.2 del presente informe.

A partir de las particularidades de los modelos de gestión descritos, se destacan ciertos aspectos que representan el enfoque de trabajo que adoptan estas API. Estos aspectos señalados representan alternativas a evaluar por parte de agentes del territorio, o consultores especializados, de la Región de La Araucanía, para valorar el grado de interés, priorización y factibilidad de implementación dentro del modelo de gestión a diseñar para InvestAraucanía.

PROBARRANQUILLA

- Movilización y compromiso del sector privado, de manera colectiva y asumiendo el liderazgo de la atracción de inversiones de la región.
- Modelo jurídico privado, pero de viabilidad híbrida. Lo cual permite mayor flexibilidad y agilidad en procesos, compromiso participativo del sector privado y respaldo financiero público.
- La participación del sector empresarial no actúa sólo como beneficiario, sino que se alinea con el sector público de igual a igual para liderar iniciativas de crecimiento y desarrollo.
- Amplia trayectoria, con crecimiento constante en sus resultados y apertura a nuevos mercados y líneas de servicios.
- Muestra una esencia empresarial en su gestión, a través de la captura de oportunidades, adaptación a los cambios y mejora de servicios otorgados (ej. financiación pública e incorporación de eventos).
- Co-construcción del destino, de manera articulada y colaborativa entre distintos sectores, generando "sinergia" y alineamiento estratégico, que le permite responder eficientemente a los requerimientos de los inversionistas. Son "solucionadores".
- Influencia en políticas públicas y diseño de iniciativas de carácter transversal y de amplio alcance para el desarrollo de la región.
- Aprovecha y potencia la vocación empresarial del territorio como principal factor de desarrollo.
- Posiciona la educación como medio central de cambio social y a través de esta, mejora la oferta al mercado inversor.
- No discrimina el origen de la inversión. Atiende inversión local, nacional y extranjera.



INVEST IN MURCIA

- Pioneros en abordar la atracción de inversiones a nivel nacional. Gesta una estrategia pública de manera anticipada, que proyecta en la IED impactos beneficiosos y propulsores del crecimiento territorial.
- Su modelo de gestión es liderado desde el sector público, lo que le permite promulgar políticas públicas atingentes y la implementación de estas. Esta simbiosis permite un constante proceso de *feedback*, reflexión y mejoras.
- Logra el posicionamiento y relevancia de la atracción de inversiones en el territorio, permitiéndole obtener recursos suficientes y permanentes para el desarrollo de su plan de acción.
- Su batería de incentivos y apoyos es robusta y de atractivo para todo tamaño de inversión, especialmente a aquellas de grandes montos de inversión.
- Amplia trayectoria, con dinámicas de adecuación organizacional según contextos locales y globales de mercado, pero sin dejar de destinar esfuerzos al área.
- Equipo con alta experiencia, profesionalización y multidisciplinariedad. Cohesionado por trayectoria en la organización desde los inicios.
- Estructura organizacional acorde a los servicios otorgados, permitiendo la especialización y coordinación del equipo y sus labores.
- Integración de la agencia en entidad especializada en desarrollo productivo, junto a departamentos vinculados, que le permiten mayor agilidad y complementariedad de las labores, facilitando el acceso y atención de inversores y empresarios.
- No discrimina el origen de la inversión. Atiende inversión local, nacional y extranjera.



INVESTBA

- Capacidad estratégica para fomentar el trabajo articulado entre los sectores público y privado, de forma continua e integrando un alto número de actores en el sistema de inversiones.
- Sólida construcción de la marca territorial, que refleja los atributos competitivos de la ciudad de Buenos Aires. Generar una marca única para todos los servicios vinculados a la ciudad, pero, permite un grado de versatilidad para su uso en ámbitos más específicos. Su marca trasciende los periodos y enfoques de gobierno.
- Su modelo de gestión es liderado desde el sector público, lo que le permite promulgar políticas públicas atingentes y la implementación de estas. Esta simbiosis permite un constante proceso de *feedback*, reflexión y mejoras.
- Trabajo intensivo en preparación del territorio para la llegada de inversionistas, lo cual le permite actualmente contar con distintas entidades aliadas, con un alto nivel de conocimiento técnico en gestión de proyectos extranjeros, agilizando procesos claves para el inversionista.
- Definición de sectores estratégicos de alta competitividad y consolidación, pero también, sectores en vías de desarrollo con alta proyección de crecimiento.
- Priorización de sus esfuerzos, con intensificación en países de mayor interés estratégico. Este enfoque lo aplica a labores de promoción, generación de aliados y procesos de aprendizaje.
- Agencia con alta dotación de recursos, que le permite una actuación de alto impacto.
- No discrimina el origen de la inversión. Atiende inversión local, nacional y extranjera.



INVEST IN VALENCIA

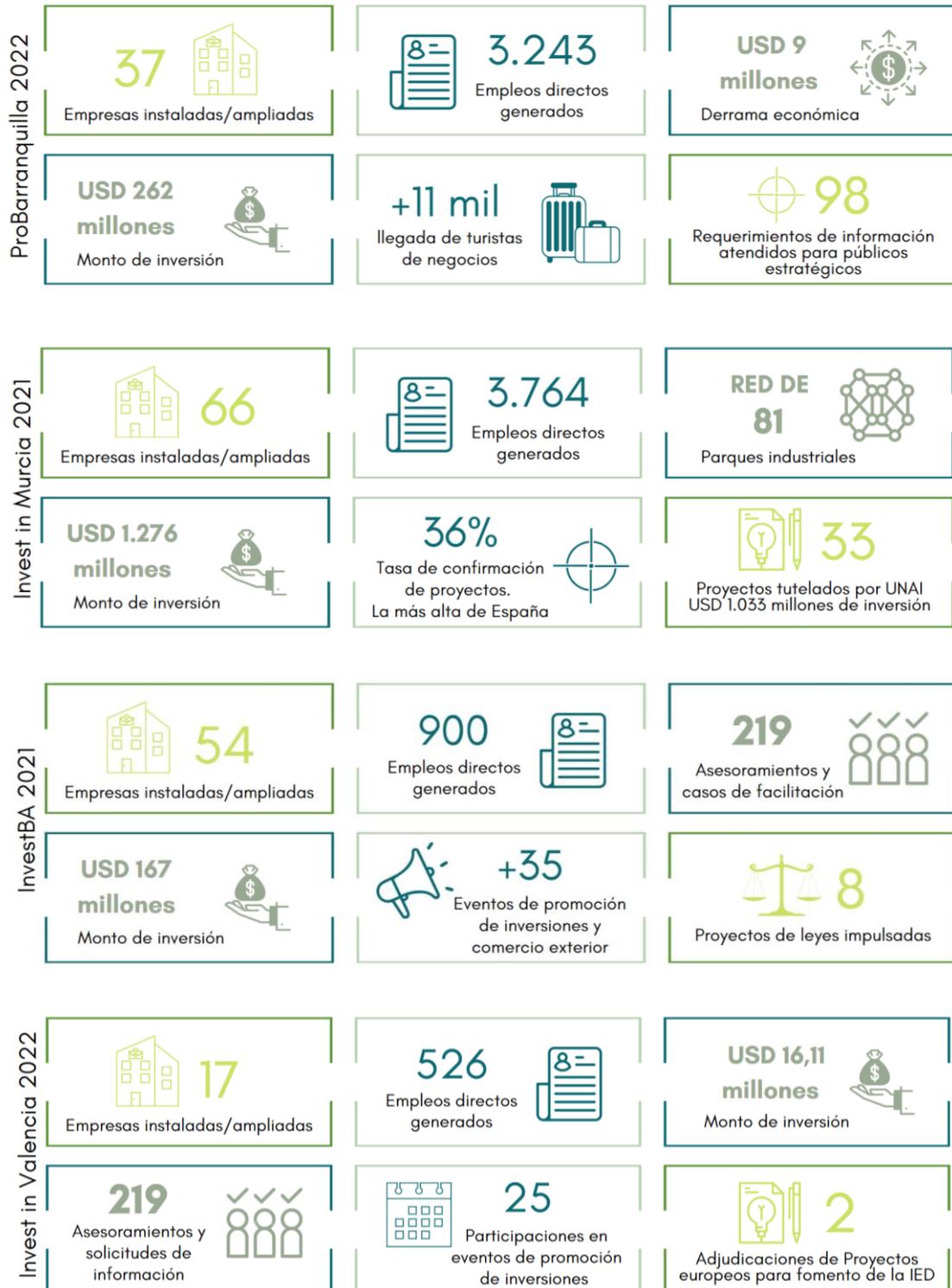
- Agencia de modelo mixto, público-privado, como gobernanza amplia e igualitaria para sus dos entidades propulsoras.
- Integra la academia dentro de la viabilidad de su modelo. Al apuntar el desarrollo de empresas tecnológicas y de innovación sostiene un vínculo de colaboración y retroalimentación constante con universidades, centros de I+D+i, parques tecnológicos e industriales.
- Establece un equipo base (4 profesionales) para iniciar sus funciones, el cual es complementado mediante la colaboración formal de otros actores.
- De manera estratégica pone en valor aspectos no vinculados al clima de inversión, pero que igualmente inciden en la toma de decisiones de los inversionistas. En este caso, el factor más destacado es el nivel de calidad de vida de la ciudad.
- Genera una estrategia a largo plazo y define sectores estratégicos del futuro, con alta proyección de crecimiento y sostenibilidad. Ofrece el soporte necesario para construirlos en conjunto. Esto les permite distinguir su oferta productiva respecto a la mayoría de la competencia, y atraer a inversionistas que buscan nuevos nichos de mercado.
- ofrece una serie de beneficios atractivos para los inversionistas, invitándoles a ser parte del territorio, pero también, les solicita implicancia en el desarrollo de la ciudad, de manera responsable.
- No discrimina el origen de la inversión. Atiende inversión local, nacional y extranjera.



3.3.3 API en números

Sustentado en la información recabada, se presenta una gráfica con la representación cuantitativa de 6 resultados destacados de cada API analizada.

Figura 14: Gráfica de resultados cuantitativos de las API de estudio.



Fuente: Elaboración propia.



4. CONCLUSIONES

Este apartado presenta una serie de conclusiones, las cuales surgen a partir de los resultados obtenidos por el estudio.

Estas conclusiones actúan como orientaciones para la toma de decisiones vinculadas a distintos ámbitos de la atracción de inversiones en la región, pero, destaca especialmente la relevancia de estas para el proceso de construcción de un modelo de gestión de la unidad de InvestAraucanía.

Mediante el estudio de cuatro modelos de Agencias de Promoción de Inversiones, pertenecientes a distintos destinos del mundo, se aprecia que:

Etapa inicial

Todas ellas, al momento de su creación, establecen como primera acción, llevar a cabo un estudio de diagnóstico del territorio, identificando características sociales, culturales y productivas. A partir de ellas, proyectan diversas vías de desarrollo para el fomento de la atracción de inversiones, dependiendo de los intereses, prioridades, recursos disponibles y visualización del territorio a largo plazo.

Dentro de este proceso de creación o definición de enfoques, se denota la importancia de incorporar procesos participativos, en los cuales se incluya a agentes representantes de distintos sectores y posturas, especialmente al crear un incentivo y/o política pública. Esta modalidad otorga mayor validez y compromiso por parte de los distintos actores del territorio. No tan sólo a aquellos que participan activamente de dichos procesos, sino también, a todos aquellos que se sienten representados actualmente por estos instrumentos.

A partir de la visión estratégica general que se proyecta para el territorio, es posible definir la estructura idónea de la API que liderará esta labor.

Para ello, existen distintos modelos, todos ellos válidos, tan sólo que, dichos modelos responden a las características del territorio y a su propósito u objetivo propuesto. Por tanto, para el diseño del modelo de gestión de la API de la Región de La Araucanía no existe un modelo estándar que se pueda replicar, sino que, es necesario evaluar las características y componentes de éstas y otras agencias, sobre las cuales comprender su quehacer, bajo un contexto determinado y evaluar la factibilidad de incorporar algunos de los aspectos aquí presentados.

Dicha labor responde a una etapa de planificación estratégica, puesto que para dicha valoración se requiere como insumo el análisis de diversos criterios, tales como: presupuestos disponibles, disposición de trabajo colaborativo por parte de los distintos sectores y agentes intervinientes, despliegue de políticas y programas de intervención, análisis de factores de desarrollo territorial, entre otros.

Estructura

Para los modelos de gestión se observan distintas alternativas de constitución. No obstante, a nivel mundial lideran, en una gran mayoría, API estructuradas desde el sector público. De acuerdo con la experiencia y conocimiento de las agencias estudiadas, tres de las cuatro API declaran abiertamente que, para ellas, acorde a las finalidades de la agencia, el mejor modelo es el modelo mixto, puesto que obtiene lo mejor de los sectores público y privado.

Los casos de estudio presentados diversifican las posibilidades de organización, y muestran que, independiente al sector que lidere la gestión de la API, todas deben tener una clara consciencia del trabajo en red y colaborativo. Eso permite mejorar el ambiente de los negocios, con equilibrio entre el bien social y privado.

Esta modalidad requiere dedicar esfuerzos a fomentar un real trabajo articulado, que va mucho más allá de mantener buenas relaciones con los demás agentes del sistema. Los modelos de una API requieren del conocimiento, compromiso y participación constante de las organizaciones que forman parte del proceso de la llegada de inversiones al territorio. Esto incluye organizaciones de soporte para el desarrollo productivo de las empresas instaladas en el territorio, organismos de formación y generación de conocimiento, entidades de vínculo internacional e, idealmente, de todas aquellas concernientes al desarrollo y competitividad de la región. Esta colaboración tiene como objetivo central el generar sinergias que mejoren con creces las condiciones que entrega un asesor privado o la actuación del inversor por cuenta propia. Si no, no tendría sentido alguno la existencia de la API.

Paralelamente, de forma complementaria a la colaboración, se requiere que la API asuma un rol articulador, siendo el nexo facilitador de la gestión de distintos agentes, para agilizar los requerimientos solicitados por los inversionistas. Esto convierte a las API en "solucionadores". En todas las API estudiadas se muestra un alto grado de articulación con su entorno, sólo se aprecia este aspecto en un menor grado, en Invest in Murcia, la cual, por las características de su organización, gestiona la mayoría de los procesos e iniciativas de manera interna.

Definitivamente, dentro de los modelos de atracción y desarrollo de la inversión, las empresas ya no son vistas sólo como clientes o beneficiarios, sino que, son un aliado potente y valioso para el logro de las labores que desempeña la API. Éstas cada vez desempeñan un rol más activo y de contribuciones más sólidas.

Otro aspecto relevante dentro del modelo de gestión de la API es el contar con un equipo de trabajo adecuado para el logro de los objetivos propuestos. Su composición representa las competencias y capacidades de actuación de la organización y, por tanto, la capacidad de impacto y contribución al entorno. Es decir, un territorio no puede esperar resultados que sobre pasen la capacidad de los recursos que pone a disposición para su implementación.

Las principales labores que ofrece una API son promoción del territorio, acompañamiento en procesos de instalación del negocio, inversionistas y equipos de trabajo, asesoramiento en programas de mejora empresarial y vinculación con el entorno. Sin embargo, estas hoy en día se han diversificado de gran manera, ampliando su quehacer a través de distintas acciones y líneas de trabajo que permitan complementar los servicios ofrecidos y garantizar la viabilidad de la organización.

El perfil de los profesionales que se desempeñan en las API es muy variado, ya que incorporan profesionales de múltiples disciplinas, acorde a las orientaciones que prioriza el plan de acción de cada una de éstas. Sin embargo, destacan gestores, abogados y comunicadores como los más usuales. Todos ellos comparten como competencia, un buen manejo de idiomas, entre los que destaca el inglés.

Los servicios ofertados requieren de una constante actualización y adecuación frente a las tendencias y requerimientos que los mercados internacionales incorporan dentro de su dinámica. En los últimos años, destaca una creciente demanda y conciencia por la producción sostenible, donde las empresas han visto necesario una reestructuración de sus modelos de negocio. En ello, las energías renovables han ocupado una posición líder entre las medidas de cambio de producción.

Asimismo, se aprecia una alza de tecnología e innovación en los modelos productivos de empresas de vanguardia, aspecto que ya se ha instalado y se considera como un requisito de sobrevivencia para cualquier empresa que desee competir y continuar a largo plazo.

De este modo, la batería de incentivos y servicios que ofertan las distintas API, deben incorporar estos aspectos si desean responder de manera óptima a los requerimientos de los inversionistas, como también, ser competitivas frente a la inmensa oferta de destinos de inversión que existe en el mundo.

Funciones

Actualmente, las API centran su capacidad de atracción mediante los distintos incentivos que ponen a disposición de los potenciales inversores. Estos incentivos pueden variar, considerando desde los más tradicionales, como lo es el asesoramiento a la llegada del inversor y todo el personal que se considere necesario, servicio en el cual no sólo se orienta respecto a los procesos y trámites necesarios para la apertura de un negocio, si no siendo un anfitrión del territorio en todos los ámbitos necesarios. Como también es posible ofrecer condiciones de vida para aquellos que deseen ser parte activa del desarrollo de un territorio.

Por ello, los incentivos, además de generar un acompañamiento a la llegada, también incorporan servicios de asesoría durante toda la vida de la empresa, en sus distintas etapas y proyectos de crecimiento y expansión. En ello, los servicios *aftercare* son tan importantes como los de captación, debido a que un inversor cuando decide instalarse en un territorio no piensa a corto plazo, sino que evalúa la proyección de su empresa a largo plazo.

En este ámbito es importante para un empresario no sólo contar con el apoyo de una entidad anfitriona, la cual le oriente o facilite cierta gestión, sino que necesita incorporarse a todo un sistema y mercado en el cual requerirá de la participación de gestores públicos y de otros empresarios del territorio para poder consolidar una empresa de carácter competitiva.

Para que la API logre ofrecer a los potenciales inversionistas un entorno con condiciones y competencias atractivas, ésta debe conocer de primera fuente cuáles son las características que componen al territorio, hacia dónde desea crecer y desarrollarse este territorio y plasmarlo adecuadamente mediante distintos medios de comunicación e información. Estos medios serán fundamentales para la reflexión y toma de decisiones por parte del propio territorio, como un insumo valioso en la aproximación de los inversionistas.

Todo objetivo y quehacer por parte de los actores locales para incentivar y fomentar la atracción de inversión, ya sea local, nacional o extranjera, requiere de un marco normativo y de políticas públicas estables, eficientes y actualizadas, que garanticen una guía estratégica acorde al desarrollo del territorio, establecido por sus actores. Estas políticas deben saber aprovechar los beneficios que conlleva el desarrollo de la inversión, pero también cómo controlar y reducir sus posibles efectos adversos.

Para el desarrollo adecuado de estas políticas públicas es indispensable la participación activa de las API, puesto que ellas son las entidades especialistas y líderes en el fomento y desarrollo de la atracción de inversiones en el territorio, por tanto, la reflexión, comunicación y promulgación de mejoras en estas políticas públicas es una función indiscutida para estas agencias.



5. REFERENCIAS

Ciudad Autónoma de Buenos Aires (junio de 2022) *distinguida a nivel mundial*. Obtenido de <https://investba.buenosaires.gov.ar/es/list/view/Novedad/26>

Ciudad Autónoma de Buenos Aires (marzo de 2023) *Organizagrama*. Obtenido de https://buenosaires.gov.ar/organigrama/min_des_economico_y_produccion.php

Ciudad Autónoma de Buenos Aires (junio de 2022) *The Economist: Buenos Aires es la mejor ciudad para vivir de América Latina*. Obtenido de <https://buenosaires.gov.ar/relacionesinternacionales/noticias/ranking-economist-buenos-aires-es-la-mejor-ciudad-para-vivir-de#:~:text=La%20ciudad%20de%20Buenos%20Aires,la%20revista%20brit%C3%A1nica%20The%20Economist>.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y Oxfam Internacional, (2019). *Los incentivos fiscales a las empresas en América Latina y el Caribe*, Documentos de Proyectos (LC/TS.2019/50).

Del Giorgio, F. (2012). *Benchmarking en el sector público*. En <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/25886>

Dressler, A. (2008). *Investment facilitation: A practical spective*. E15 Initiative. International Centre for Trade and Sustainable Development (ICTSD) and World Economic Forum. En: <http://e15initiative.org/publications/investment-facilitation-a-prcatical-perspective/>

El Universal. (agosto de 2020). Barranquilla entre las 10 mejores ciudades del mundo para invertir. Obtenido en <https://www.eluniversal.com.co/regional/barranquilla-entre-las-10-mejores-ciudades-del-mundo-para-invertir-MC3343196>

Harmes, U. (2005). *Benchmarking territorial competitivo*. Mesopartner.

Instituto de Fomento de Murcia (Marzo de 2023). *Home Instituto de Fomento de Murcia*. Obtenido de <https://www.institutofomentomurcia.es/>

InvestBA (marzo de 2023). *Home InvestBA*. Obtenido de <https://investba.buenosaires.gob.ar/>

InvestBA (2021). *Memoria 2021 Agencia de promoción de inversiones y comercio exterior de la Ciudad de Buenos Aires*.

Invest in Murcia (marzo de 2023). *Home Invest in Murcia*. Obtenido de: <https://www.investinmurcia.com/nuestro-equipo/equipo/>

Invest in Murcia (2021). *Memoria 2021 Instituto de Fomento de la Región de Murcia*.

Invest in Valencia (marzo de 2023). *Home Invest in Valencia*. Obtenido de <https://investinvlc.com/es/invest-vlc/#>

Invest in Valencia (2023). *Creación de empresa*. Obtenido de <https://investinvlc.com/como-establecerse/es/creacion-de-negocio.pdf>

Invest in Valencia (2023). *Networking empresarial*. Obtenido de <https://investinvlc.com/como-establecerse/es/networkingempresarial.pdf>

OECD (2006). *Policy Framework for investment: a review of good practices*. OECD Publishing.

OECD (2014). *Investment Promotion and Facilitation*. <https://www.oecd.org/daf/inv/investment-policy/PFI-update-investment-promotion-and-facilitation.pdf>

OECD (2018). *Mapping of investment promotion agencies in OECD countries*. <http://www.oecd.org/investment/Mapping-of-Investment-Promotion-Agencies-in-OECD-Countries.htm>

Orkestra (2014). *Informe sobre Benchmarking de ciudades: Bilbao y Bilbao Metropolitano*. Universidad de Deusto.

Paniagua, J., Sapena, J. y Villó, C. (2020). Análisis de las Agencias de promoción de inversión extranjera. *Internacionalización de las economías, nuevas formas, estrategias y actividades*. 913, pp. 237-258.

ProBarranquilla (marzo de 2023). *Home ProBarranquilla*. Obtenido de <https://probarranquilla.org>

ProBarranquilla (2022). *Informe de labores 2022. Conoce el impacto de la gestión de ProBarranquilla.*

Tödting, F. & Tripl, M. (2005). One size fits all? Towards a differentiated regional innovation policy approach. *Research Policy*, 34, pp. 1203-1219.

Volpe, C y Sztajerowska, M. (2019). *Cómo armar el rompecabezas de la promoción de inversiones: Un mapeo de las agencias de promoción de inversiones en América Latina y el Caribe y en los países de la OCDE.* OCDE - BID.

Informe de avance - Benchmarking.
Proyecto Transferencia Modelo de Aceleración de Inversión para la Región de La
Araucanía.
Universidad Santo Tomás.
Chile, abril de 2023.

