

# **PROMOCIÓN DE INVERSIONES AGRÍCOLAS PRIVADAS EN EL ESTADO FALCÓN, VENEZUELA**

**Henri Piña Zambrano<sup>1</sup>**

Recibido: 07-06-2004

Aceptado: 30-06-2005

## **RESUMEN**

A fin de darle viabilidad a una masa crítica de factores que posee el estado Falcón (Venezuela) en materia de exportaciones agroalimentarias, se planteó una investigación con el propósito de diseñar la estructura funcional y operativa de un ente que viabilice las acciones necesarias para la captación de inversiones en diversas áreas agrícolas de Falcón. Este estado presenta un conjunto de ventajas comparativas y competitivas, que hacen altamente factible el desarrollo de enclaves productivos dirigidos a la generación de bienes agroalimentarios de consumo, destinados al mercado foráneo. La creación de una agencia promotora de inversiones es en estos momentos el resultado de un movimiento mundial dirigido a dinamizar las economías locales. La metodología de la investigación se centró en la identificación de los elementos distintivos, que debe cumplir una agencia promotora de inversiones desde la perspectiva de un ente altamente competitivo, para lo cual se aplicó el esquema de cadena de valor. Se concluye que la promoción de inversiones debe realizarla una agencia mixta (sectores público - privado) a través de áreas prioritarias, especificando las condiciones para invertir en estas empresas, instaladas o por instalarse y la capacidad del sector, entre otros aspectos.

**Palabras Clave:** Estado Falcón, agencia de promoción, inversiones, competitividad.

## **ABSTRACT**

This article aims at designing the functional and operative structure of an organization with responsibility for the attraction of investments in diverse agricultural areas of the Falcon State, Venezuela. This state offers a set of competitive and comparative advantages in agricultural production and agribusiness, but it lacks the capital and technology to fully take advantage of them. The methodological foundation of the investigation was centered in the identification of the distinctive elements that should be included in an agency, in order to promote investments, and the outline of the chain value was applied. The author concludes that the promotion of investments should be carried out by a mixed agency (public - private), and that its job should start by specifying high-priority sectors, and the conditions to invest in these —number of installed companies, capacity of the sector—, among other aspects.

**Keywords:** Falcon State, promotion agency, investments, competitiveness.

---

1 Ingeniero Agrónomo, M. Sc. en Gerencia Agrícola. Profesor adscrito al Departamento de Desarrollo y Producción Agrícola, Universidad Francisco de Miranda. **Dirección postal:** Carretera Intercomunal Coro-La Vela, Complejo Académico «El Hatillo», Estado Falcón, Venezuela. Apartado postal 7524, Coro 4101. **e-mail:** henripina@unefm.edu.ve; henripina@cantv.net

## RÉSUMÉ

L'état de Falcon au Venezuela dispose de ressources potentielles servant à promouvoir l'exportation de produits agroalimentaires. Dans ce contexte, cette étude vise à identifier et analyser de critères pour constituer une agence destinée à l'exportation de ce genre de produits. Deux aspects clés à en considérer sont la structure organisationnelle et les caractéristiques fonctionnelles de l'agence, en tenant compte des activités à accomplir dans le domaine de la promotion des exportations. La recherche est fondée sur les principes de la méthode des chaînes de valeur. La principale conclusion du travail signale qu'une agence de promotion d'investissements tel que proposée, doit être conçue sur la base des investissements publics et privés. D'ailleurs, elle doit être organisée en fonction des aires ou de champs prioritaires, ainsi que des investissements à faire pour installer de nouvelles entreprises ou pour améliorer celles que se trouvent en activité

**Mot-clé :** État de Falcón, Agence de promotion, investissement, exportation, compétitivité.

### 1. INTRODUCCIÓN

El propósito de esta investigación es diseñar la estructura funcional y operativa de un ente (llamado en esta investigación agencia) sobre el cual recaerá la responsabilidad de operacionalizar los cursos de acción necesarios para materializar la captación de inversiones en diversas áreas agrícolas del estado, que presentan una masa crítica de condiciones que hacen altamente factible el desarrollo de enclaves productivos dirigidos a la generación de bienes agroalimentarios de consumo, destinados al mercado foráneo. Esta iniciativa surge a raíz de otro proyecto de investigación complementario, que dirigió el autor, referido a las áreas estratégicas y potenciales de desarrollo agrícola del estado Falcón, que pudieran constituirse en centros de desarrollo rural orientados a dinamizar las economías locales de varios municipios en la región.

En virtud de lo anterior, la necesidad de una agencia promotora de inversiones es, bajo las actuales circunstancias del país, el resultado de esa necesidad de dinamizar el plantel económico local y darle mayor valor agregado a una importante porción de la producción primaria del estado. Esto se evidencia en la intensa lucha que se percibe en todo el mundo por atraer inversiones a cada región en particular. Cada día los inversionistas se tornan más exigentes a la hora de seleccionar las áreas potenciales, con la combinación apropiada de ventajas para complementar y consolidar sus operaciones.

Esto implica un conocimiento profundo de la región a promocionar a fin de convencer a un grupo de individuos acerca de las ventajas de un área en particular, para la instalación de una inversión específica, frente a las ventajas de otras regiones. La actual tendencia en la captación de inversiones privadas se dirige, además, hacia un tipo de inversión orientada a la producción de bienes con alto valor agregado, proveniente de una base de apoyo alta

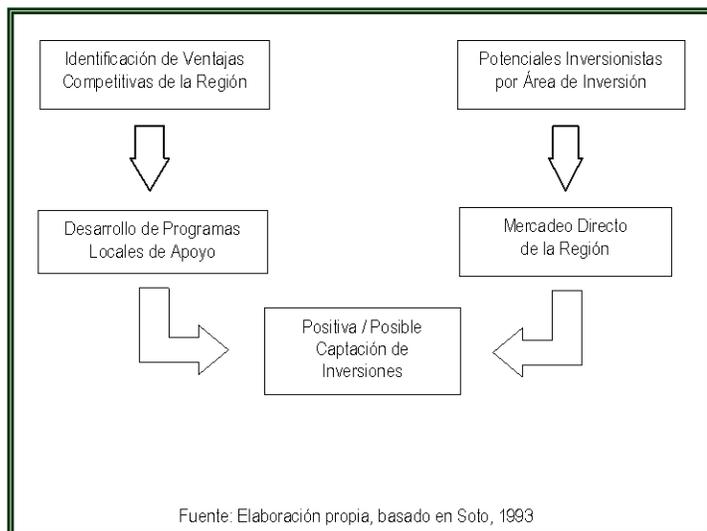
mente competitiva, que genere impacto en el aparato productivo y signifique para la zona receptora un nivel de vida elevado como resultado de actividades productivas.

Estas perspectivas obligan a los agentes económicos públicos y privados, con poder de decisión en la región receptora de inversión, a entender la importancia que tiene la tarea de atraer inversiones. Las circunstancias imponen la focalización de un trabajo dirigido, en primera instancia, al desarrollo de sus fuerzas y fuentes de crecimiento sobre las potencialidades locales, destacando aquellas ventajas que aumenten la competitividad internacional de la inversión a establecerse. Esto implica la introducción de programas para mejorar las capacidades tecnológicas, identificar nuevas fuentes de financiamiento, promover un ambiente empresarial y el desarrollo de los recursos humanos. Por lo tanto, no se puede separar la promoción y búsqueda de inversiones sin integrar estos programas, desechando la búsqueda de inversiones con la realización de presentaciones generalizadas, centradas sólo en propiedades económicas o exoneraciones fiscales mal dirigidas. Este tipo de enfoque no fomenta la inversión en productos de alto valor agregado, sólo conduce al desperdicio inútil de recursos (White, 1992).

En la actualidad la orientación se dirige hacia el suministro de información estratégica real y detallada sobre la región y sus áreas promocionales. La herramienta es la información estratégica. La promoción de un área en particular, con miras a atraer inversiones, debe enfocarse entonces sólo en aquellas áreas competitivas en relación con otras regiones dentro del país, y/o regiones del mundo, mediante un mercadeo directo y específico que muestre a los posibles inversionistas una alta comprensión y conocimiento de las potencialidades de cada área de inversión. Esta es una importante herramienta de valor agregado que corresponde a una estrategia metodológica de

desarrollo económico de dos vías (Soto, 1993) (Figura 1). Por un lado, se fortalecen infraestructuras y capacidades locales, consolidando sinérgicamente la competitividad de la inversión a establecerse, destacando las ventajas locales sobre otras áreas similares y, por el otro, se desarrolla un enfoque dirigido a la promoción de la región y a la captación de inversiones.

**Figura 1**  
**Promoción y Captación de Inversiones**  
**Estrategia de Dos Vías**



Estos programas de promoción local con fines de captación de inversiones deben ser el resultado inequívoco de un ente claramente identificado con su realidad. El proceso de promoción tiene lugar en un contexto eminentemente político y económico, por lo que la promoción y captación de inversiones debe constituir una parte importante de la agenda de los gobiernos regionales, que garantice una respuesta apropiada al inversionista foráneo, por lo que deberían estar preparados para manejar cada una de las limitaciones que se presenten (White, 1992). Esta estrategia crearía un fuerte impulso, una dinámica política detrás de la iniciativa de la promoción, reflejando así el papel y poder de una agencia de promoción de las inversiones, e implicaría un respaldo político incondicional, no sólo de apoyo a la agencia como tal, sino en el ámbito de servicios al inversionista, como las tramitaciones si ese fuere el objetivo central de la agencia. Esta debe reflejar entonces el mandato, la importancia y la manera en que la región desea promover sus inversiones. Sencillamente porque la agencia será el reflejo del ambiente político de la región.

## 2. MARCO METODOLÓGICO

El fundamento metodológico se centró en la identificación de los elementos distintivos que debe cumplir una agencia promotora de inversiones desde la perspectiva de un ente altamente competitivo. En tal sentido, se aplicó el esquema de la *Cadena de Valor* propuesto por Porter (1999), así como los aportes que en el campo de la empresa e industria han realizado Antornosi (1995) y Francés et al. (1992). Se consultaron fuentes primarias y secundarias de información, catalogadas en centros documentales especializados, y se realizaron entrevistas semi-estructuradas con individuos identificados como claves, de acuerdo con los objetivos de la investigación.

El esquema metodológico anterior se circunscribe entonces dentro del ámbito exploratorio - descriptivo, empleando el método analítico - sintético a objeto de conformar el perfil de la agencia promotora de inversiones que se sugiere (Hernández et al., 1995). La unidad de investigación la conformaron todos aquellos entes catalogados como *promotores de inversión* en Venezuela y que, bajo variadas y diversas ópticas y alcances, cumplen con esta tarea. Se contactó a representantes ligados a CONAPRI (Comisión Nacional Para la Promoción de Inversiones) como organismo primario de la promoción de inversiones en Venezuela, así como otros entes relacionados con esta actividad, tales como: SIEX (Superintendencia de Inversiones Extranjeras), AVEX (Asociación Venezolana de Exportadores), PROMEXPORT (Asociación para la Promoción de las Exportaciones), IESA (Instituto de Estudios Superiores de Administración), INE (Instituto Nacional de Estadísticas), FUDECO (Fundación para el Desarrollo Económico de la Región Centro Occidental) y MPC (Ministerio de Producción y Comercio), entre otros, así como una serie de oficinas regionales de promoción en los estados Lara, Apure, Zulia, Carabobo, Miranda y Mérida.

El procesamiento de la información se realizó atendiendo a la naturaleza y objetivos perseguidos por la investigación, con el propósito de diseñar el perfil operativo y organizativo de la agencia promotora de inversión en términos de su perfil organigráfico y de elementos competitivos claves, dentro del entorno donde le tocará desempeñarse.

## 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El diseño de cualquier proyecto para la promoción de las agroexportaciones debe realizarse de manera tal que maneje en forma dinámica y agresiva información del mercado, cuente con el respaldo decidido del Estado, responda a la dirección de una gerencia capaz de mantener niveles aptos de competitividad y garantice su permanencia en el tiempo, en términos de apoyo y asistencia irrestricta

al inversionista.

Desde esta óptica, para promover las inversiones agrícolas en el estado Falcón es preciso conocer las áreas potenciales de producción, que presenten mayor interés para los posibles inversionistas, y sus indicadores sociales y culturales, de manera de brindar una perspectiva amplia y fehaciente del área de inversión. Un segundo aspecto es identificar a las diversas empresas, corporaciones o entes particulares (nacionales o extranjeros) interesados en invertir. En otras palabras, quiénes son y dónde están los posibles inversionistas que han de canalizarse hacia la región. En último término estaría el conocimiento detallado de los diversos acuerdos, tratados y convenios firmados por Venezuela con diversos países. Este marco institucional brindaría la definición de estrategias para conducir acertadamente la inversión en el estado (Pérez, 1993). Bajo este esquema se insertaría de manera estratégica a Falcón en el contexto internacional y se dirigiría hacia la transformación de su aparato productivo como instrumento de desarrollo sostenido, basado en la productividad y competitividad, promoviendo la transformación productiva de la economía.

Esto pudiera motivar a los gobiernos regionales a presionar para profundizar el proceso de descentralización y desconcentración de organismos y funciones, dándole un impulso positivo a la situación política nacional mediante un cambio estructural importante y facilitando la coordinación directa de las relaciones entre los estados y los entes de decisión nacional. Esto fortalecería la coordinación conjunta de un programa de mejoramiento de la imagen del estado como centro final receptor de las inversiones (Soto, 1993). Dentro del entorno descrito la identificación de elementos favorables para la producción de productos agrícolas destinados a la exportación corresponde al primer paso para estimular la participación de inversionistas dentro de estas áreas. En este sentido, Falcón cuenta con un amplio contraste de escenarios agroclimáticos que favorecen el desarrollo de una producción agrícola diversificada durante todo el año. Estos factores son los descritos por Porter (1999) como factores claves de éxito, fundamentales para la competitividad en el área agrícola de exportación, creando condiciones para el desarrollo de tecnologías y mercados, aprovechando las diversas ventajas comparativas que presenta la región en este particular.

De esta manera, el plan de promoción de inversiones debe orientarse a la ampliación de capital productivo, definiendo claramente las condiciones a generar para hacer viable la actuación de los capitales de inversión, propendiendo a una expansión de las exportaciones basadas en el impacto a generar por el desarrollo de todas aquellas industrias de apoyo a esta modalidad, a través de la

diversificación y especialización de las actividades ligadas al sector agroalimentario. Además, la promoción de las exportaciones (agrícolas en especial) constituye el componente fundamental para la transformación económica de Falcón en el ámbito de su plantel productivo. La escogencia de sectores competitivos generaría el crecimiento de actividades productivas conexas, dinamizando al resto de los sectores y aprovechando racionalmente los recursos existentes. En otras palabras, lograría la máxima competitividad de estas actividades bajo una concepción de desarrollo sustentable, en perfecta armonía y compatibilidad con el ambiente (FUDECO, 1991).

Este desarrollo competitivo insertaría a Falcón en la corriente globalizadora, que actualmente recorre el mundo, donde el término competitividad se transforma de una simple actitud a un concepto económico, social y cultural con un alto valor estratégico (Rossen, 1994). En este sentido, los argumentos sobre la competitividad descritos por Porter (1999) deben ser utilizados para detectar oportunidades y definir estrategias rectoras de orientaciones y planes destinados a implementar políticas sensatas de promoción de condiciones para el desarrollo y/o consolidación de empresas competitivas. Se buscaría así desarrollar mejores y mayores ventajas basadas en el ingenio humano: habilidades, destrezas y creatividad, y no en los recursos naturales.

La aplicación del concepto de competitividad en el sector agrícola, ubicando éste en el contexto anterior, debe dirigirse inequívocamente hacia la maximización de la eficiencia del desempeño en sus unidades de producción, así como en su productividad. En este caso, el concepto de productividad corresponde a su éxito en el suministro de bienes agrícolas (perecederos o procesados) de manera sostenida, en ausencia de subsidios o protecciones. En otras palabras, competir de igual a igual con empresas semejantes y mantener indicadores de rentabilidad, productividad y/o exportación favorables. Esta práctica empresarial conlleva, en suma, a la competitividad sistemática del estado, traduciéndose en la posibilidad de alcanzar un nivel de vida elevado y creciente por parte de la población. Así se mediría la competitividad del estado: el reflejo del nivel de vida alcanzado y su crecimiento, producto del nivel y crecimiento alcanzado por una productividad agregada, y la capacidad de estas empresas de incursionar en mercados mundiales, ya sea a través de las exportaciones o por las inversiones extranjeras directas, que la empresa y/o la nación realicen (Rossen, 1994).

Esta tendencia es el norte en la mayoría de los países del mundo e incluso estados dentro de los mismos países, ya que esta reorganización interna representa los cimientos para procurar la canalización adecuada de estas nuevas inversiones (Kelly, 1996). El primer paso de la reor-

ganización lo conforma la diferenciación como estado ideal para albergar y desarrollar diversas industrias de respaldo al proceso agroexportador; mostrar aparte de los abundantes recursos naturales con que cuenta el estado, el contingente humano y su capacidad para generar y aprender nuevas técnicas para la transformación de esos recursos naturales en productos competitivos en los mercados mundiales. Igualmente debe contar con una infraestructura de soporte lista para su crecimiento y apoyo fuerte: servicios públicos eficientes, políticas gubernamentales favorables y un clima laboral estable.

En pocas palabras, las regiones deben generar economías externas favorables a las inversiones (Pérez, 1993) centrando su competitividad en habilidades gerenciales y técnicas para desarrollar estrategias apoyadas por el sector público y privado y generar oportunidades atractivas a las nuevas inversiones. A partir de este punto, los gobiernos deben tomar en cuenta aspectos como (Villalba, 1995; 1996): el inventario de los recursos disponibles, la especificidad de la región, las características particulares y potencialidades, la infraestructura necesaria para las actividades a desarrollar, el entorno y las facilidades, la calidad de vida de la región, la educación para la inversión, el entrenamiento de mano de obra local, principalmente de nivel medio y bajo. Desde este punto de vista, la propuesta de diseño de una agencia de promoción de inversiones consta de tres puntos claves: servicios a prestar, estrategia de promoción y estructura organizativa.

### 3.1. SERVICIOS A PRESTAR

La promoción de inversiones incluye entre otros aspectos: publicidad, seminarios, misiones, ferias, exposiciones, mercadeo directo, visitas dirigidas, tramitación de permisos, preparación de proyectos, propuestas, y estudios de factibilidad (Soto, 1993). Estas actividades son principalmente desarrolladas por las agencias de promoción, agrupadas en tres áreas fundamentales: creación de imagen (entorno para la inversión), servicios al inversionista (proceso de inversión) y promoción regional (generación de inversiones).

#### 3.1.1. CREACIÓN DE IMAGEN

Este es el primer tópico a abordar por la agencia promotora, máxime si la región objeto no es conocida en el mundo como región ideal para determinadas inversiones. Por tal razón, la agencia debe tener claras las reales condiciones de la zona objetivo y no prometer aquello que no tiene posibilidad del cumplir. Específicamente, esta fase se sustenta en la identificación de las trabas y cuellos de botella que obstaculizan directa e indirectamente el establecimiento de inversiones en la zona: marco regulatorio, incentivos o ambiente laboral. Una vez iden-

tificados los obstáculos de manera conjunta con los entes decisorios involucrados, es necesario buscar la vía más rápida y menos traumática para resolver éstos. En la solución debe quedar reflejada la participación de todos los agentes, tanto públicos como privados, para conocer de primera fuente el problema y la posición oficial particular de cada agente al respecto, coordinándose todo el proceso por la agencia, como elemento aglutinador de voluntades y promotor de ideas y soluciones. Es entonces la formación de una imagen la carta de presentación de la región ante los inversionistas. Se trata de mostrarle a éstos las reales posibilidades de establecerse en esta región, aprovechando sus ventajas y elementos locales competitivos para la inversión privada.

#### 3.1.2. SERVICIOS AL INVERSIONISTA

Este es un punto neurálgico dentro de la agencia. Es quizás el elemento diferenciante. El inversionista debe ver a la agencia como la mayor herramienta competitiva de su inversión, lo que debe reflejarse en el servicio prestado como un valor agregado en la inversión realizada. En otras palabras, el inversionista debe entender que puede recurrir a la agencia para facilitar su inversión en la zona y concretar el apoyo, que no es capaz de obtener en otro organismo o de otra forma. La agencia debe para este fin implantar un sistema integrado de gestión (White, 1992). Un alto porcentaje del éxito de la agencia recae en esta labor. La asistencia al inversionista debe contar con información precisa, confiable y actualizada, manejar de manera dinámica toda la permisología, requisitos y trámites necesarios para la instalación de una inversión en particular. Debe tener acceso también a quienes toman las decisiones claves en los distintos organismos oficiales y la presencia de la agencia en ellos debe ser reconocida y aceptada. El servicio al inversionista debe tener acceso a información relativa a como obtener terrenos, locales, electricidad, teléfono, tiempo de tramitación de permisos, y conocer a fondo el estado de las inversiones ya realizadas, como estrategia para tener una visión del clima de inversión en la región. Una labor de este tipo tiene un matiz importante pues necesita tener credibilidad en los organismos gubernamentales involucrados en el proceso de inversión y estar en posición de influir y llevar a buen término la causa del inversionista, sin abandonarlo a su suerte. La prestación de servicios por parte de la agencia debe generar la capacidad de suscitar el interés (o la intención) de nuevos inversionistas, transformándose en una fuerza esencial de cambio y/o creación de imagen de la región. Debe servir para mantener a inversionistas ya establecidos interesados en nuevas inversiones (intenciones de expansión), consolidar intenciones de inversión e incitar nuevas inversiones.

### 3.1.3. PROMOCIÓN DE LA REGIÓN

Sin duda alguna, esta fase debe estar inequívocamente sustentada en el conocimiento profundo de la zona objeto de promoción y en cada uno de los sectores a promover, con el propósito de brindar la base y el conocimiento real de la zona, para manejar las potencialidades de ésta y poder promoverla entre la comunidad mundial de inversionistas. Este tipo de promoción es una tarea eminentemente publicitaria, por lo que debe ser planificada conjuntamente con publicistas y especialistas en mercadeo, pues su fin específico es mostrar el atractivo de la región como receptora de inversiones. Los elementos de apoyo de esta actividad comprenden la elaboración de publicaciones especializadas por sectores de inversión, realización de ferias de inversión, organización de misiones de inversión, celebración de seminarios y talleres sobre las oportunidades de la región como estado ideal para las inversiones privadas. Los tres aspectos anteriores, como elementos técnicos dirigidos a la promoción de inversiones, deben enmarcarse en los objetivos específicos tratados al inicio, con el único fin de dirigir la inversión hacia sectores estratégicos (prioritarios) de la región, así como para hacer un uso más efectivo y eficiente de los recursos humanos y financieros. La creación de imagen y la prestación de servicios al inversionista sirven de apoyo a la generación de inversiones, aunque sus objetivos inmediatos sean diferentes así como las técnicas utilizadas (Cuadro 1) igualmente diferentes (Pérez, 1992). Por tal razón el proceso promocional de la agencia debe centrarse en etapas consecutivas y continuas (Figura 2). Iniciándose con la etapa de formación, dirigida a informar a la comunidad inversionista de la existencia de la región como destino atractivo para sus inversiones, la nueva actitud gubernamental hacia este sector y su interés de materializarla en esta zona. Continuar con la etapa de transición, en la cual creada ya una imagen positiva de la región, se produce la generación y captación de inversiones en los sectores específicos de esta. La agencia evoluciona entonces de acuerdo al proceso de toma de decisiones de los inversionistas. En términos del nuevo enfoque de la planificación estratégica y dadas las actuales circunstancias de globalización, la agencia debe aprender a trabajar en un mundo de ecosistemas de negocios, en los cuales debe lograr que el resto de los actores involucrados coevolucionen con la misma apreciación del futuro, con la intención estratégica de dinamizar el aparato productivo de la región. La agencia debe fomentar la migración de valor de la zona objetivo de una economía poco productiva, estancada y sin capacidad de inversión hacia la diversificación, especialización y consolidación de actividades económicas proactivas (Byrne, 1996) (Figura 3).

**Cuadro 1**

<b>Técnicas Promocionales</b>	
Creación de imagen	Publicidad específica Sectores financieros Ferias de inversión
Generación de inversión	Misiones de inversiones Oportunidades de inversión Mercadeo directo
Servicio al inversionista	Servicios de asesoría Tramitación de la inversión Asesoría pre-durante-post

Fuente: Elaboración propia, basado en Pérez, 1999.

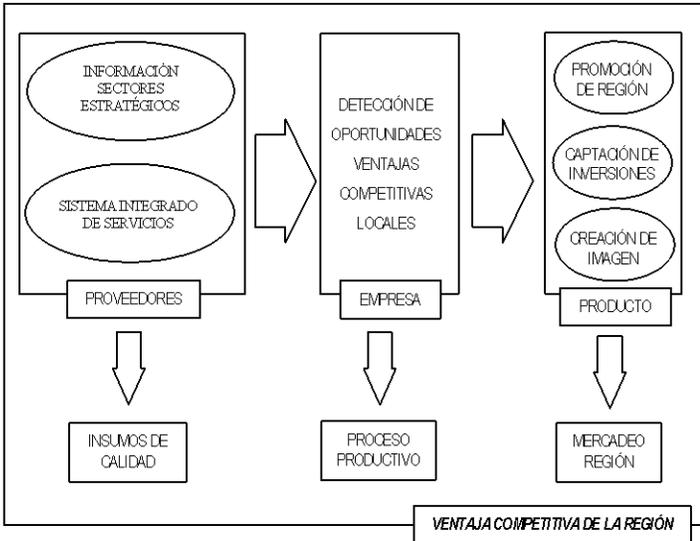
**Figura 2**  
**Evolución de la Agencia Promotora**

Etapa 1 Formación	Etapa 2 Transición	Etapa 3 Consolidación	
			Creación de Imagen
			Servicios al Inversionista
			Promoción de la Región
Bajo interés del inversionista		Alto interés del inversionista	
Baja Intensidad Gestión General		Alta Intensidad Gestión Especifica	
0		∞	Tiempo

Fuente: Elaboración propia basado en Pérez, 1992

El planteamiento anterior implica democratizar la decisión referida al rumbo que debe seguir la promoción de la región como destino atractivo para las inversiones privadas. Este esquema impone la consulta y la participación activa, en otras palabras: generar una actividad promocional que impacte en los inversionistas y despierte en éstos el interés por invertir en esta área. Promotores, inversionistas y Ejecutivo deben celebrar sesiones estratégicas de trabajo, que tengan como propósito fundamental el desarrollar, ampliar y consolidar oportunidades de inversión provenientes de la explotación y análisis de un ecosistema de negocios, que enrumben la orientación del Estado, mediante la focalización de la atención en aquellas competencias medulares para esta zona (Byrne, 1996).

**Figura 3**  
**La Agencia Promotora. Enfoque Particular**

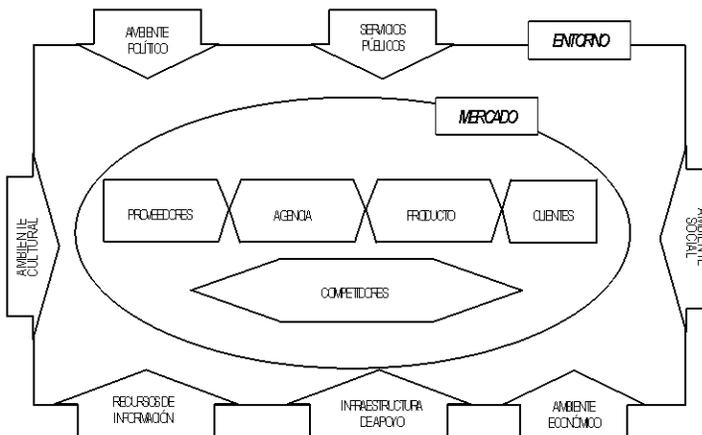


Fuente: Elaboración propia

**3.2. ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN**

La agencia como empresa (ente con proceso productivo desarrollado en su seno, interaccionando con diversos elementos de su entorno haciendo posible dicho proceso) al fin, debe visualizarse bajo un enfoque empresarial (Figura 4): un conjunto de acciones dentro de un mercado, en un ambiente general (Antonorsi, 1995). Debe reconocerse primeramente el entorno y los diversos componentes donde se desenvuelve la agencia (Cuadro 2). Bajo esta concepción se propone una agencia integrada, un sistema de partes interrelacionadas, en el cual todos los componentes deben estar integrados armónicamente para el logro eficiente de sus propósitos (Antonorsi, 1995).

**Figura 4**  
**La Agencia Como Empresa. Enfoque General**



**Cuadro 2**

**Entornos de la agencia**

<b>Ambiente Particular</b>	Producto	Sectores estratégicos del estado, Elemento básico del mercado, la oferta de la agencia
	Mercado	La extensión del mercado esta en función de la ubicación de los clientes en este caso pudiera hablarse de todo el planeta
	Cientes	Razón de ser de la empresa. Destinatario cuasifinal (desarrollo económico de la región es el destinatario final). Los diversos inversionistas representan el medio a través del cual se lograría este desarrollo. Se manejaría la estrategia ganar-ganar
	Competidores	Más que otras agencias, la competencia se centra en los productos a mercader, en este caso, los sectores de inversión. He allí la razón de contar con productos de alta calidad (servicios, infraestructura, ventajas locales competitivas) sectores estratégicos en general
<b>Ambiente General</b>	Proveedores	Comprende dos aspectos; información sobre los sectores a promocionar, así como el conocimiento y manejo dinámico de los trámites y permisos para la instalación de las inversiones. De la calidad de estos insumos dependerá la calidad final del producto
	Social	Distribución de ingresos en el estado, demografía, consenso social; entre otros
	Político	Grado de centralización o descentralización de las decisiones, formas y nivel de participación en la toma de decisiones, grupo de intereses, nivel de desarrollo del poder local, condiciones políticas del estado
<b>General</b>	Económico	Tendencia económica, PIB, PTB, apertura de mercados, plantel productivo, grado de diversificación, protección de mercado, globalidad
	Cultural	Usos y costumbres, comportamiento, creencias, valores, actitudes, educación

Fuente: Antonorsi, 1995.

La agencia no opera en un ambiente vacío, al contrario, será el reflejo de la actividad política que se desarrolle en la región. Operará en un ambiente particular, *sui generis*, donde deberá abrir posibilidades y facilitar su funcionamiento a terceros. El ambiente particular de la agencia, su mercado, se engranará al ambiente general, su entorno, ejerciendo una influencia importante tanto sobre la agencia misma como sobre el resto de los actores. Este ambiente general corresponde a situaciones y factores difíciles de modificar por parte de la agencia, como son las condiciones a exponer a los potenciales inversionistas y dentro de las cuales éstos se desenvolverán. De su conocimiento deberán surgir propuestas de adecuación y mejoramiento de estas condiciones, si fuera necesario hacerlo. La estrategia, en este caso, es la participación conjunta con los actores del entorno general, los inversionistas y ella misma, en la orientación concertada de soluciones. En otras palabras, implica una actitud de responsabilidad e iniciativa proactiva a cambios necesarios, lo cual conlleva la búsqueda activa de vías de cooperación entre la agencia, los inversionistas y los agentes sociales, económicos y políticos para lograr las mejores condiciones colectivas.

La empresa (agencia) puede bajo estas premisas convertirse en la principal herramienta competitiva del Ejecutivo al implantar una cadena de valor (dentro del pro-

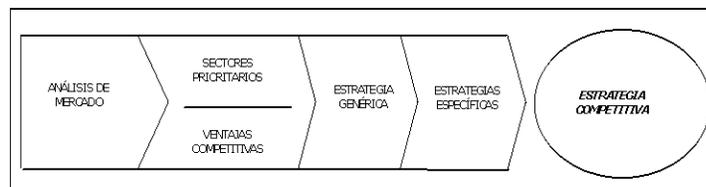
ceso de captación y generación de inversiones y todas sus interrelaciones) que se desarrolle como un sistema, un todo, y no como acciones aisladas, particulares. Para tal fin, la estrategia general a desplegar por la agencia debe corresponder a alianzas o cooperaciones, enfatizando el desarrollo de fortalezas dentro del entorno general, orientadas a sumar capacidades con el fin de promocionar la región en mejores condiciones. El requisito básico es la complementariedad entre los agentes particulares como vehículo para adoptar otros cursos de acción. La definición operativa de la estrategia puede formularse atendiendo al esquema de las cuatro dimensiones: ámbito o alcance, ventaja competitiva, recursos y sinergia (Francés, *et al.*, 1996).

El ámbito está referido al mercado a atacar y dependerá exclusivamente de los sectores prioritarios objeto de promoción. Los recursos comprenden la disponibilidad de personal, recursos financieros, tecnologías, infraestructura, aspectos a cubrir para cumplir con la intención estratégica de la agencia. Las sinergias se enfocan a la complementariedad que pudiera establecerse entre la agencia y el resto de organismos del entorno general. La ventaja competitiva de la agencia debería ser la de la región a promocionar: la posibilidad de reconocer en la agencia y en la región atributos y/o condiciones (beneficios) superiores al resto de organismos y regiones difíciles de ofrecer por otras agencias y/o regiones. Tanto en el caso de la sinergia como en el de la ventaja competitiva es importante destacar su mayor importancia en este análisis. La sinergia concede ventajas adicionales a la estrategia de la agencia pues permite disminuir costos, ampliar la obtención de información y la entrada a distintos niveles de decisión. La ventaja competitiva puede ser manejada en dos frentes: las ventajas de costos y las ventajas de valor. Las de costos deben dirigirse a la posibilidad de mercadear entre un mayor número de inversionistas la región al menor costo posible. Las ventajas de valor representan atribuciones adicionales al costo.

Pudiera pensarse para la agencia en un sistema integrado de gestión, información o acceso a niveles de decisión, que incluya la ubicación geográfica de la región, calidad de materias primas o profesionalización de la mano de obra. También la estrategia competitiva de la agencia, esa acción factible de realizar al término de un período de tiempo preestablecido bajo las limitaciones financieras de recursos humanos y/o infraestructura, debe generarse atendiendo una secuencia lógica de etapas (Figura 5) (Villalba, 1996).

El análisis de mercado provee los elementos para evaluar las oportunidades a promocionar de la región, es un análisis de naturaleza sectorial, con miras a conocer de manera detallada la estructura básica de este mercado, las

**Figura 5**  
**Formulación de la Estrategia Competitiva**



Fuente: Elaboración propia basado en Villalba, 1996

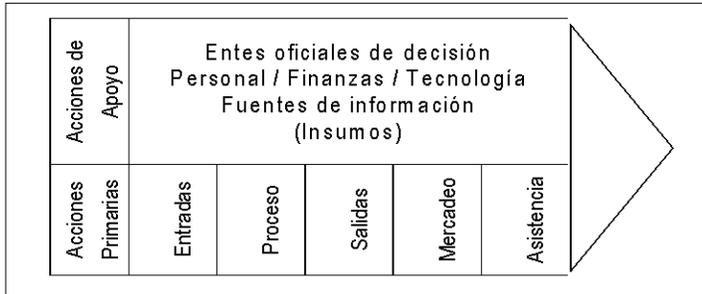
posibilidades de la región y los inversionistas potenciales en cada sector en particular. Los sectores prioritarios deben analizarse teniendo como propósito evaluar las perspectivas del mercado en conjunto, pues las ventajas competitivas representen características distintivas de la agencia y de la región frente a sus pares. Estas ventajas deben estar definidas, para ser fácilmente reconocidas por los inversionistas, y deben ser dinámicas para adecuarse al cambio de patrones vigentes en cada momento.

Las estrategias pueden formularse combinando el mercado con las ventajas potenciales, de esta manera pudiera hablarse de una focalización de valor: la concentración en un grupo relativamente reducido de consumidores, a quienes se les ofrece un producto con características que les resultan atractivas (Villalba, 1996). El análisis de estrategias específicas se deriva del análisis anterior y puede esquematizarse a través de una cadena de valor (Porter, 1999) (Figura 6). Este mecanismo permite añadir ventajas adicionales a la gestión de la agencia, desglosando la actividad del ente en aquellas relevantes desde el punto de vista estratégico y llevándolas a un grado elevado de detalle para así evaluar el desempeño de cada una dentro de la cadena en conjunto (Villalba, 1995). Este análisis permite reducir los espacios en blanco que pudieran presentarse durante la implementación de la intención estratégica de la agencia. A medida que se avanza en el análisis se descartan opciones y se indican aquellas posibilidades que no son factibles, circunscribiendo el mercado a pocas (estratégicas) opciones a promocionar, reduciendo el margen para cometer errores.

### 3.3. ESTRUCTURA ORGANIGRÁFICA

Una agencia proactiva con la intención estratégica, tal como se ha descrito, debe contar con una estructura organizativa que facilite las actividades de los inversionistas. Esta constaría básicamente de una asamblea de socios, presidencia, unidad de planificación estratégica, unidades de promoción, unidad de asistencia y una unidad administrativa (White, 1992).

**Figura 6**  
**Estrategia Específica de la Agencia**  
**Cadena de Valor**



Fuente: Elaboración propia basado en Porter, 1999

### 3.3.1. ASAMBLEA DE SOCIOS

Debe incluir tanto representantes del sector privado como del sector público. Unos aportarán el real conocimiento del sector económico y los otros, el enlace para facilitar los trámites en ese sector. La asamblea nombraría el Presidente, de entre sus miembros o a un profesional externo de alta calificación.

### 3.3.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Podría estar representada por, al menos, una persona encargada de generar ideas para la concepción de políticas, captar retroalimentación de parte de los inversionistas y desarrollar propuestas de solución a situaciones conflictivas, con el objeto de asegurar que el inversionista reciba información precisa tanto económica como social de los sectores prioritarios promocionados, de manera de evaluar el efecto neto de la labor de la agencia. Se establecería cooperación y sinergia entre la agencia, las universidades, los institutos de investigación, otras agencias, asesores legales y la oficina de planificación de la región. Su misión sería definir el rumbo a seguir por la agencia promotora.

### 3.3.3. UNIDADES SECTORIALES

Serían dependencias organizadas por sectores prioritarios, dirigidas por personal especializado en cada sector en particular, dado la alta especialización de la inversión actual. Cualquiera sea el número de sectores importantes para la región, debe existir por lo menos una persona que se encargue de presentar y exponer los detalles técnicos de cada sector particular a los inversionistas.

### 3.3.4. UNIDAD DE PROMOCIÓN

Es la encargada de promover la creación de la imagen de la región, organizar charlas informativas, seminarios y el mercadeo en general del área a promocionar. Debe contar

con asesoramiento profesional en asuntos publicitarios, mercadeo y relaciones públicas, altamente especializado y comprometido con el real conocimiento de la tarea a desempeñar.

### 3.3.5. UNIDAD DE ASISTENCIA

Encargada de acompañar al inversionista a lo largo del desarrollo de su inversión. Debe estar al tanto de la permisología y las aprobaciones necesarias, tener acceso a quienes toman las decisiones claves en los distintos estamentos oficiales y su papel deber ser aceptado por éstos. Debe tener una real preocupación sobre la forma de obtener terrenos locales, servicios públicos y, en fin, un interés directo en la manera cómo se maneja el inversionista en la región.

### 3.3.6. UNIDAD ADMINISTRATIVA

Cumpliría funciones afines al ámbito contable y administrativo.

Dentro de este contexto surge entonces la interrogante de cual es la figura jurídica más apropiada para la agencia. La recomendación es la combinación adecuada de participación de los sectores público y privado en las actividades de promoción de inversiones. Esta combinación mixta se justifica por (Soto, 1993):

1. Las actividades de promoción de inversiones son generalmente del dominio de los gobiernos, dados los beneficios sociales que implican. Por lo que el interesado directo en financiar las actividades de promoción sería el sector público.

2. Los servicios a prestarle al inversionista son básicamente funciones de las diversas dependencias de los gobiernos estatales y/o municipales, por lo que es necesario establecer una estrecha interacción con este sector, interesado en dirigir la inversión hacia sus sectores prioritarios y en proveer incentivos a los inversionistas para así garantizar el éxito de los programas desarrollados. El sector público es el responsable de la aprobación y de la permisología necesaria para efectuar la inversión. Todas estas funciones requieren entonces de una estrecha interacción de la agencia con estos ejecutivos, la cual se facilitaría si ellos fuesen parte integrante de la agencia y de la promoción de la región.

3. La actividad de promoción es una destreza que habitualmente se encuentra en el sector privado y se obtiene gracias a salarios e incentivos para el personal, propios de éste.

4. La promoción de una región dirigida a captar inversiones requiere de vínculos permanentes con el sector privado, flexibilidad para dar respuestas inmediatas a las necesidades del inversionista, ajuste a las condiciones cambiantes del mercado, un mínimo de destrezas geren-

ciales y de autonomía para generar e implementar estrategias promocionales por un largo período de tiempo. Por lo general, las dependencias públicas no cumplen con estas premisas básicas.

5. Una agencia mixta informa y se dirige tanto al sector público como al privado, a través de la asamblea de socios sin ser parte íntegra de estos. La agencia debe ser flexible y autónoma.

6. Los puntos anteriores pudieran resumirse enfocando la efectividad de la promoción a través de agencias que combinen la tarea promocional del sector público, con las destrezas y competencias características del sector privado.

#### 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. La promoción de inversiones debe entenderse como la captación de determinados tipos de inversionistas y los recursos (humanos, financieros, tecnológicos) invertidos serán siempre inferiores al valor de los beneficios directos retribuidos por la inversión establecida. La promoción y captación de inversiones implica la utilización de técnicas de mercadeo, pero la base del plan promocional la constituye el clima de inversión existente en el estado. La continua captación de inversiones se correlaciona de manera proporcional y positiva con la imagen del país (White, 1992).

2. Falcón, como estado recién iniciado en esta actividad, debe destinar recursos para los *servicios al inversionista* de manera de incentivar a los existentes y facilitar el camino a nuevas inversiones (multiplicación de opiniones). Los inversionistas analizan el ambiente y buscan información sobre el clima para invertir en un área en particular, por lo que conviene diseñar el plan de creación de imagen en estrecha interacción sector gubernamental y sector empresarial.

3. El primer paso en la creación de imagen es definir (en base a información actualizada, dinámica y veraz) el grupo de inversionistas que se desea atraer a Falcón de acuerdo a sus prioridades: sectores competitivos y empresarios específicos. Cumplida esta fase se procede a indagar sobre el conocimiento que de Falcón tienen éstos y, a partir de allí, se inician los esfuerzos por concretar sus inversiones en el estado.

4. La creación de imagen constituye un requisito previo a la captación y generación de inversiones, pues el inversionista requiere comprobar las opciones de inversión antes de tomar la decisión final.

5. La generación y captación de inversiones debe dirigirse al contacto directo e individual con los inversionistas, dedicándole tiempo completo a las actividades de promoción. Esto se convierte de manera indirecta en un criterio objetivo para medir el éxito en la captación de inver-

siones.

6. La actividad de promoción con miras a captar inversiones para una región en particular tiene características propias del sector público y del sector privado, por lo que la agencia debe manejarse de manera mixta. Debe ser concebida con el propósito de promocionar al estado para captar inversiones y no, seleccionar inversiones y negociar con inversionistas.

7. La agencia mixta posee la flexibilidad necesaria para captar personal altamente especializado y capacitado en mercadeo y gerencia, así como la autonomía para diseñar e implementar estrategias de promoción y desarrollar sistemas integrales de control gerencial vinculantes de las actividades promocionales con los inversionistas específicos.

8. La promoción no debe sustentarse en un *banco de proyectos* porque, si existe un banco de proyectos, es porque sencillamente no existen inversionistas interesados en éstos. La promoción debe realizarse a través de sectores prioritarios, especificando las condiciones para invertir en éstos, las empresas instaladas, o por instalarse, y la capacidad del sector. La estrategia es mirar «el bosque en su conjunto», no los primeros árboles, y ser capaz de cumplir con lo que se promociona.

9. Se debe profundizar en el conocimiento de Falcón para posteriormente iniciar su promoción. Es fundamental conocer detalladamente mercados, agentes y demanda entre otros aspectos.

10. La agencia debe ser un ente totalmente ajeno a los vaivenes políticos del estado. Debe reportarle al Ejecutivo y trabajar en conjunto con éste, pero no debe estar a merced de sus decisiones clientelares. La recomendación es obviamente válida para el sector privado, con el cual debe trabajar por ser el involucrado directo en el proceso.

11. Esta es una tarea a largo plazo, desde el primer contacto hasta la concreción de la inversión pueden pasar fácilmente varios años, por esto los resultados no son inmediatos y, a menudo, tiende a usarse este factor en detrimento de la efectividad de la agencia y por ende en la asignación de recursos. Los resultados en la promoción y captación de inversiones no son instantáneos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTONORSI, M. 1995. *Guía práctica empresa competitiva*. Caracas. Venezuela Competitiva.
- BYRNE, J. 1996. «Planificación estratégica». *Business Week*. Gerente Venezuela.
- FRANCÉS, A., et al. 1992. *La corporación en cuatro dimensiones*. Caracas. Ediciones IESA.
- FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA REGIÓN CENTRO OCCIDENTAL. 1991 *Proyecto de reconversión de la economía del estado Lara*. Barquisimeto. FUDECO.
- HERNÁNDEZ, R. et al. 1995. *Metodología de la investigación*. México. McGraw Hill.
- KELLY, J. 1996. «Las caras de la competitividad». *Debates IESA* Vol. 1, N° 3. Caracas. Ediciones IESA.
- PÉREZ, A. 1992. *Cómo abordar la promoción de inversiones en el estado Lara*. FUDECO.
- PÉREZ, A. 1993. *Estímulos e incentivos para la promoción de inversiones en el estado Lara*. Barquisimeto. FUDECO.
- PORTER, M. 1999. *Ser competitivo*. España. Editorial Deusto.
- ROSSEN, G. 1994. «La gente hace la diferencia». *Revista Talento*. Espacio N° 1, Abril. Caracas.
- SOTO, L. 1993. «Promoción de inversiones en Venezuela: un esfuerzo en conjunto». Seminario: La Promoción de Inversiones: Armonización de Esfuerzos. Caracas, 3 al 4 de Junio.
- VILLALBA, J. 1995. «Promoción de inversiones a nivel regional. el rol de las gobernaciones en el desarrollo económico». *PROINVERSIONES*. N° 9, Julio – Septiembre.
- VILLALBA, J. 1996. *Menú estratégico. El arte de la guerra competitiva*. Caracas. Ediciones IESA.
- WHITE, P. 1992. «Estructuración y funcionamiento de una agencia de promoción de inversiones». II Encuentro de Promoción de Inversiones. Barquisimeto, 8 y 9 de Octubre.