

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES

**“LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL PARA LA ATRACCIÓN DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN LAS ZONAS FRANCAS DE COSTA RICA: EL CASO DE LA ZONA FRANCA SOLARIUM EN LIBERIA, GUANACASTE, DURANTE EL AÑO 2019”**

**Kevin Alexander Espinoza Reyes**

Proyecto de graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Comercio y Negocios Internacionales con Énfasis en Mercadeo Internacional

Heredia, 2020



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES

**“LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING  
INTERNACIONAL PARA LA ATRACCIÓN DE  
INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN LAS  
ZONAS FRANCAS DE COSTA RICA: EL CASO DE LA  
ZONA FRANCA SOLARIUM EN LIBERIA,  
GUANACASTE, DURANTE EL AÑO 2019”**

**Kevin Alexander Espinoza Reyes**

Proyecto de graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en  
Comercio y Negocios Internacionales con Énfasis en Mercadeo Internacional

Heredia, 2020

## **DEDICATORIAS**

A Dios.

A mis padres,  
Rosa Algerie Reyes Ramírez y Rosa Alí Espinoza Traña.

A mi tutor,  
Fabián Garrido

**Kevin**

**LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL PARA LA ATRACCIÓN DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN LAS ZONAS FRANCAS DE COSTA RICA: EL CASO DE LA ZONA FRANCA SOLARIUM EN LIBERIA, GUANACASTE, DURANTE EL AÑO 2019**

MODALIDAD PROYECTO DE GRADUACIÓN EN COMERCIO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES, CON ÉNFASIS EN MERCADEO INTERNACIONAL

**Postulante**

**KEVIN ALEXANDER ESPINOZA REYES, CÉDULA: 5-0397-0079**

**Miembros del Tribunal Examinador**, mediante sesión virtual por excepcionalidad producto de las instrucciones de Rectoría comunicadas mediante circulares instrucción UNA-R-DISC-009-2020 del 17 de marzo y UNA-R-DISC-010-2020 del 19 de marzo y la alerta sanitaria emitida por el Ministerio de Salud, por medio de la plataforma zoom que garantizó la simultaneidad de participación de los miembros del jurado y del estudiante desde sus respectivas casas de habitación.

M.BA. Emilio Montero Agüero, representante del Decano, Facultad de Ciencias Sociales  
M.BA. Hugo Fonseca Argüello, representante Unidad Académica, Escuela de Relaciones Internacionales  
M.Sc. Fabián Garrido Cordero, tutor  
Dr. Fernando Gutiérrez Coto, lector  
M.Sc. Xinia Carrillo Sánchez, Lectora  
Lic. Kevin Alexander Espinoza Reyes, sustentante

**LUIS EMILIO MONTERO AGUERO (FIRMA)**  
Firmado digitalmente por LUIS EMILIO MONTERO AGUERO (FIRMA)  
Fecha: 2020.11.27 13:50:50 -06'00'

**Firma del Presidente**

**27 de noviembre de 2020**

## RESUMEN

En el presente Trabajo Final de Graduación, se estudian las zonas francas de Centroamérica y sus estrategias efectivas de *marketing* internacional, las cuales se tomarán como modelo, específicamente, para el caso de Costa Rica, con el fin de utilizar estas estrategias para implementar en la zona franca Solarium.

En primer lugar, se realiza un análisis descriptivo de lo que es una zona franca, basándose en aspectos tales como reglamento, componentes y principales entes encargados de dichas zonas.

Posteriormente, se analizan las estrategias de marketing aplicadas para la atracción de Inversión Extranjera Directa, por el bloque centroamericano, enfocándose en la zona franca Solarium, ubicada en Liberia, Guanacaste. Para ello, se aplica un análisis, tanto interno, como externo a la zona franca ya mencionada anteriormente.

Para el análisis, se seleccionaron los criterios, tanto en el enfoque teórico, como en el práctico. En ese sentido, se realizó un sondeo y una entrevista, con el fin de que, a partir de dicho criterio, se elabore y se aplique una evaluación a la zona franca Solarium.

Seguidamente, se muestran los resultados obtenidos después de la evaluación aplicada a la zona franca. Por último, se brindan las conclusiones obtenidas después del desarrollo de esta investigación. Es necesario enfatizar que se hace hincapié en las acciones realizadas por Solarium para atraer Inversión Extranjera Directa a Liberia y buscar un posicionamiento en el mercado nacional.

## DESCRIPTORES

Zona franca	Inversión Extranjera Directa
Estrategias de <i>marketing</i>	<i>Marketing</i> internacional

## **ABSTRACT**

In the current final graduation project, the researcher presents the study about Free Trade Zones in Central America and the marketing strategies they use, taking into account as reference the ones in Costa Rica specifically. First, a descriptive analysis about what a Free Trade Zone is presented, based on aspects like regulations, components, and main bodies responsible of those zones.

Then the project presents the marketing strategies applied for the attraction of Foreign Direct Investment used by the Central American bloc focusing on Solarium Free Trade Zone located in Liberia, Guanacaste. This is why an internal analysis and an external analysis of the Solarium Free Trade Zone are applied.

For the analysis, some criteria were chosen both in theoretical and practical work. A survey and an interview were carried out in order to elaborate and apply an evaluation of the Solarium Free Trade Zone based on such criteria.

Following are presented the results obtained, after the evaluation applied to the Free Trade Zone. Finally, the conclusions obtained are presented after the development of this research. There is an emphasis on the actions done by Solarium to attract Foreign Direct Investment to Liberia and to look for a position in the national market.

## **DESCRIPTORS**

Free Trade Zone	International Marketing
Marketing Strategies	Foreign Direct Investment

## AGRADECIMIENTOS

Después de un intenso periodo, escribo este apartado de agradecimientos para finalizar este proyecto de graduación, y culminar el grado académico de Licenciatura en Comercio y Negocios Internacionales con Énfasis en Mercadeo Internacional. Ha sido un periodo de aprendizaje muy intenso no solo en el campo científico, sino también en el aspecto personal. Desarrollar este trabajo ha tenido un gran impacto en mi persona, por tanto, me gustaría agradecer a todas aquellas personas que, de alguna manera, me han brindado su ayuda y apoyo durante este proceso.

En primera instancia, quiero agradecer a Dios, por la gracia y la sabiduría. Estoy seguro de que, sin Él, nada de esto hubiese sido posible.

Seguidamente, les agradezco de todo corazón a mis padres por siempre ser mi apoyo incondicional. A mi madre Rosa Aryerie Reyes Ramírez y a mi padre Rosa Alí Espinoza Traña, por ser ese pilar fundamental y mi fuerza, y por estar presentes en cada uno de los momentos más importantes de mi vida, y especialmente, en éste.

A mi tutor Fabián Garrido y a mis lectores Fernando Gutiérrez y Xinia Carrillo.

Asimismo, a todos los profesores que han sido parte de mi formación profesional no solo en el grado académico de licenciatura, sino también en el pregrado de bachillerato por su paciencia y su valiosa ayuda. Definitivamente, me han brindado las herramientas necesarias para completar este proceso y para un futuro.

A mis amigos y demás familiares, quienes, de alguna manera, me han apoyado en esta etapa.

¡A todos, muchas gracias!

# TABLA DE CONTENIDOS

Portada interna .....	I
Dedicatorias .....	II
Registro de Firmas .....	III
Resumen y descriptores .....	IV
Abstract and descriptors.....	V
Agradecimientos .....	VI
Tabla de contenidos .....	VII
Lista de tablas .....	X
Lista de gráficos.....	XI
Lista de abreviaturas .....	XII
Capítulo I: Introducción	
A. Introducción .....	1
B. Estado del problema.....	4
C. Problema.....	14
D. Objetivos .....	14
1. Objetivo general.....	14
2. Objetivos específicos .....	14
E. Justificación.....	15
F. Alcances y limitaciones .....	20
Capítulo II: Marco teórico y marco metodológico .....	22
A. Introducción .....	22
B. Marco teórico .....	22
1. Organizaciones, cámaras e instituciones.....	22
2- Zona geográfica .....	24
3. Zonas francas.....	28
5. Estrategias de <i>marketing</i> .....	37
C. Marco metodológico.....	40
1. Tipo de investigación.....	40
2. Modelo de análisis .....	41

A. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables.....	41
3. Fuentes .....	42
A. Fuentes primarias .....	42
B. Fuentes secundarias .....	42
4. Recopilación de la información .....	43

Capítulo III: Estrategias de *marketing* internacional en Centroamérica para la atracción de IED, específicamente, en las zonas francas de Costa Rica..... 45

A. Introducción.....	45
B. Generalidades de la región centroamericana .....	45
C. Descripción de las estrategias de <i>marketing</i> internacional en Centroamérica.....	49
1. Guatemala .....	49
2. Honduras .....	51
3. El Salvador.....	53
4. Nicaragua .....	54
5. Costa Rica .....	56
6. Panamá.....	58

Capítulo IV: Estrategias de *marketing* utilizadas en la Zona Franca Solarium en el cantón de Liberia para su promoción y atracción de IED ..... 69

A. Introducción.....	69
B. Estrategias de <i>marketing</i> utilizadas por la Zona Franca Solarium .....	69
C. Estrategias de <i>marketing</i> empleadas en Costa Rica y Guanacaste por los entes encargados de IED .....	71
1. Análisis Dafo .....	75

Capítulo V: Evaluación de las estrategias de *marketing* internacional actual de la zona franca Solarium ..... 76

A. Introducción .....	76
B. Evaluación de las estrategias de <i>marketing</i> internacional .....	77
1. Análisis externo del posicionamiento de la Zona Franca Solarium en Liberia .....	77
2. Resultados .....	78
C. Análisis externo de las estrategias de <i>marketing</i> internacional utilizadas en Centroamérica (hallazgos relevantes de la investigación realizada).....	87

3. Evaluación interna de las estrategias de marketing utilizadas por la Zona Franca Solarium.....	89
4. Análisis de tendencias .....	96
Capítulo VI: Plan de mercadeo para posible ejecución en el año 2022 en la Zona Franca Solarium .....	98
A. Introducción	
Propuesta del plan de <i>marketing</i> .....	98
Estrategia de <i>marketing</i> .....	98
Objetivos .....	98
Metas.....	99
Plan de acción .....	100
Conclusiones y recomendaciones de acciones de política	
A. Conclusiones.....	103
B. Recomendaciones .....	106
Bibliografía.....	108
Anexos 1.....	115
Anexos 2.....	116
Anexos 3.....	117
Anexos 4.....	118

## LISTA DE TABLAS

Tabla 3.1 Resumen de las diferentes zonas francas.....	48
Tabla 3.2 Diversificación industrial en las zonas francas centroamericanas .....	48
Tabla 3.3 Guatemala: exportaciones de régimen de zonas francas y exportaciones totales en el período 2017-2018 (en millones de dólares) .....	51
Tabla 3.4 Cuadro resumen beneficios otorgados a las zonas francas por país.....	59
Tabla 3.5 Cuadro resumen clima ideal para invertir en un país.....	61
Tabla 3.6 Inversión extranjera directa recibida 2017-2018.....	62
Tabla 5.1 Estrategias de producto.....	90
Tabla 5.2 Estrategias de precio.....	92
Tabla 5.3 Estrategias de plaza .....	94
Tabla 5.4 Estrategias de promoción .....	95
Tabla 5.5 Análisis de tendencias .....	96

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1. Edad.....	78
Gráfico 1.2. Género .....	79
Gráfico 1.3. Lugar de residencia. ....	79
Gráfico 1.4. Grado académico.....	80
Gráfico 1.5. Conocimiento zona franca.....	81
Gráfico 1.6. Conocimiento de la existencia de la ZF en Liberia. ....	82
Gráfico 1.7. Cómo se enteró de la existencia de la ZF.....	83
Gráfico 1.8. Cuáles empresas se encuentran ubicadas en la ZF. ....	84
Gráfico 1.9. Conocimiento IED.....	85
Gráfico 1.10. Conocimiento de la existencia de instituciones que promueven la IED .....	86
Gráfico 1.11. Instituciones y cámaras públicas más populares .....	86

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

CENPRO Centro para la Promoción de las Exportaciones y las Inversiones

CEPAL Comisión Económica para América Latina y el Caribe

CINDE Agencia de Promoción de Inversión en Costa Rica

ERI Escuela de Relaciones Internacionales

GAMA Gran Área Metropolitana Ampliada

IED Inversión Extranjera Directa

ISR Impuesto sobre la renta

IVA Impuesto al Valor Agregado

MEIC Ministerio de Economía, Industria y Comercio

MINCIT Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia

OCDE Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

OMC Organización Mundial del Comercio

PROCOMER Promotora de Comercio Exterior

RR.II. Relaciones Internacionales

RS Responsabilidad Social

RSE Responsabilidad Social Empresarial

RZF Régimen de Zona Franca

SIECA Secretaría de Integración Económica Centroamericana

VUCE Ventanilla Única de Comercio Exterior

ZEDE Zonas de Empleo y Desarrollo Económico

ZF Zona Franca

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

### A. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, se ha producido una evolución en la dinámica de comercializar los productos y servicios a nivel mundial. Cada vez más, los productos, que hace algunos años se vendían en su estado primario o mediante trueques, han sido transformados en bienes industrializados, lo cual ha hecho que las empresas sean más competitivas y pasen de distribuir solo a nacionales a expandirse a nivel internacional, buscando dónde pueden generar una mejor producción, venta y comercialización de sus productos. Por ello, se han creado diversas estrategias o pluses en los países para captar la atención de esas empresas que buscan un lugar cómodo dónde desarrollarse comercialmente. Estos lugares deben contar con aspectos como mano de obra calificada, seguridad, logística, servicios primarios o básicos (agua y electricidad), entre otros, considerándose éstos, atributos fundamentales para el éxito de la empresa. En este punto, es cuando surgen las zonas francas.

Los países han buscado la manera de reactivar su economía utilizando diversas estrategias de *marketing*. A lo largo de la historia, se ha visto que una nación no se puede basar sobre su ventaja competitiva porque un país necesite de otro para su desarrollo. En este caso, se tiene como ejemplo a Costa Rica, que hace ya casi treinta años inició un fuerte y decidido proceso de inserción en la economía mundial.

Por consiguiente, el país emprendió acciones importantes de política económica para propiciar un proceso de estabilización y ajuste, a la vez de estimular la reactivación económica, fomentando la reorientación de su actividad productiva, dirigiéndola hacia las exportaciones para los mercados mundiales.

Desde entonces, Costa Rica ha emprendido una búsqueda de una acción que ayude a reactivar y mejorar su economía, esto último en los territorios con regímenes especiales para el comercio y la exportación y el régimen de zona franca con el que cuenta dicho país.

Para consolidar este régimen, se requirió aplicar una serie de políticas que surgen desde finales del año 60, dentro de las cuales se incluyen la creación de instituciones y la promulgación de normas que ofrecen estímulos a las empresas. Por ejemplo, en 1968, surgió el Centro para la Promoción de las Exportaciones y las Inversiones (CENPRO), el cual tenía como foco incrementar las exportaciones y atraer inversiones industriales y agrícolas. Cuatro años después, en 1972, entró a regir la Ley de Fomento de las Exportaciones, la cual detalla, en el artículo 1, que se brindarán incentivos fiscales a las empresas que realizarán exportaciones no tradicionales de mercancías producidas o elaboradas en Costa Rica. A pesar de este esfuerzo, a finales de los años 70 e inicios de los años 80, se gestó una crisis económica internacional en el comercio y generó una afectación en la balanza de pagos nacional. Ante este panorama, se buscó reactivar la economía y fomentar actividades productivas con el fin de exportar (Nelson, 2018).

Debido al panorama económico, surgió la Corporación de la Zona Franca de Exportación S.A., que tenía la autoridad de establecer zonas procesadoras de exportación en Moín (Limón) y en El Roble (Puntarenas). La creación de esta instancia se dio por medio de la Ley de Zonas Procesadoras de Exportación y Parques Industriales a finales de 1981. Con el paso de los años, los costos de producción de las maquilas se incrementaron, incluida la mano de obra y la electricidad. Esto hizo que empezaran a abandonar el país y se fueran a otros países, como Nicaragua, República Dominicana y naciones del sureste asiático (Nelson, 2018).

Costa Rica, gracias a su mano de obra más calificada que otros países competidores, empezó a atraer sectores de mayor valor agregado, más intensivos de capital y menos de mano de obra, basados en la manufactura de tecnología media. A finales de 1990, se derogó la Ley de Zonas Procesadoras de Exportación y Parques Industriales y se aprobó la Ley de Régimen de Zonas Francas (Ley 7210), que es la que permanece en la actualidad y se ha reformado a lo largo de los años. La modificación más amplia se realizó en diciembre del 2010 en cumplimiento de lineamientos de la Organización Mundial de Comercio. Lugares

más alejados del Gran Área Metropolitana también se convirtieron en puntos clave para el desarrollo de estos espacios (Nelson, 2018).

A finales de 1996, se anunció que vendría al país la transnacional Intel, con el fin de constituir una planta de ensamblaje y prueba de microprocesadores. Un año después, en 1997, esta firma tecnológica inició operaciones en Costa Rica.

Actualmente, la empresa cuenta con dos áreas: el Centro de Investigación y Desarrollo, dedicado a la prueba y validación de los productos antes de salir al mercado, y el Centro de Servicio Globales, que brinda soporte en recursos humanos, contabilidad y tecnologías de la información (Nelson, 2018).

La Ley de Régimen de Zona Franca que se ofrece en Costa Rica define a este mecanismo como “el conjunto de incentivos y beneficios que el estado otorga a las empresas que realicen inversiones nuevas en el país” en el tanto cumplan con una serie de requisitos fijados en dicha legislación y su reglamento. En su mayoría, se trata de exoneraciones fiscales (Nelson, 2018).

Con la aprobación de este régimen, se dio la instalación de diversas empresas en el país, lo cual contribuyó en mucho a llamar la atención de muchas otras empresas en el mundo acerca de Costa Rica como un sitio ideal para el establecimiento de Inversión Extranjera Directa (IED). Ésta tiene como propósito crear un vínculo duradero con fines económicos y empresariales de largo plazo por parte de un inversionista extranjero en el país receptor. Lo anterior por el grado sofisticado de tecnológica con el que cuenta, ya que demostraba ante el mundo que Costa Rica tenía un clima de inversión y condiciones adecuadas para el establecimiento de ese tipo de empresas. Ese “haber puesto en el mapa” a Costa Rica como sitio atractivo para la IED de alta tecnología hizo que otras empresas consideraran al país como sitio de inversión.

De hecho, varios años después, no solo empresas de alta tecnología, tanto empresas independientes, como empresas proveedoras de las empresas ya instaladas, han invertido en el país, sino que, además, muchas otras empresas han establecido centros de servicios corporativos, incluyendo centros de llamadas internacionales; entre ellas, destacan la empresa Procter and Gamble, con su centro de servicios para toda América Latina y empresas como IBM, Hewlett Packard y la misma INTEL, que posterior a la instalación de su planta

de procesamiento invirtió en el área de servicios, con sus centros de servicios corporativos para servir a sus empresas a nivel mundial. Hewlett Packard es la empresa más grande establecida en zonas francas, desde el punto de vista de la generación de empleo, que, en su mayoría, es empleo calificado (más de 7.000 puestos de trabajo) (Alonso, 2011).

El balance de las zonas francas es positivo. Según enfatizan personas consultadas ligadas al sector, hay oportunidades de fortalecer su modo de operar en Costa Rica, en un mundo competitivo, donde todos los países han logrado identificar las bondades de la Inversión Extranjera Directa (IED) y muchos han creado regímenes de incentivos similares o incluso más agresivos que los de Costa Rica. Por ende, el país debería seguir monitoreando y adaptarse para seguir siendo atractivo en ese nuevo horizonte competitivo en el que están todas aquellas locaciones interesadas por atraer IED, como la que tiene Costa Rica. La competitividad del país sería mayor si se optimizaran ciertas áreas del clima de inversión, como brindar nuevos alicientes complementarios, más allá de los fiscales (como capacitación). Además, se debe mejorar la infraestructura de telecomunicaciones, así como la vial y la logística, al mismo tiempo que generar una simplificación y agilización de trámites y perfeccionar la infraestructura, como las carreteras, y abogó por hacer más eficiente el sistema aduanero, así como generar estrategias para aminorar el problema del congestionamiento vial (Nelson, 2018).

Consecuentemente, se debe trabajar en un tema relacionado con el costo de la energía. Aquí el país ha perdido competitividad por el costo de la energía. Muchas de las compañías que desarrollan sus operaciones en las zonas francas son intensivas en el uso de energía, por tanto, dicha situación las afecta sobremanera. Por último, se debe reforzar y reorientar la educación, de modo que los profesionales se especialicen en las áreas que están demandando las empresas que se sitúan en las zonas francas.

## **B. ESTADO DEL PROBLEMA**

Lejos de perder su vigor con los procesos de apertura comercial, el conjunto de regímenes tradicionalmente llamados zonas francas o zonas libres ha cobrado fuerza paulatinamente no solo en América Latina y el Caribe, sino también alrededor del mundo. El

número de países que aplican el régimen en una forma u otra y el número de zonas en los países ha aumentado considerablemente en los últimos diez años. De la misma manera, la incidencia de sus exportaciones en el conjunto de las exportaciones totales de los países que las utilizan revela una trayectoria ascendente o al menos bastante estable (Granados, & Ramos, 2012).

Para algunas personas, las zonas francas son positivamente rentables en los países, aunque existen personas que no lo ven de esa manera, ya que las empresas establecidas bajo este régimen obtienen beneficios que los hacen más competitivas. Al respecto, Granados, & Ramos (2012) aducen que:

Las mercancías producidas bajo los regímenes de zona franca de los países centroamericanos son de vital importancia para la economía nacional y regional por su aporte a la producción, valor agregado y la diversificación de destinos comerciales que han propiciado en cada país. En el caso particular de Centroamérica, las ZF operaban desde inicios de la década de los años setenta, su actividad despegó hacia mediados de la década de los años ochenta y principios de los noventa. En algunos casos, el impulso a las ZF coincidió con una liberalización comercial orientada a reasignar los recursos productivos. Lo que llevó a la creación de diferentes estrategias para captar la atención de diferentes inversionistas. Entre ellas, destacan correcciones cambiarias, rebaja arancelaria y reorientación de incentivos que produjeron un mejoramiento de la inserción internacional, provocando un aumento y una diversificación de las exportaciones en los países centroamericanos (OIT, 1997).

Sin embargo, no todo es positivo para el país que desee implementar un régimen de zona franca en su territorio, ya que se enfrenta a retos, críticas y problemas, tanto nacionales, como internacionales. También deben de abordar el desarrollo de estrategias, para la atracción de Inversión Extranjera Directa y lograr cumplir con los objetivos establecidos como país.

En ese sentido, Granados, & Ramos (2012) afirman lo siguiente:

Para nadie es un secreto que las zonas francas han sido objeto de cumplidos. Pero también de críticas, a muchos, se les han reconocido logros tan importantes como su

capacidad de promover y diversificar las exportaciones. La generación de empleo y la atracción de inversión productiva. Pero también hay en América latina y el Caribe un hospital y hasta un cementerio de zonas francas. Los temas ambientales, laborales y fiscales constituyen con mayor frecuencia el centro de la crítica. Su carácter insular, los pocos eslabonamientos productivos y el bajo valor agregado se suman a las cuestiones valoradas negativamente. Una parte importante de los problemas que se señalan al régimen se centra en su incapacidad de generar valor agregado. algunos países han tomado dicha crítica con seriedad y han implementado programas para abordarla. En consonancia con la dotación específica de factores de producción del país, se ha afinado la puntería de las acciones de Atracción de Inversión Extranjera Directa, de manera que se realizan esfuerzos deliberados para atraer industrias que se ubican más alto en la escalera del valor agregado. Otros esfuerzos se dirigen hacia programas de desarrollo de proveedores y de generación de encadenamientos productivos, específicamente entre empresas multinacionales ubicadas en las zonas francas y pequeñas y medianas firmas suplidores localizadas fuera de éstas.

Por ello, contar con un régimen de zona franca en el país es, fuera de una ventaja competitiva, un plus que fomenta la inversión y da a conocer un poco más lo que tiene el país para ofrecer a nivel internacional, sin embargo, persisten los retos para fortalecer aún más este régimen y este plus que se ofrece. Por lo anterior, en 1990, Costa Rica tomó la decisión de implementar el Régimen de Zona Franca (RZF) como una herramienta de desarrollo, apoyo a la producción y envío de productos a los mercados internacionales, promoción del empleo y fomento de los encadenamientos productivos (Rodríguez 2016).

A nivel internacional y dentro de cada país, se encuentran las zonas francas que ofrecen ciertos beneficios a las empresas que se instalan dentro de esta área. Por lo tanto, de acuerdo con la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER 2016):

Según la Organización Mundial de Zona Francas (WFZO, por sus siglas en inglés), en 2015, la cantidad de zonas francas a nivel mundial alcanzó las 3.500 en más de 135 países, lo que refleja el crecimiento exponencial de este modelo a partir de 1995, año en que se crea la Organización Mundial de Comercio (OMC), y que ha facilitado la inclusión de

nuevos países dentro de las cadenas globales de valor, así como la creación de más 70 millones de empleos.

Así mismo, esto genera que los países quieran tener empresas extranjeras dentro de sus zonas francas, ya que aumentan su economía y de acuerdo con PROCOMER (2016):

La competencia por atraer empresas a invertir es cada vez más fuerte. Nuestro país compite con países muy agresivos en los beneficios e incentivos que ofrecen a las compañías. El RZF es uno de los elementos que le ha permitido a Costa Rica ser considerado dentro de esa lista de opciones competitivas para las empresas. El continuar garantizando su estabilidad y seguridad jurídica es de la máxima importancia para atraer nuevas empresas a invertir, pero también para que las establecidas sigan creciendo y generando empleos de calidad para más y más costarricenses.

Costa Rica no es la excepción y ha venido realizando cambios en las estrategias de *marketing* internacional para aumentar la Inversión Extranjera Directa (IED) en las zonas francas. Tal como lo comenta PROCOMER (2016):

Estamos comprometidos con seguir generando y fortaleciendo las condiciones necesarias para que más empresas se arraiguen más, mediante el potenciamiento de encadenamientos cada vez más profundos con empresas locales, más contratación de personal costarricenses y mayor agregación de valor nacional, una de las variables que, con la productividad, estamos también estudiando más a fondo y sobre la que pronto compartiremos también información al país.

Por lo anterior y en general, se realiza un trabajo en conjunto para que se dé un desarrollo en las zonas francas de Costa Rica. Al respecto, Chacón & Quesada (2018) comentan lo siguiente:

Lograr esa meta dependerá entonces de qué tanto dinamismo viva el régimen de zonas francas a nivel nacional. Sin embargo, desde ya, sus bondades parecen estar comprobadas. De acuerdo con los más recientes datos divulgados por la Promotora de Comercio Exterior (Procomer), el Ministerio de Comercio Exterior (Comex) y la Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE), existen evidencias de

que el régimen es socialmente rentable. Por cada \$1 de incentivo que reciben las zonas francas retribuyen al país, aproximadamente, \$6,2. Asimismo, se calcula que más de 125.000 costarricenses tiene trabajo en empresas en zonas francas. De igual forma, se estima que el salario promedio en este régimen creció a tasas superiores al 5%. Esos montos sobrepasan el salario pagado en la actividad privada en el resto del país. Considerando lo anterior, los empleos que generan las empresas en zonas francas son, más bien, un evidente índice de desarrollo y crecimiento para Costa Rica.

No obstante, esto se realiza mediante un conjunto de decisiones que ayudan a dar una imagen que atraiga la Inversión Extranjera Directa, por lo cual, y en cuanto a las estrategias que utilizan las zonas francas para la atracción de la Inversión Extranjera Directa, Calderón (2012) comenta lo siguiente:

El análisis de los factores determinantes de la inversión puede hacerse desde el punto de vista de las estrategias empresariales, o con base en el tipo de inversión (fusiones y adquisiciones, o nuevas inversiones). Según el marco analítico propuesto por Dunning, en el cual se habla sobre los factores determinantes de la IED, las empresas transnacionales efectúan sus inversiones dependiendo de sus estrategias predominantes, las cuales pueden estar orientadas por la búsqueda de: i) materias primas, ii) mercado, iii) eficiencia (bajos costos, tanto salariales, como otros relacionados con la producción y los impuestos) y iv) activos estratégicos. En Costa Rica, como en la mayor parte de las naciones de Centroamérica, la estrategia seguida por las firmas inversionistas ha sido buscar eficiencia a través de la reducción de costos, lo que ha permitido al país convertirse en una eficiente plataforma para la exportación y contribuir en algunos eslabones de las cadenas globales de valor. Si bien algunas empresas tienen estrategias mixtas, es poca la IED que busca materias primas (en 2010 Costa Rica tuvo mayores desinversiones en el sector primario que flujos de inversión extranjera, lo que hizo que en ese segmento la IED incluso se contrajera con respecto a años anteriores), o activos estratégicos.

El desarrollo de Costa Rica ha venido en crecimiento y en evolución a través de su trabajo en conjunto, tanto a nivel nacional, como internacional. Por ello y en cuanto al tema de IED, Calderón (2012) menciona que:

Desde mediados de los años ochenta, Costa Rica emprendió esfuerzos para lograr una mayor inserción internacional de su economía, sobre todo, a través de la promoción de las exportaciones y la atracción de IED. Las acciones, en ese sentido, han sido muchas y muy variadas: desde programas de ajuste estructural que han afectado diversos ámbitos de la economía real, hasta políticas comerciales, concretadas mediante negociaciones bilaterales, multilaterales y subregionales, para mejorar las condiciones de acceso a los mercados mundiales e implementar un regionalismo abierto en Centroamérica.

De acuerdo con lo anterior, Costa Rica ha tomado la decisión de aumentar la IED para mejorar su economía no solo en la GAMA, sino en todo el territorio nacional. Chacón (2018) afirma que:

En 2015, Costa Rica logró atraer 39 proyectos de Inversión Extranjera Directa (IED). Solo cinco de ellos se ubicaron en regiones fuera de la GAMA. A ello, se le añan, además, otras tareas pendientes para potenciar la atracción de inversión. También, es necesario mejorar la ejecución en el sector público, ya que la incapacidad de ejecutar provoca rezagos en áreas importantes para mejorar la competitividad de la economía costarricense.

Por lo anterior, una de las zonas en la cual se está trabajando para aumentar la IED y que se encuentra fuera de la GAMA es la zona franca Solarium. En ese sentido, Fernández (2018) menciona lo siguiente:

Solarium es un proyecto inmobiliario mixto ubicado en Liberia, que llegó con la misión principal de generar convivencia en espacios públicos, que impulsen un desarrollo comercial, industrial y residencial, además de engranar las nuevas actividades económicas que estaban emergiendo en Guanacaste. En ese entonces, el turismo era la actividad que más dinamismo tenía, en respuesta a la llegada de los vuelos regulares internacionales por el aeropuerto Daniel Oduber Quirós. Esta apuesta logró ubicar a Guanacaste en el mapa mundial, posicionándolo como un destino exótico y el más feliz del mundo, e idóneo para vivir y hacer negocios. De ahí, nace la visión y misión de los desarrolladores de Solarium, uno de los proyectos inmobiliarios más importantes de la provincia.

Sin embargo, no se puede abrir una zona franca lejos de la GAMA sin antes realizar un estudio que demuestre que el área donde se construirá la zona franca es factible y posee las condiciones necesarias para su desarrollo, dentro de lo cual Liberia se encuentra como una muy buena opción. *Inversioninmobiliaria* (2017) menciona que:

Se trabajó en la identificación de los sectores de mayor potencial para la atracción de inversiones, entre los que destacan de transporte, logística y servicios, manufactura liviana, tecnologías limpias, mantenimiento y reparación, industria alimentaria enfocada en agricultura, acuicultura y procesamiento con valor agregado, así como el área de investigación y desarrollo en biotecnología.

Así mismo, la zona franca Solarium es una buena opción para la atracción de IED, ya que cuenta con una serie de beneficios, que aporta valor agregado a las empresas que se encuentren dentro de esta zona franca. La revista *Inversioninmobiliaria* (2017) refiere que:

El parque de negocios Solarium cuenta con una serie de beneficios que facilitan el crecimiento de las empresas que deseen instalarse. Solarium es un megaproyecto de un millón de metros cuadrados que, por su carácter de uso mixto, permite una gran versatilidad a la hora de desarrollar negocios. Posee amplios terrenos disponibles para el desarrollo inmobiliario, además de diversos proyectos completamente terminados, dentro de los cuales se encuentran Solarium Business Park, que cuenta con bodegas, mini bodegas y locales comerciales; Hotel Hilton Garden Inn Liberia Airport; Solarium Corporate Center, que es un edificio de oficinas de más de 4.000 metros cuadrados, donde actualmente se encuentra una sede de la Universidad Latina, y Solarium Village, edificio de uso mixto con apartamentos, oficinas y locales comerciales.

Por lo anterior, además de la ubicación que posee esta zona franca, es una ventaja que llama mucho la atención para cualquier empresa que desee ahorrar costos logísticos. Según Fernández (2018):

El proyecto tiene una ubicación estratégica: frente al aeropuerto Daniel Oduber sobre la carretera Interamericana Norte y el terreno es de una extensión de 1,000,000.00 mt<sup>2</sup> de frente y de fondo. El desarrollo está dividido por áreas de suelo, lo cual

contempla áreas de comercio, industria, manufactura, oficina, almacenamiento, residencias, entrenamiento, un hotel, y un parque; el pulmón verde del proyecto.

Otra situación importante con la cual cuenta esta zona franca es su cercanía a puntos estratégicos que ayudarán a las empresas a reducir sus costos (INversionINmobiliaria, 2017):

Uno de los mayores atractivos de Solarium es su localización única, justo al frente del Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós, en Liberia (Guanacaste), lo cual genera eficiencia y rapidez para el transporte de los bienes y de las personas. Dada la importancia que ha cobrado esta ciudad por su desarrollo económico y logístico, constituye el segundo aeropuerto más relevante del país. Justamente, el aeropuerto está pronto a abrir su nueva terminal de carga. Solarium también se localiza a 90 kilómetros de la frontera con Nicaragua y a 143 kilómetros de Puerto Caldera, lo que resulta clave para las empresas que exportan hacia Centroamérica o que utilizan dicho puerto. Las inversiones en obra pública, como la nueva carretera Liberia-Cañas y ampliaciones futuras hasta Barranca, no solo han propiciado un tránsito más fluido, que genera ahorros importantes, sino que han traído progreso a la zona.

Dentro de los beneficios de la creación de esta zona franca en Liberia, utilizando sus puntos estratégicos y el desarrollo que ha venido teniendo dicho cantón. Al respecto, Fernández (2018) manifiesta que:

El máster plan ha ido evolucionado, obedeciendo a las nuevas oportunidades de mercado que han ido emergiendo en la provincia y en que sus inicios no se visualizaban. Entre los nuevos componentes de la actividad económica, está el industrial, enfocado en las zonas francas, inversión extranjera, empresa de servicios, el cual ha venido dando un impulso importante a la economía de Guanacaste. El reciente anuncio de la llegada de la Coca-Cola viene a marcar un antes y un después del nuevo músculo económico que desarrolla la provincia y su engranaje en la generación de empleos directos e indirectos, nuevas relaciones comerciales y encadenamientos productivos.

Sin embargo, el cantón de Liberia afronta retos y problemas que debe solucionar para poder tener un mayor desarrollo. Tal como lo menciona Fernández (2018):

Tener claridad del perfil del empleado disponible en Guanacaste, es uno de los retos que tiene el sector. Uno de los desafíos más importantes que se está abordando en la provincia, es la educación. “Sabemos que las mejores universidades del país están aquí, tanto públicas como privadas, esa estructura ya existe, sin embargo, no hay un mapeo claro, y en eso hemos estado trabajando en conjunto con CINDE e instituciones competentes para tener número o cifras más precisas. Mejorar la calidad del idioma inglés es otro de los temas que también se están abordando”, aclaró la profesional. El tema de infraestructura vial, la ampliación de la ruta 21, es otros de los aspectos que se necesitan avanzar para ser más competitivos. Sumado a ello, la terminal de carga del aeropuerto Daniel Oduber Quirós es un alcance que vale la pena destacar y que, por supuesto abrirá muchas puertas, en especial, en el campo industrial, concluyó la comunicadora.

Otro de los retos que enfrenta no solo la región, sino la zona franca Solarium, es el desconocimiento de la población con respecto a dicha zona. En ese sentido, muchos de los habitantes de la zona de Guanacaste no conocen a Solarium como una zona franca, sino más bien como una estructura comercial (centro comercial) para oficinas o bodegas. Lo anterior ocurre por dos aspectos importantes, entre los que destacan la falta de venta de la imagen como una zona franca y la cultura o costumbre de los guanacastecos, que no están familiarizados con los temas y las zonas francas.

Asimismo, otro de los retos es la falta de agua por la escasez de lluvia que hay en Guanacaste como producto del Fenómeno del Niño, que provoca altas temperaturas y sequías a lo largo del año en esta zona del país. Ello pone en desventaja a la zona franca Solarium y a la región.

Sin embargo, esto ha hecho que, tanto el cantón liberiano, como la zona franca Solarium y las entidades encargadas, aumenten más su trabajo para darle un posicionamiento y desarrollo a la región. Por consiguiente, Inversioninmobiliaria (2017) argumenta lo siguiente:

Por otro lado, se vienen varias inversiones inmobiliarias trascendentales desde el punto de vista turístico que acrecentarán el desarrollo actual, pues traerán empleo y mayor estabilidad a la zona. Recientemente, se anunció la construcción del proyecto

Discovery Costa Rica, un parque de ecoturismo en el que se invertirán \$1.000 millones y que está previsto para abrir en el año 2020. Se prevé que este parque temático aumente la demanda de bodegas de almacenaje, de centros de distribución y de negocios de servicios. En esta coyuntura, Solarium se erige como el sitio ideal para satisfacerla, dado que se encuentra a tan solo 2,5 kilómetros de donde se levantará esta atracción.

Sin embargo, debe empezarse por un análisis general del cantón y de la zona franca, empezando por el motivo de su apertura en esa región, que se tomó en cuenta por los entes encargados o que vieron para dar auge a la construcción de una zona franca en Liberia. Por ende, Inversioninmobiliaria (2017) aduce lo siguiente:

Se desarrolló un diagnóstico de las condiciones en las regiones de interés, de la mano de dos consultores internacionales, que incluyó los focos de población, el nivel académico, las fortalezas de cada zona, el análisis de casos de éxito, visitas a instituciones, gobiernos locales, asociaciones, entre otros. En este proceso, se determinó que las cinco zonas de interés para impulsar las estrategias de atracción de inversiones son el Caribe, Zona Sur, Pacífico Central, Pacífico Norte y la Zona Norte. En este sentido, se determinaron las oportunidades para cada área.

Con este diagnóstico y pesar de los retos enfrentados por esta zona, se pudo observar la gran cantidad de fortalezas que posee la región guanacasteca para la apertura de la zona franca, contando con mano de obra calificada, mejoras en las carreteras y facilidad de conexión que tiene con un aeropuerto internacional, así como la facilidad de logística por su cercanía al país vecino Nicaragua, y también con el gran auge que está tomando su área central Liberia.

En conclusión, el análisis general del cantón y de la zona franca Solarium afirma la necesidad de un mayor auge en temas de mercadeo, porque se sabe que la zona cuenta con potencial en áreas como: transporte, logística y servicios, manufactura liviana, tecnologías limpias, mantenimiento y reparación, industria alimentaria enfocada en agricultura, acuicultura y procesamiento con valor agregado, así como el área de investigación y desarrollo en biotecnología. Por lo tanto, una estrategia de *marketing* internacional ayudará a dar solución a los retos y al fortalecimiento de la zona franca para dar una mayor atracción

de IED. Así mismo, determinar en qué se está trabajando y que se está implementando para las mejoras en la zona franca Solarium, ya que, con esto, se podrán realizar cambios o mejoras a la hora de vender la imagen que llame la atención de empresas extranjeras y, con ello, dar una ventaja competitiva no solo a nivel regional, sino también internacional.

### **C. PROBLEMA**

¿Cuáles son las estrategias de *marketing* internacional ya comprobadas que se deben implementar en el año 2022 en la zona franca Solarium que le brinden una mayor atracción de Inversión Extranjera Directa?

### **D. OBJETIVOS**

#### **1. OBJETIVO GENERAL**

- a. Analizar las estrategias de *marketing* internacional de las zonas francas en Centroamérica con el propósito de saber cuáles son las estrategias eficientes y cómo se pueden ejecutar, en el caso específico de la zona franca Solarium, ubicada en Liberia, Guanacaste, Costa Rica, para una posible ejecución en el año 2022.

#### **2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a. Determinar las estrategias de *marketing* internacional en Centroamérica para la atracción de IED, específicamente, en las zonas francas de Costa Rica.
- b. Describir las estrategias de *marketing* que utiliza la zona franca Solarium en el cantón de Liberia para su promoción y la atracción de IED.
- c. Evaluar las estrategias de *marketing* internacional actual de la zona franca Solarium, con base en las estrategias centroamericanas de *marketing* internacional.
- d. Generar una propuesta de un plan de mercadeo para una posible ejecución en el año 2022 en la zona franca Solarium.

## E. JUSTIFICACIÓN

La investigación se desarrolla como parte esencial del proyecto “Estrategias de *marketing* internacional para la atracción de Inversión Extranjera Directa (IED), en Costa Rica, el caso de la zona franca Solarium”, elaborado con ayuda de Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE) y la Escuela de Relaciones Internacionales (RR.II.) Dicho proyecto busca analizar las estrategias de *marketing* internacional que se implementan en Costa Rica y Centroamérica para la atracción de IED en las zonas francas, así como establecer su alcance y aporte al fortalecimiento y al funcionamiento estratégico que pudieran tener dichas estrategias a nivel internacional.

Con ligeros matices, en función del contexto histórico, la IED ha sido siempre considerada, tanto desde el Fondo Monetario Internacional (FMI), como por el Banco Mundial, un elemento esencialmente positivo para el desarrollo económico. Así, ha ocupado un rol fundamental en los primeros programas de estabilización macroeconómica aplicados desde el fondo, al ser considerada como una forma de financiamiento no generadora de inflación y, por lo tanto, no distorsionante para el equilibrio en la balanza de pagos. Además, se le supone un efecto dinamizador y modernizante (Paz, 2007).

En 2016, los flujos mundiales de Inversión Extranjera Directa cayeron alrededor del 2%, situándose en 1,75 billones de dólares de los Estados Unidos. La inversión en los países en desarrollo disminuyó aún más, en un 14%, y los flujos hacia el Programa Mundial de Alimentos (PMA) y las economías estructuralmente débiles siguen siendo volátiles y escasas. Aunque la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) prevé una ligera recuperación de los flujos de IED, en el bienio 2017-2018, se espera que se mantengan muy por debajo de su máximo de 2007 (UNCTAD, 2017).

Estos patrones han despertado interés por estudiar los determinantes de los flujos de IED. En ese contexto, surge este estudio, el cual pretende identificar los factores más importantes en la atracción de Inversión Extranjera Directa y explorar qué papel desempeñan las estrategias de *marketing* internacional.

La teoría de la Inversión Extranjera Directa, tal y como lo explican Krugman y Obstfeld (2000), sugiere que ese fenómeno se presenta cuando existen motivos de localización de la producción en diferentes países y las firmas tienen incentivos de internacionalización, es decir, estímulos para mantener control sobre los procesos productivos. Los motivos de localización se dan al haber diferencias en las dotaciones y los precios de los factores o al existir costos de movilización entre países, ya sea por costos de transporte o por barreras de política al flujo de bienes y servicios. Los de internacionalización se ofrecen cuando se desea garantizar un flujo estable de insumos entre subsidiarias de la misma firma, cuando hay problemas de apropiabilidad o de protección de derechos de propiedad sobre investigación y desarrollo, o cuando existen economías de escala en el proceso corporativo (administración e investigación y desarrollo) y/o en el proceso productivo (Vallejo, 2004)

Por consiguiente, como fundamento para esta parte de la investigación, se escogió la modalidad de estudio de caso de una zona franca costarricense y se evaluarán las estrategias de *marketing* internacional, con el fin de conocer el grado de impacto que están provocando en los clientes actuales y potenciales de dicha zona franca. En otras palabras, para conocer si las estrategias empleadas están generando los resultados esperados en cuanto a lograr entender, satisfacer y fidelizar a los clientes.

Las estrategias de *marketing* internacional son un conjunto integrado de medidas acorde con los recursos de la empresa, con el objetivo de aumentar el bienestar de la misma a un largo plazo, garantizando una ventaja sostenible con respecto a sus competidores para atender las necesidades de los consumidores tanto nacionales como internacionales (Mondragón, 2015).

Así mismo, se busca conocer los retos que enfrenta el país en temas de IED no solo en la GAMA, sino en todo el territorio nacional, ya que lo anterior es parte importante para la economía del país. El país se enfrenta al reto de disminuir la concentración de operaciones en las cuatro provincias ubicadas en el valle Central y alcanzar un mayor establecimiento en otras regiones. Para ello, se han desarrollado distintas herramientas para promover inversión

en zonas rurales, como la creación mediante la reforma a Ley de Zona Franca de 2010 de beneficios diferenciados. Como parte de éstos, destacan mayores plazos de exoneración del impuesto sobre la renta y menores niveles de inversión exigidos para ingresar al régimen (Medaglia y Monge, 2016).

Asimismo, se considera relevante mencionar los esfuerzos realizados para la promoción de las zonas francas de país, la cual es llevada a cabo por CINDE, que diseñó una estrategia de promoción para cinco corredores geográficos fuera de la GAMA, en un documento oficial que destaca las oportunidades y el potencial de distintas zonas de Costa Rica en el mercado internacional y que abarca las regiones del Pacífico Norte, Pacífico Central, el Caribe, Zona Norte y Zona Sur. A pesar de estas iniciativas, se hace necesario el trabajo de mejora de factores importantes en el clima de negocios local tales como fortalecimiento de la infraestructura y fomento del capital humano calificado. Ambas se han identificado como dos de los principales retos por superar para lograr el establecimiento de compañías en las regiones identificadas. Estos temas requieren la coordinación multisectorial e involucramiento de las comunidades y gobiernos locales (Medaglia y Monge, 2016).

Otro ente importante que trabaja en la promoción del país a nivel internacional es PROCOMER, el cual dio a conocer un estudio que forma parte de la estrategia de comercio exterior que impulsa el sustentar sus políticas y acciones públicas e iniciativas derivando la evidencia y datos duros. El estudio utiliza una metodología internacional ampliamente reconocida, cuyo método modela costos y beneficios, y presenta un resultado neto, es decir, descuenta de los beneficios los costos y permite, por tanto, aproximar resultados más precisos y rigurosos que otros métodos alternativos. Nos confirma que el régimen de zonas francas está incrementando su rentabilidad social para el país a una mayor velocidad que antes, consolidándose como una poderosa herramienta de promoción e incentivo de la producción (Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica, 2016).

El modelo de zonas francas a nivel internacional ha probado ser una estrategia con la cual los países han logrado dinamizar su productividad y economía. De igual forma, este mecanismo ha resultado exitoso en la creación de empleos estables, inclusivos y de calidad. El régimen promueve la presencia de empresas de talla internacional y las mejores prácticas

en el empresariado de los países anfitriones, facilita la transferencia de tecnología e impulsa los encadenamientos productivos intersectoriales (Medaglia y Monge, 2016).

Sin embargo, los estudios que plantean un marco analítico sobre la Inversión Extranjera Directa (IED) se han concentrado en dos aspectos: los factores determinantes de la inversión y los efectos de ésta en la economía receptora. Respecto de los primeros, existe una amplia literatura que subraya las principales variables que inciden en las decisiones de localización de las empresas transnacionales (Calderón, 2012).

Por lo tanto, se necesita de una estrategia de *marketing* internacional que ayude a promocionar el país y, con ello, la IED. Sin duda, el objetivo general del *marketing* consiste en colocar productos o servicios en un mercado objetivo, y como consecuencia, generar el aumento de ventas. Por esto, la aplicación del *marketing* está actualmente en su momento de auge, con cada vez más empresas implementando estrategias en donde se proponen actividades que les permiten comunicar su mensaje en forma óptima, junto con la ejecución táctica de programas e iniciativas que impulsen los ingresos monetarios de su organización (Mendoza, 2016).

Por ello, para elevar el crecimiento y desarrollo económico de un país, se requiere que su fuerza laboral empleada o con trabajo para que mejore su productividad con el tiempo, y así contribuya directamente a ese desarrollo sostenible y al bienestar de la población. En otras palabras, se necesita que se incremente el valor agregado por trabajador para que la producción total crezca en términos reales (Abarca, 2015).

Para muchos países en desarrollo, la Inversión Extranjera Directa (IED) se ha convertido en la mayor fuente de recursos externos, superando por mucho los montos entregados para la asistencia desde organismos multilaterales, las remesas de nacionales en el exterior y los flujos de inversión en bonos soberanos. El contar con un régimen de zona franca en el país aumenta las posibilidades de inversión, aunque siempre persisten los retos para fortalecerlo aún más. Desde 1990, Costa Rica tomó la decisión de implementar el Régimen de Zona Franca (RZF) como una herramienta de desarrollo, apoyo a la producción y envío de productos a los mercados internacionales, promoción del empleo y fomento de los encadenamientos productivos (Rodríguez, 2016).

Desde entonces y para el 2010, la Ley del Régimen de Zona Franca fue reformada con el único objetivo de fomentar la instalación de empresas en áreas fuera de la Gran Área Metropolitana Ampliada (GAMA). A pesar de estos esfuerzos, Comex decidió establecer una estrategia de promoción en nuevas ciudades y regiones distintas de las que tradicionalmente han concentrado las empresas de Inversión Extranjera Directa. El objetivo conjunto es atraer mayor inversión fuera de GAMA que genere oportunidades de empleo y mayores encadenamientos (Rodríguez, 2016).

Por consiguiente, esta estrategia ha sido impulsada con una visión común y con una planificación coordinada entre todos los sectores vinculados que permiten impulsar un gran potencial y mejorar las oportunidades de crecimiento existentes en estas regiones. Es esencial fomentar el establecimiento de actividades de alto valor agregado que permitan la generación de trabajos de calidad y los encadenamientos productivos con los demás sectores de la economía (Inversioninmobiliaria, 2017).

En consecuencia, se requiere de una estrategia de mercadeo internacional que capte la atención de la IED para la zona franca Solarium ubicada en Liberia. Esto debido a que, en la actualidad, la utilización de estos mecanismo fomenta la competitividad de un país, ya que permiten la creación de empleos directos e indirectos, el desarrollo de nuevas tecnologías, la innovación en procesos industriales, la generación de economías de escala, la atracción de capital extranjero, el fortalecimiento empresarial en las regiones, así como la agilización de los procesos de importación y exportación, lo que propicia facilidad, un mejor funcionamiento del comercio exterior y crecimiento de la economía nacional (Echeverri, & Gómez, 2014). Por ello, y como se mencionó anteriormente, Solarium cumple con los requisitos para emplear una estrategia de mercadeo internacional, pues se erige como el sitio ideal para satisfacer las necesidades de las empresas dado que se encuentra a tan solo 1 kilómetro del aeropuerto internacional Daniel Oduber Quirós, lo cual le da un valor agregado (Inversioninmobiliaria, 2017).

Por lo anterior, existe la necesidad de realizar una investigación sobre las estrategias de *marketing* internacional que contribuyan a conocer la dinámica existente, ya que estas estrategias representan la “hoja de ruta” para lograr mayores resultados, como crecimiento de ventas, reconocimiento de marca en todo el mercado y alcance de distribución y

comercialización, optimización del proceso operativo, mayor penetración en el mercado, medición y control de las finanzas, etc. (González, 2018).

## **F. ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **1. ALCANCES**

La investigación tiene como alcance: identificar y describir las estrategias de *marketing* internacional que debería aplicar la zona franca Solarium ubicada en Liberia de Costa Rica para aumentar su atracción de IED. Las recomendaciones por estipular no incluyen la implementación y seguimiento de éstas por parte de la administración de la zona franca y será una decisión interna de la administración el llevarlas a la práctica.

Ligado a lo anterior, tiene como alcance el estudiar las estrategias de *marketing* internacional implementadas en la región centroamericana, en especial, las estrategias de *marketing* internacional utilizadas en las zonas francas de Costa Rica para realizar una comparación que le permita diferenciarse a la zona franca Solarium y así atraer mayor IED. La información obtenida no es exhaustiva y su veracidad dependerá de la fuente de información. El estudio de dichas estrategias se realiza por medio de una investigación secundaria y entrevistas a personeros de zonas francas centroamericanas relevantes.

El periodo que abarca esta investigación será el año 2019 y las recomendaciones se sugiere realizarlas a lo largo de los años siguientes. Un desglose de cuándo se sugiere realizar cada recomendación se especifica en el capítulo V.

El proyecto no lleva una propuesta financiera ni cálculos de costos/gastos ni tampoco un presupuesto por implementar para la aplicación de las recomendaciones del proyecto dado que no es el área de estudio por aplicar en la investigación.

El proyecto no estipula el alcance específico en cuestiones de mercado meta por lograr, crecimiento y productividad que tendrán, así como tampoco no estipula los requerimientos adicionales para llevarlo a cabo como el recurso humano necesario para la implementación de las recomendaciones. Eso va a depender de las decisiones o presupuesto con el que cuente el Área de Mercadeo de Solarium para la realización de los estudios

## 2. LIMITACIONES

A continuación, se mostrará una serie de limitaciones, las cuales estuvieron antes, durante y después de la investigación realizada:

- i. Escasez de estudios referentes a las zonas francas de los países centroamericanos sobre todo en el eje comercial y de mercadeo.
- ii. Dificultad de recopilar información mediante expertos de los entes encargados y reguladores de las instituciones de las zonas francas a nivel centroamericano.
- iii. Poca disposición por parte de los colaboradores de Solarium, principalmente, con la encargada del Área de Mercadeo, en brindar información o disposición de tiempo, por sus ocupaciones laborales. Por ello, en este trabajo, se analizaron, en su mayoría, las fuentes secundarias digitales, y aunque se realizaron entrevistas, no se obtuvo información clasificada de Solarium (planes específicos de mercadeo, estrategias, etc.) Por ende, fue muy limitante la información suministrada por parte de los colaboradores.
- iv. Se realizó un sondeo estadístico no una encuesta con base científica, debido a que la encuesta hubiese tenido una implicación económica grande, así como también de tiempo. Por lo tanto, se optó por la realización del sondeo, el cual arrojó datos precisos y concretos.
- v. Al parecer, el Área de Mercadeo de Solarium no cuenta con un presupuesto estructurado para implementar estrategias de *marketing* internacional y los esfuerzos o herramientas que ejecutan son de poco alcance, pero cumplen con las expectativas de la administración de Solarium .

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO Y MARCO METODOLÓGICO**

#### **A. INTRODUCCIÓN**

En el presente capítulo, se exponen el marco teórico y el marco metodológico de la investigación realizada. Como parte del marco teórico, se realizó una revisión literaria exhaustiva de otras investigaciones claves para el tema en cuestión.

Asimismo, se encuentran las explicaciones y los conceptos de lo que se analiza e investiga en este proyecto. Análogamente, se abarca el marco metodológico, el cual permite establecer los pasos que conlleva la metodología empleada para la realización de la presente investigación.

Por consiguiente, se realiza, tanto la conceptualización de las instituciones, organizaciones y demás entes relacionados con esta investigación, como la de otros conceptos claves para el correcto desarrollo de la investigación, describiendo la metodología utilizada para abordar la temática.

Cabe mencionar que ambos son una guía que provee los principios y las bases de la investigación.

#### **B. MARCO TEÓRICO**

##### **1. ORGANIZACIONES, CÁMARAS E INSTITUCIONES**

En primera instancia, es primordial conocer y tener claros los conceptos de las instituciones, cámaras y organizaciones involucradas dentro de esta investigación, así como también conocer más acerca de la región donde se encuentra ubicada la zona franca Solarium.

**CINDE:** Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo. Es una organización privada, sin fines de lucro, apolítica, declarada de interés público desde 1984, y responsable de la atracción de Inversión Extranjera Directa (IED) a Costa Rica. Fundada en 1982, ha ayudado a cientos de empresas en su proceso de establecimiento y, a su vez, ha generado grandes beneficios para el país. Dentro de sus tareas, se encuentran las siguientes:

- Promoción de inversión: es responsable de la atracción de IED al país.
- Apoyo local: proporciona información clave que solo los locales conocen a fondo.
- Servicios de post-establecimiento: proporciona apoyo especializado en aspectos estratégicos una vez instalados en el país.
- Amplia experiencia: en sectores estratégicos claves de la industria de Costa Rica (CINDE, 2018).

**PROCOMER:** Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica. Es una organización que apoya a las empresas exportadoras costarricenses, en especial, para las micro, pequeñas y medianas, en todo su proceso de internacionalización para conquistar los mercados internacionales. También simplifican y facilitan los trámites de exportación y generan encadenamientos para la exportación. Para ello, se elaboran estudios de mercado que sirven de guía para la toma de decisiones país y como herramienta para los exportadores. Generan, además, información de temas logísticos, ofrecen capacitaciones, talleres y diversas asesorías sobre las nuevas tendencias del mercado global. Promueven la oferta exportadora de bienes y servicios en el mundo, y para ello, lo hacen a través de ferias internacionales, misiones comerciales, ruedas de negocios, apertura de oficinas claves que apoyan al exportador in situ y mediante alianzas con distintas entidades y promotoras homólogas. En 21 años de existencia, PROCOMER ha tomado la batuta en proyectos país como la creación de la marca país esencial COSTA RICA y el sistema de Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE) 2.0. En este momento, se ha estado trabajando en una herramienta digital muy moderna que contendrá toda la oferta exportadora costarricense y que será de mucha utilidad a los exportadores nacionales y a los compradores internacionales para concretar negocios (PROCOMER, 2018).

**OCDE:** Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. Fundada en 1961, agrupa a 36 países miembros y su misión es promover políticas que mejoren el bienestar

económico y social de las personas alrededor del mundo. La OCDE ofrece un foro donde los gobiernos puedan trabajar conjuntamente para compartir experiencias y buscar soluciones a los problemas comunes. Trabaja para entender qué es lo que conduce al cambio económico, social y ambiental. Mide la productividad y los flujos globales del comercio e inversión. Analiza y compara datos para realizar pronósticos de tendencias. Fija estándares internacionales dentro de un amplio rango de temas de políticas públicas (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), 2018).

## **2- ZONA GEOGRÁFICA**

### **LIBERIA:**

La Municipalidad de Liberia (2012) relata:

Situada en la gran planicie guanacasteca, la ciudad de Liberia es la cabecera y cantón primero de la provincia de Guanacaste, creado el 7 de diciembre de 1848, dista aproximadamente 203 Km. de la ciudad de San José. Limita al este con Bagaces, al oeste con el océano Pacífico, al norte y noroeste con La Cruz, al noreste con Upala y al sur y suroeste con Carrillo.

Su superficie es de 1.567,67 Kms<sup>2</sup>, distribuidos en cinco distritos: Liberia, Cañas Dulces, Mayorga, Nacascolo y Curubandé. Posee una altura promedio de 144 m sobre el nivel del mar, prevalece un clima cálido, donde la temperatura promedio oscila entre los 26 y 28 grados centígrados. Posee dos estaciones muy marcadas, donde en la época de lluvia son muy comunes las inundaciones y, en verano, las fuertes sequías, fenómenos que dejan innumerables pérdidas en la agricultura y en la ganadería.

En el censo realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos, en el 2018, se revela que la población total del cantón de Liberia es de 49 299 individuos, en los que se destaca que un 49.9% son mujeres (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2018).

Liberia ha sido parte importante en la historia y marca parte de la cultura costarricense a través de los años.

La Municipalidad de Liberia (2017) relata que es conocida como “La Ciudad Blanca” por encontrarse asentada sobre un terreno blanco de origen volcánico.

A principios del siglo XVII, habitantes de Rivas y de Granada de Nicaragua reconocieron el potencial que tenían los terrenos ubicados entre el golfo de Nicoya y estas dos ciudades nicaragüenses para el desarrollo de la ganadería, por lo tanto, formaron haciendas dedicadas a esta actividad en el valle del río Tempisque.

La tradición oral nos cuenta que, en el sitio de la intersección de los caminos que comunicaban a Rivas con Bagaces y Nicoya, se ubicaban unas pequeñas haciendas conocidas como “El Guanacaste”, donde a mediados del siglo XVIII se comenzó a formar una incipiente villa a corta distancia del río Liberia. Se inició como lugar de descanso, donde después de largas jornadas de travesía entre Nicaragua y los pueblos de Costa Rica, algunos viajeros aprovechaban la sombra de los árboles para descansar y pernoctar, y la proximidad de riachuelos para hidratarse a sí mismos y a sus animales. Este sitio fue escogido también por ser un lugar seco donde se podía descansar con seguridad y donde, en poco tiempo, comenzó a surgir un incipiente comercio que pronto daría origen a aquel poblado.

Por ello, se puede afirmar que la posición geográfica y las condiciones del lugar, además de lo cansado del trayecto que hacían los hacendados con sus partidas de ganado, fue lo que favoreció el surgimiento de este poblado en 1751.

Lo que surgiera como lugar de descanso, pronto creció y ya para 1769 se construía la primera ermita y en 1790 se erigió la parroquia dedicada a San José. A principios del siglo XIX, el llamado “Anexo de Guanacaste” (nombre antiguo del lugar) tenía 912 habitantes; de éstos, 45 eran españoles, 47 indios, 30 ladinos y 790 mulatos, zambos y pardos. En 1836, el número de habitantes ya ascendía a 1866 y tan solo 28 años después ya se contabilizaban 4007 habitantes.

En 1831, se le otorgó el título de villa al pueblo de Guanacaste (hoy Liberia). Cuatro años más tarde, esta villa formó parte del departamento de igual nombre, uno de los tres en los que se dividió el territorio del Estado en esa oportunidad y en 1836 se le confirió a la villa la categoría de ciudad.

En 1856, Liberia fue escenario de la guerra contra los filibusteros. Después de esto, en homenaje a don Juan Rafael Mora, presidente que guio a las tropas costarricenses en su lucha contra William Walker, se le cambió el nombre por el de Moracia, pero, pocos años después, caído éste en desgracia, se le cambió de nuevo el nombre por el de Liberia.

En 1864, se creó una escuela de primeras letras para niñas. En 1904, se construyó el edificio de la escuela que hoy lleva el nombre de Ascensión Esquivel Ibarra.

En 1945, inició sus actividades docentes el Instituto de Guanacaste. En 1949, se creó la Escuela Normal Rural de Guanacaste y, en 1972, se inauguró el Centro Regional de Guanacaste de la Universidad de Costa Rica.

Por encontrarse en un lugar prácticamente equidistante entre la zona peninsular y el resto de la provincia, fue declarada capital primero del departamento y luego de la provincia.

## **COMERCIO EN LIBERIA**

En cuanto al tema de comercial en la zona de Liberia, se desarrolla el sector turismo, que es su fuerte con la cuarta parte de la ocupación hotelera nacional y el 53% de la visitación extranjera que se concentra en Guanacaste. Así mismo, posee centros de empresas del sector alimentario, acuicultura, agricultura, ganadería, servicios, investigación, energía limpia y propulsión espacial (Flores, 2017).

## **LIBERIA, CIUDAD EMERGENTE**

El Pacífico Norte de Costa Rica se ha posicionado como un líder destino para el turismo con acceso a hermosas playas. Sin embargo, Liberia, Bagaces, Cañas, Carillo, Tillarón, La Cruz y sus alrededores también tienen convertirse en un centro para diversas empresas de procesamiento de alimentos, acuicultura, agronegocios, servicios, investigación, tecnología limpia y propulsión de cohetes (CINDE, 2015).

Liberia está, aproximadamente, a 1 hora (48 millas) del norte del país, frontera con Nicaragua. También está conectada al puerto de Caldera en el océano Pacífico por la carretera

Interamericana, alrededor de 2,5 horas (88 millas, 141.6 km) y a San José, el país capital, que es de 144 millas (232 km) de distancia. Liberia posee el aeropuerto internacional Daniel Oduber Quirós, el segundo mayor aeropuerto del país, en esta región, que ofrece más de 120 vuelos semanales a ciudades como Toronto, Atlanta, Dallas, Houston, Nueva York, Newark, Charlotte y Boston entre otros. La presencia del segundo aeropuerto más grande del país, Con este volumen de tráfico, así como el de las aerolíneas locales más pequeñas. y los vuelos privados, hacen de Liberia un sitio atractivo para mantenimiento, reparación y operaciones (MRO), operador de base fija (FBO) y otras actividades relacionadas con la aviación. (CINDE, 2015).

La región es el hogar de la Universidad Earth La Flor, uno de los dos campus que tiene el país. Dicha universidad es basada en la investigación y ofrece a los estudiantes la habilidad para especializarse en *bioresearch* en agricultura, así como otras operaciones tecnológicas. También, se encuentra la Universidad Invenio que se basa en la innovación, la cual se encuentra en Tilarán y se creó un nuevo campus de la Universidad Latina, una de las universidades privadas más grandes del país. Ubicada en el Parque Industrial Solarium de última generación, juntos educan a más de 3,000 estudiantes en áreas como administración de empresas, ingeniería y más. Las habilidades técnicas también se siembran en la región. El Instituto Nacional de Formación ofrece gratuitamente, formación técnica personalizada según requisitos de las empresas en áreas tales como TI, Gestión de recursos humanos e inglés. Por último, Liberia cuenta con las universidades públicas como Universidad Nacional, Universidad de Costa Rica, Universidad Estatal a Distancia y Universidad Técnica Nacional (CINDE, 2015).

Por otra parte, grandes noticias a nivel nacional hacen que Liberia esté en la mira de inversionistas, por ejemplo, el anuncio de la compañía aeroespacial con sede en Houston Astra Rocket basa sus instalaciones de I + D en Liberia, donde se está desarrollando la tecnología de propulsión de cohetes, y donde la empresa está investigando actualmente. Energía de hidrógeno limpio. El clima seco y la geografía de la región con llanuras anchas, cerca de fuentes térmicas de los volcanes y la rica biodiversidad ofrece un clima ideal para las investigaciones y el desarrollo de tecnologías limpias, además de desarrollo interesante

en el uso de los agro negocios y acuicultura de la región, subproductos que también han provocado inversiones en generación de biocombustibles (CINDE, 2015).

### **AGRONEGOCIOS, ACUICULTURA Y FABRICACIÓN DE LUZ**

Estos sectores son fuertes en el Pacífico Norte. La multinacional canadiense fabricante de textiles Gildan hace tejidos industriales en la región. Productores de Tilapia Terrapez, Acuicultura del Bosque Lluvioso y la empresa de alimentos para peces BioMar operan allí, así como los agronegocios como empresa de recolección de aloe NaturAloe, Manga Rica, productor de mango y tropical. El procesador de frutas Del Oro aprovecha la generosa temporada de crecimiento de la región. Liberia también ofrece opciones de desarrollo inmobiliario bajo la Zona de Libre Comercio con parques industriales, como lo es Solarium y el futuro de la ciencia y la industria Parque Tecnológico que forma parte de la Universidad de la Earth. Campus de La Flor. Aunque el turismo es el mayor impulsor de la economía de la región, actualmente, el Pacífico Norte de Costa Rica es, sin duda, un centro neurálgico de oportunidad para que los inversores aprovechen tendencias globales que tienen en el lugar y en algunas de las industrias más activas, como tecnología limpia, fabricación, aviación y producción de alimentos (CINDE, 2015).

### **APERTURA DEL MERCADO REGIONAL DE CHOROTEGA**

El mercado mayorista más moderno de Centroamérica está en Guanacaste. Inicia operaciones con 11 agro empresas vendedoras que representan a 6.500 productores de la región. El Mercado Regional Mayorista Chorotega permitirá a miles de productores organizados colocar sus productos sin intermediación innecesaria y con grandes beneficios para el consumidor.

### **3. ZONAS FRANCAS**

En primera instancia, para poder realizar un análisis de las zonas francas, es primordial tener claro su concepto.

Legiscomex hace referencia al concepto de la siguiente manera:

Una zona franca se define como un área geográfica delimitada dentro del territorio nacional, en 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. Las mercancías ingresadas en estas zonas se consideran fuera del Territorio Aduanero Nacional (TAN) para efectos de los impuestos a las importaciones y a las exportaciones. Así mismo, el régimen establece que la zona franca tiene como finalidad: ser instrumento para la creación de empleo y para la captación de nuevas inversiones de capital. Ser un polo de desarrollo que promueva la competitividad en las regiones donde se establezca. Desarrollar procesos industriales altamente productivos y competitivos, bajo los conceptos de seguridad, transparencia, tecnología, producción limpia, y buenas prácticas empresariales. Promover la generación de economías de escala. Simplificar los procedimientos del comercio de bienes y servicios, para facilitar su venta (Legiscomex, 2017).

De igual forma, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (MINCIT) se refiere a las zonas francas como:

Las zonas francas son áreas geográficas delimitadas del territorio nacional, en donde se desarrollan actividades industriales de bienes y de servicios o actividades comerciales, bajo una normatividad especial en materia tributaria, aduanera y de comercio exterior (MINCIT 2009).

Por lo anterior, la Promotora Nacional de Comercio hace referencia a este concepto de la siguiente manera:

En Costa Rica, es un área delimitada, fuera del territorio aduanero nacional, que alberga empresas con actividades exentas de impuestos, las cuales se dividen en dos tipos: parques industriales, dentro y fuera del parque. A estas áreas, se les ofrecen

incentivos y beneficios por parte del estado, para que las empresas realicen inversiones nuevas en el país (PROCOMER, 2017).

Dados los conceptos anteriores, se deduce que una zona franca es un área en la cual se ofrecen servicios especiales en temas de impuestos, especialmente, los aduaneros y que van dirigidos al comercio exterior. Por consiguiente, es importante recalcar que:

Existe el régimen de zona franca, el cual tiene como objetivos incentivar la Inversión Extranjera Directa (IED), el intercambio comercial y la generación de empleo en un país. El Estado costarricense ofrece el Régimen de Zonas Francas (ZF) a empresas nacionales y extranjeras que deseen desarrollar sus operaciones en el país. Las empresas que opten por este régimen de incentivos y beneficios deben cumplir con los requisitos y obligaciones establecidas en la Ley No. 7210, sus reformas y su reglamento (PROCOMER, 2017).

De igual manera, cabe recalcar el tipo de empresas pueden beneficiarse del Régimen de Zona Franca, en Costa Rica, tal como lo menciona la Promotora Nacional de Comercio:

- Las procesadoras de exportación: se establece un requisito de exportación. La empresa deberá exportar al menos el 75% de su producción. (No se otorgará más esta categoría a partir del año 2015).
- Comercializadoras: no producen, simplemente, manipulan, re empacan y redistribuyen productos no tradicionales para la exportación o reexportación. Estos productos no pueden venderse en el mercado local.
- Exportadoras de servicios: corresponden a las empresas que exportan servicios a personas o compañías domiciliadas en el exterior o a otras empresas de zona franca.
- Administradoras de parque: son empresas dedicadas a la administración de parques destinados a la instalación de empresas bajo el Régimen de Zonas Francas.

- Empresas de investigación científica: dedicadas al mejoramiento del nivel tecnológico de la actividad industrial o agroindustrial y del comercio exterior del país. Empresas que operen astilleros y diques, construcción, reparación o mantenimiento de embarcaciones (secos o flotantes).
- Procesadoras independientemente de que exporten o no/ empresas proveedoras de zonas francas: el nivel de exportación no es un requisito para ingresar. (Esta categoría también aplica para empresas procesadoras que provean a otras empresas de zonas francas como mínimo un 40%).

De igual forma, se deben identificar cada uno de los actores que integran la funcionalidad de las zonas francas, en conjunto con los entes encargados, que posibilitan establecer los distintos procesos de integración productiva, sobre todo, la importancia de aplicar una estrategia de *marketing* internacional, para dar lugar a nuevos posicionamientos en el mercado y lograr la atracción de Inversión Extranjera Directa en Costa Rica, permitiendo competir en mercados locales e internacionales y aumentar el nivel de competitividad del país.

## **LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA FUERA DE ZONA FRANCA**

En primera instancia, se debe tener claro que la mayor parte de atracción de Inversión Extranjera Directa va dirigida al Régimen de Zonas Francas debido a los beneficios que otorga, pero no toda la atracción de IED se basa o está consolidada dentro del Régimen de Zonas Francas.

De acuerdo con González (2019):

La IED no solo se puede ver materializada en las zonas francas, ya que existen muchas empresas extranjeras que se asientan en el país, y no necesariamente en una zona franca, por ejemplo, los institutos de investigación. Puede estar en cualquier parte del territorio, siempre y cuando esté acorde con el giro de negocio del inversionista. La atracción y la IED va a ir dirigida de acuerdo con el giro de negocio del inversor. Esto porque el inversor tiene mayores beneficios para aprovechar, al estar dentro del

Régimen de Zonas Francas. Pero debe de tomar en cuenta el giro de negocio, ya que no todos se pueden desarrollar dentro de la zona franca,

La IED no solo va dirigida al Régimen de Zonas Francas, debido a que puede ser de otro tipo (centros de investigación, logísticos, infraestructura, etc.).

Por otra parte, Álvarez (2019) comenta que:

La IED puede instalarse en cualquier lugar donde pueda operar según la actividad, no hay restricciones a ese nivel, más que cumplan con los requisitos que solicita el país para la generación de una empresa. Además, se debe recalcar que existen y se ofrecen dos tipos de régimen: el Régimen de Zonas Francas y el Régimen Definitivo

## **OTRAS OPCIONES PARA LA IED**

### **RÉGIMEN DEFINITIVO:**

Es un régimen aduanero que le permite recibir mercancías en el territorio aduanero nacional con suspensión de toda clase de tributos y bajo rendición de garantía (las mercancías que no se incorporen o no se consuman en el proceso productivo y son utilizadas por la empresa beneficiaria, tales como: maquinaria, equipo, piezas, accesorios y repuestos, deberán cancelar los impuestos correspondientes al momento de su importación) (PROCOMER, 2019).

### **¿QUIÉNES PUEDEN BENEFICIARSE?**

Cualquier persona física o jurídica que someta las mercancías o los productos a un proceso de:

- Transformación.
- Reparación.
- Reconstrucción.

- Incorporación de mercancías en conjuntos, a maquinaria, equipo de transporte o aparatos de mayor complejidad.

## **MODALIDADES**

1. 100% reexportación (directa o indirecta): a esta modalidad, podrán acogerse aquellas empresas que reexporten la totalidad de su producción a otros países. Es decir, no pueden vender sus productos en Costa Rica.
2. Reexportación (directa o indirecta) y venta local: pueden acogerse aquellas empresas que reexporten parte de su producción y vendan la otra parte en Costa Rica. Sin embargo, deben pagar los impuestos sobre la producción vendida en suelo nacional.

## **4. OBJETOS DE ESTUDIO**

Para poder comprender los objetos de estudio, es primordial tener claro el concepto de cada uno de ellos, así como parte de su función en esta investigación y en las zonas francas.

### **ZONA FRANCA SOLARIUM**

Es el más grande y moderno proyecto de la región que contempla áreas de comercio, industria, manufactura, oficina, almacenamiento y distribución, permitiendo que las compañías se beneficien de un ambiente de negocios único en Centro América. El proyecto cuenta con un hotel y una universidad en sitio, zona franca, terreno y bodegas para el desarrollo de actividades como manufactura, investigación y desarrollo, comercio, logística, almacenamiento, industria alimenticia y otros propósitos industriales, y alrededor de 450,000 m<sup>2</sup> de terreno para la venta y 140,000 m<sup>2</sup> desarrollados para uso comercial e industrial. Dentro de la zona franca Solarium, encontramos la construcción de Coca Cola Company, la cual en su nueva planta de concentrados es la tercera más grande del mundo. Newrest, en Costa Rica, ofrece sus servicios a 27 clientes de los sectores aéreo, institucional y la gestión de concesiones aeroportuarias, y, por último, la proveedora Phillips. La ubicación estratégica de Solarium permite un fácil acceso a una fuerza laboral altamente educada, debido a muchas

instituciones académicas públicas y privadas en el área, servicios de primera clase, sistema de atención médica e infraestructura logística. Por otra parte, dentro de las bodegas que ofrece este centro de negocios se encuentra: La Artística, Expo Cerámica, Tips Costa Rica, e Intaco (Solarium, 2018)

De acuerdo con CINDE (2018):

Solarium se encuentra ubicada en Liberia, Guanacaste, es una *free trade zone* (zona de libre comercio), que se encuentra fuera del Gran Área Metropolitana Ampliada (GAMA). Es un parque empresarial muy moderno y vibrante en la región y el principal centro económico de Guanacaste. Es un desarrollo diverso de usos múltiples de 10,700,000 pies cuadrados que ofrece oportunidades comerciales emocionantes para los socios corporativos, y brinda desarrollo económico y mejoras de estilo de vida a los residentes del área. Cuenta con la localización exacta para la expansión de cualquier negocio, se encuentra justo enfrente del Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós (Liberia, Guanacaste), el segundo aeropuerto más importante del país; Este aeropuerto ofrece más de 120 vuelos semanales desde ciudades como Toronto, Dallas, Nueva York, Miami, Newark y Boston, entre otras. La presencia del segundo aeropuerto más grande del país facilita los viajes y el envío de mercancías. Las áreas circundantes de Liberia se han convertido en un centro para varias compañías en el sector de alimentos, acuicultura, industria alimentaria, servicios, investigación, energía limpia y propulsión espacial. Ad Astra Rocket Company, con sede en Houston, tiene sus instalaciones de investigación y desarrollo en Liberia. Allí, se desarrolla la tecnología para la investigación de propulsión espacial y el uso de hidrógeno para la generación de energía limpia. Además, la zona del Pacífico Norte de Costa Rica se ha posicionado como un destino turístico de referencia para sus hermosas playas. Así mismo, Guanacaste cuenta con mano de obra altamente educada disponible, con una tasa de alfabetización del 96% y población multilingüe. Cuenta, además, con una política estable, ubicación central y relaciones colaborativas de trabajo-empleador, y menos congestión de tráfico, demostrando una logística de transporte eficiente y fácil acceso a áreas comerciales y residenciales. También, tiene una excelente infraestructura de servicios públicos, buen clima y ambiente único, así

como incentivos adicionales de las zonas francas (fuera del Gran Área Metropolitana), costo de vida asequible y servicios a precios bajos, calidad del sistema sanitario, elección ilimitada de actividades y deportes, sistemas de comunicación de alto rendimiento, servicios con los que cuenta Solarium : Red eléctrica totalmente redundante, sistema de agua potable redundante, seguridad 24/7, recolección de basura en la oficina administrativa del sitio, amplias zonas de aparcamiento, servicio de transporte público dentro del proyecto, tiendas de conveniencia y minoristas en el lugar, hermosas zonas verdes, nodo de fibra óptica, planta de tratamiento de agua, infraestructura ya desarrollada: calles, cableado, aceras, agua, electricidad, y menor tiempo para obtener permisos. (Algunos permisos son aprobados para todo el proyecto).

## **INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA**

Para comprender por qué es de vital importancia la Inversión Extranjera Directa en los países, es primordial tener claro este concepto:

Garay (2012) hace referencia al concepto de la siguiente manera:

La Inversión Extranjera Directa (IED) consiste en la inversión de capital por parte de una persona natural o de una persona jurídica (instituciones y empresas públicas, empresas privadas, etc.) en un país extranjero. En el país de destino, esta entrada de capitales puede realizarse mediante la creación de nuevas plantas productivas o la participación en empresas ya establecidas para conformar una filial de la compañía inversora. Según la OCDE, la IED tiene por objeto ejercer un control a largo plazo sobre la empresa adquirida o participada, y el criterio establecido para definirlo es que la propiedad adquirida por la sociedad matriz sea, como mínimo, del 10% de la filial.

De acuerdo con la revista Porfolio (2010):

La Inversión Extranjera Directa (IED) es aquella que realizan personas naturales o jurídicas no residentes en el país donde se efectúa la inversión, la cual puede hacerse mediante la compra de acciones o participaciones de una empresa establecida o

constituida en el país con ánimo de permanencia. La IED puede darse también a través de contratos que generen la colaboración, concesión o servicios entre el inversionista y la empresa, así como mediante la adquisición de inmuebles en el país de destino de la inversión. Estos aportes pueden hacerse directamente en divisas que posteriormente son convertidas en moneda local, o en especie, mediante la importación no reembolsable de bienes tangibles como maquinaria y equipos, o bien, intangibles, como tecnología y patentes.

Por lo anterior, se deduce que la Inversión Extranjera Directa es el conjunto de inversiones realizadas por empresas o personas provenientes de otros países, las cuales buscan expandir sus empresas o su productividad por medio del comercio internacional. Por consiguiente, es importante recalcar que “la Inversión Extranjera Directa (IED) es considerada un elemento fundamental para el desarrollo de los países, especialmente, en aquellos que han adoptado modelos de desarrollo basados en el comercio internacional” (Martínez y Calderón, 2012).

Así mismo, Martínez (2013) afirma lo siguiente para el caso de México y que se puede aplicar para Costa Rica:

Uno de los factores, que impulsan el crecimiento económico de un estado, es, sin duda, la Inversión Extranjera Directa (IED). En los últimos años, ha venido creciendo en los países en desarrollo, debido a la expansión de las empresas transnacionales, construyendo una gran infraestructura en las principales actividades de producción de las economías receptoras. Se entiende por IED la participación de inversionistas extranjeros, en cualquier proporción en el capital social de sociedades mexicanas; la inversión realizada por sociedades mexicanas con mayoría de capital extranjero, y la participación de inversionistas extranjeros en las actividades y actos contemplados en la Ley de Inversión Extranjera.

Sin embargo, cabe mencionar que, para la atracción de IED, los países deben de estar preparados para satisfacer las necesidades de las empresas extranjeras, además de dar un valor agregado para fortalecer aún más la atracción de IED. En ese sentido, Arellano (2008) comenta que:

Las políticas de promoción y atracción de IED deben ser consistentes con la estructura industrial o de servicios que tiene el país, porque la atracción de este tipo de inversión debe, en la medida de lo posible, “enchufarse” de manera horizontal con los clústeres nacionales en la cúspide de la cadena, precisamente donde el país necesita mucha más tecnología e innovación para completar con éxito el proceso productivo.

## **5. ESTRATEGIAS DE MARKETING**

Las estrategias de *marketing* desempeñan una función trascendental para el desarrollo de las zonas francas en cuanto a la atracción de IED. Es importante que las zonas francas empleen estrategias efectivas para establecer los fines que desean conseguir, cómo lo van a lograr y cómo van a estar en el futuro.

Con respecto a lo mencionado, Chandler (2003) aportó el siguiente concepto de estrategia: “Una estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas”.

Toda compañía debe entender que la estrategia es una herramienta de gestión que da paso a una correcta utilización de los recursos disponibles. Por ende, es un elemento fundamental para lograr el mayor provecho posible de ellos.

Para Munuera & Rodríguez (2007, pág. 34):

Una estrategia debe estar orientada a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre recursos y capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera, a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en ella.

Por su parte, Porter (1991, pág. 47) aduce lo siguiente:

Hace referencia a que las empresas obtienen una ventaja competitiva, si las estrategias utilizadas buscan una posición favorable dentro de una industria, escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia. Su propósito principal es

establecer una posición más rentable y sustentable frente a las fuerzas que rigen la competencia en la industria. Las estrategias deben satisfacer las necesidades de un número suficiente de personas, para generar utilidades y, al mismo tiempo, estar en constante innovación de todas aquellas que han perdido su eficiencia. La selección de estrategias empresariales abarca todas las áreas de una empresa. No obstante, a continuación, se hará énfasis específicamente, a las estrategias utilizadas en el *marketing*.

Kotler & Armstrong (2012, pág. 4) hacen referencia al *marketing* como “el proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de éstos”.

El propósito fundamental del *marketing* es satisfacer y entender las necesidades del consumidor, ofreciéndoles un valor superior en los productos y servicios adquiridos, mediante la utilización eficiente de las herramientas de *marketing* para crear relaciones estrechas y duraderas con ellos.

Según Kotler & Armstrong (2012, pág. 4), una estrategia de *marketing* “es la administración de relaciones redituables con el cliente”, con lo cual se busca crear valor real y duradero para ellos, es decir, se coloca al cliente en el centro del *marketing*.

Por lo anterior, se entiende que las estrategias de *marketing* internacional son aspectos importantes que deben tomar en cuenta las empresas, y los entes encargados de atraer no solo clientes, sino, en este caso, IED al país. Así lo menciona Crece Negocios (2008):

Las estrategias de *marketing*, también conocidas como estrategias de mercadotecnia, estrategias de mercadeo o estrategias comerciales, consisten en acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo relacionado con el *marketing*. Entre los objetivos del *marketing*, se observan: captar un mayor número de clientes, incentivar las ventas, dar a conocer nuevos productos, lograr una mayor cobertura y exposición de los productos. El diseño de las estrategias de *marketing* es una de las funciones del mercadeo. Para poder diseñar las estrategias, en primer lugar, debemos analizar nuestro público objetivo para, con base en dicho análisis, podamos diseñar estrategias

que se encarguen de satisfacer sus necesidades o deseos, o aprovechar sus características o costumbres. Pero al diseñar estrategias de marketing, también debemos tener en cuenta la competencia (por ejemplo, diseñando estrategias que aprovechen sus debilidades, o bien, que se basen en las estrategias que les estén dando buenos resultados), y otros factores tales como nuestra capacidad y nuestra inversión. Para una mejor gestión de las estrategias de marketing internacional, cabe mencionar que estas suelen dividirse en 4 principales las cuales son: estandarización (Misma estrategia para varios mercados), adaptación (estrategia de acuerdo con el mercado objetivo), diferenciación (estrategias que diferencian a la empresa en el mercado) y, por último, crecimiento (aprovechar los recursos para expandirse en el mercado).

## **6. MERCADOS EMERGENTES**

Las economías o mercados emergentes son aquellos países o economías que se encuentran en una fase de transición entre países en vías de desarrollo y países desarrollados. En otras palabras, están creciendo a buen ritmo y no son países del Tercer Mundo, pero tampoco son países desarrollados. El término de mercados emergentes fue popularizado por Antoine Van Agtmael en la década de 1980. En aquella fecha, dicho economista presidía el Banco Mundial y utilizó el término para referirse a algunos países como China, India, Brasil o Argentina (López, 2019).

## **7. CIUDADES EMERGENTES**

Son aquellas que tuvieron un crecimiento poblacional y económico positivo por encima del promedio nacional durante el último periodo intercensal y que tuvieran una población de entre 100 mil y 2 millones de habitantes (Terraza, 2012).

## C. MARCO METODOLÓGICO

### 1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación se realiza a partir de un enfoque cualitativo, ya que su estructura se basa en métodos descriptivos, los cuales se aplican a las estrategias de *marketing* utilizadas por las zonas francas para la atracción de IED, es decir, no utiliza métodos numéricos para desarrollarse. Según Hernández (2010), la investigación cualitativa es la que “utiliza la recolección de datos, sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (pág. 7).

Este tipo de investigación es exploratoria, pues se desconoce que se hayan realizado investigaciones relacionadas con este tema, específicamente, en la zona central de Liberia. De acuerdo con Hernández (2014), “los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (pág. 91).

También, esta investigación es de carácter descriptivo porque detalla cómo las zonas francas promocionan la IED, en Costa Rica, y se abarcarán a lo largo de la investigación. Para Barrantes (2006), la investigación descriptiva es aquella en la que “su objetivo central es la descripción de fenómenos. Se sitúa en un primer nivel del conocimiento científico... (pág. 64).

De la misma manera, según Hernández (2010), una investigación correlacional es la que “asocia variables, mediante un patrón predecible para un grupo o población” (pág. 81). Por lo tanto, la presente investigación es correlacional, ya que busca comparar los factores culturales, políticos y sociales asociados con la atracción de la IED en el cantón de Liberia.

Además, es bibliográfica, pues gran parte de la información ha sido recopilada de fuentes secundarias como libros, páginas *web* y periódicos en línea. Según Campos (2009), “una investigación bibliográfica o documental es aquella que utiliza textos (u otro tipo de material intelectual impreso o grabado) como fuentes primarias para obtener sus datos” (pág. 17).

## 2. MODELO DE ANÁLISIS

### a. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables

Objetivo	Variable	Conceptualización	Operacionalización	Instrumentalización
Determinar las estrategias de <i>marketing</i> internacional en Centroamérica para la atracción de IED, específicamente, en las zonas francas de Costa Rica.	Determinar las estrategias de <i>marketing</i> internacional en Centroamérica	Toma de decisión a partir de los datos que se poseen o se encuentran.	Para determinar las estrategias de <i>marketing</i> internacional utilizadas en Centroamérica, se seguirán procesos de selección de los datos recopilados por medio de las fuentes secundarias.	En relación con los instrumentos utilizados para lograr determinar las estrategias utilizadas en Centroamérica, se recurrirá a artículos de periódicos en línea, páginas <i>web</i> y libros.
Describir las estrategias de <i>marketing</i> que utiliza la zona franca Solarium, en el cantón de Liberia para su promoción y la atracción de IED.	Describir las estrategias de <i>marketing</i> que utiliza la zona franca Solarium.	Corresponde a la práctica de observación para especificar un objeto, actividad o fenómeno.	Para describir las estrategias de <i>marketing</i> que utiliza la zona franca Solarium, se seguirán procesos de selección de los datos recopilados por medio de las fuentes primarias y secundarias.	En relación con los instrumentos utilizados para describir las estrategias de <i>marketing</i> que utiliza la zona franca Solarium, se recurrirá a artículos de periódico en línea, entrevistas,

				páginas <i>web</i> y libros.
Evaluar las estrategias de <i>marketing</i> internacional actual de la zona franca Solarium, con base en las estrategias de <i>marketing</i> internacional centroamericano .	Evaluar las estrategias de <i>marketing</i> internacional actual de la zona franca Solarium.	Valorar conocimientos, actitudes o rendimiento de una persona o de un servicio.	Para evaluar las estrategias de <i>marketing</i> internacional de la zona franca Solarium, se seguirán procesos de selección de datos recopilados y comparaciones por medio de fuentes primarias y secundarias.	En relación con los instrumentos utilizados para describir las estrategias de <i>marketing</i> que utiliza la zona franca Solarium, se recurrirá a artículos de periódico en línea, entrevistas, páginas <i>web</i> y libros.

Fuente: Elaboración propia del investigador para efectos del presente trabajo investigativo

### 3. FUENTES

#### a. Fuentes primarias

Miranda, et al. (1991) definen las fuentes primarias como “fuentes directas de información a las cuales se acude por medio de la entrevista o la observación” (pág. 52).

En esta investigación, se pretende realizar una entrevista a la encargada o encargado de la zona franca Solarium, en Liberia, Guanacaste, PROCOMER, CINDE y a la Cámara de Comercio Exterior.

#### b. Fuentes secundarias

Según Barrantes (2006), las fuentes secundarias “son compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área del conocimiento y a fuentes terciarias que son documentos que compendian nombres y títulos de publicaciones periódicas, boletines, etcétera” (pág. 127).

Por lo tanto, las fuentes utilizadas en esta investigación son fuentes secundarias y terciarias porque toda la información es recabada de libros, periódicos en línea y páginas *web*, entre otras.

### **3. RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

#### **a) Métodos, técnicas e instrumentos utilizados**

Según Moreno (2000):

El cuestionario está constituido por una serie de preguntas que permiten obtener información directa sobre hechos relacionados con las condiciones y prácticas vigentes, esto es con respecto a sucesos que están ocurriendo, así como con respecto a opiniones, preferencias, juicios críticos, sentimientos, aspiraciones, actividades, etc., de los individuos que son interrogados. (pág. 36) (ver anexo 1,2,3)

Uno de los instrumentos empleados en esta investigación será un sondeo, ya que se pretende seleccionar a un grupo de personas colaboradores de la zona franca Solarium en Liberia, y aplicarles un pequeño sondeo, formulando preguntas específicas que permiten conocer cuál es el concepto que ellos poseen acerca de zona franca y si las estrategias de *marketing* utilizadas por Solarium son funcionales y visibles para el mercado regional.

Por otro lado, Carmines & Zeller (1979) mencionan que:

El sondeo es una técnica metodológica de recolección de información que involucra la opinión pública de cierto tema y se selecciona un subgrupo representativo, el cual es un reflejo fiel del conjunto de la población estudiar. Para hacer este tipo de estudio, es importante definir la unidad de análisis. El sondeo, como instrumento de medición, debe reunir dos requisitos indispensables: confiabilidad y validez (pág. 78).

Se aplicará una entrevista a la administradora encargada de la zona franca Solarium, en Liberia, a PROCOMER, a CINDE y a cámaras que tengan relación con dicha zona, con el fin de realizar preguntas específicas que pueden aportar mayor información para el desarrollo de los objetivos de la investigación. (ver anexo 4 & 5)

Asimismo, la Universidad Pedagógica Nacional (2005) aduce lo siguiente:

Se entiende la observación directa como la que se realiza ya sea en el campo, en el aula, en la casa o en el laboratorio, sin que se haga ninguna intervención para que los organismos se comporten de modo diferente al que usualmente lo hacen. Tampoco se da mayor importancia a la bibliografía para argumentar las observaciones hechas, es decir, los organismos son investigados tal y como son hallados en su hábitat (pág. 82).

Así mismo, otro de los instrumentos empleados en esta investigación será la observación directa, ya que se pretende crear o dar la iniciativa para la creación de una estrategia de *marketing* para la atracción de IED en la zona franca Solarium de Liberia, Guanacaste.

## **CAPÍTULO III**

# **LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL EN CENTROAMÉRICA PARA LA ATRACCIÓN DE IED, ESPECÍFICAMENTE, EN LAS ZONAS FRANCAS DE COSTA RICA**

### **A. INTRODUCCIÓN**

En la primera parte de este capítulo, se describen las generalidades de Centroamérica con respecto al tema de las zonas francas y la IED que cada uno de los países de la región posee. De la misma forma, se presentan datos de los sectores más productivos y de los regímenes de zona franca de la región por país. En ella, se abarca la estructura del sector y los componentes que integran las zonas especiales.

En la segunda parte del presente capítulo, se describen las estrategias de *marketing* establecidas por las zonas francas a nivel regional y local. Con esto, se procuró abarcar las estrategias tradicionales que conllevan al *marketing*, las cuales han sido un punto de referencia para que las empresas y, en este caso las zonas especiales, logren un eficiente posicionamiento en el mercado global. Cabe mencionar que el análisis de éstas es general, debido a que los países presentan similitudes en las estrategias empleadas.

### **B. GENERALIDADES DE LA REGIÓN CENTROAMERICANA**

En Centroamérica, se puede localizar grandes extensiones de tierras fértiles y un clima apto para el cultivo de diversos alimentos, motivo por el cual la agricultura es un pilar importante en la economía. No obstante, durante los últimos años, se ha incrementado la transformación en las estructuras de los países que conforman Centroamérica.

La promoción de las exportaciones, el establecimiento de maquilas y zonas francas, el crecimiento significativo del turismo, el aumento de los flujos de recursos provenientes de la Inversión Extranjera Directa y el incremento en las fusiones y adquisiciones de empresas

son parte de dicha transformación. Por lo anterior, el trabajo de los países centroamericanos, para atraer IED, continúa siendo vital para el desarrollo individual y el de la región.

En lo que respecta a Centroamérica, algunos actores influyentes han brindado sus opiniones acerca de la región, así como del futuro que se visiona para ella. Rodrigo Rato, Exdirector del Fondo Monetario Internacional, aduce que:

Reina un considerable optimismo en torno a la inversión y el potencial de crecimiento en América Central, lo que refleja una continua estabilidad política y económica, y una mayor integración a nivel mundial y regional para elevar el empleo y reducir la pobreza de manera sostenible. Este optimismo ya ha coadyuvado a un incremento de la inversión en la región... (Repositorio CEPAL, América Central: Crecimiento económico e integración, 2007).

Por su parte, Alicia Bárcena, Secretaria Ejecutiva Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), enfatizó que:

Para llevar adelante las estrategias nacionales de crecimiento, es decisivo complementar ese proceso con avances efectivos y de cobertura regional en materia de infraestructura e integración de cadenas productivas. La conjunción de los esfuerzos nacionales y regionales mejoraría el atractivo y las perspectivas económicas de la región. Asimismo, estos nuevos énfasis de la integración regional facilitarían que América Latina y el Caribe puedan contar con una voz unificada en los principales temas de la agenda mundial... (Integración regional: hacia una estrategia de cadenas de valor inclusivas, 2014).

## ✓ ZONAS FRANCAS CENTROAMERICANAS

Las zonas francas en los países centroamericanos han sido usadas por más de 90 años como instrumentos para la atracción de Inversión Extranjera Directa, para la creación de nuevos empleos y para la contribución al crecimiento económico nacional de cada país, concediendo incentivos, particularmente, en materia de aranceles e impuestos, a las empresas que operan bajo este régimen. En la actualidad, el 12.7% de las zonas francas del mundo se

encuentran ubicadas en la región latinoamericana. El primer país que estableció el régimen de zonas francas en Centroamérica fue Panamá en el año 1948, seguido por Guatemala, Costa Rica y Nicaragua en los años 90. Estos países empezaron a utilizar las zonas francas como una herramienta para fomentar el comercio exterior. La región de Centroamérica es la segunda región en Latinoamérica que se destaca por la gran cantidad de zonas francas que posee (Nicaragua 49 y Honduras 43, Guatemala con 24, Costa Rica con 23, El Salvador y Panamá con 17, respectivamente). El primer lugar lo tiene Colombia con 102 en total (Asociación de Zonas Francas de las Américas, 2015).

Las zonas francas (ZF) son áreas geográficas delimitadas dentro de las fronteras nacionales de un país donde las reglas de los negocios son diferentes, generalmente, más liberales que aquellas que prevalecen en el territorio nacional. Las zonas francas se diseñaron como una herramienta de comercio, inversión y de política industrial espacial que tiene como objetivo superar las barreras que impiden la inversión en una economía más amplia, incluyendo políticas restrictivas, falta de gobernabilidad, infraestructura inadecuada y problemas de acceso a la propiedad. Específicamente, la mayoría de las zonas ofrece a los inversionistas orientados a la exportación tres ventajas principales en relación con el entorno de la inversión interna: 1) un entorno aduanero especial con una administración aduanera eficiente y, generalmente, con acceso a insumos importados libres de aranceles e impuestos; 2) la infraestructura (como la renta de propiedades, almacén de las fábricas y servicios básicos) es más fácil de acceder y más confiable que la disponible normalmente en el país; y 3) una gama de incentivos fiscales que incluyen la exoneración de impuestos corporativos y reducciones, además de un entorno administrativo mejorado (Farole, & Ibarra, 2012).

Las zonas francas pueden tomar muchas formas distintas en dependencia de su propósito. En la tabla 3.1, se resumen las formas más básicas y comunes de estos regímenes. Se debe tener en cuenta que "los parques industriales" se incluyen de manera perspectiva. Sin embargo, éstos normalmente no son considerados como una zona franca, ya que, por derecho propio, operan sin ningún régimen "especial" de aduana, régimen regulatorio o régimen fiscal (Farole, & Ibarra, 2012).

**Tabla 3.1: Resumen de las diferentes zonas francas**

Tipo	Objetivo	Tamaño típico	Ubicación	Actividades Elegibles	Mercado	Ejemplo
Parques Industriales	Manufactura	< 100 Hectáreas	Diversa	Mayoritariamente Manufacturera	Nacional, Exportación	Existe en la mayoría de los países
Zona Franca Comercial	Apoyo al Comercio	< 50 Hectáreas	Puertos y Aeropuertos	Relacionada comercialmente al procesamiento y servicios	Re-exportación, Nacional	Zona libre de Colón, Panamá
Zonas Franca de Exportación (ZFE)	Exportación Manufacturera	< 200 Hectáreas	Puertos y Aeropuertos	Mayoritariamente Manufacturera	Exportación	Masan, Corea; Río Athi, Kenia
Zonas de Empresas Libres (Zonas de "Una sola Fabrica")	Exportación Manufacturera	Al menos de 1 hectárea (una fabrica)	Diversa	Mayoritariamente Manufacturera	Exportación	Mauricio, México
Zona Amplia de ZEE y Puertos Libres	Desarrollo Integrado	> 100 Hectáreas	Mixta	Multi-uso	Nacional, Interno, Exportación	Shenzhen, China; Aqaba, Jordania

Fuente: Extraído del FIAS (2008). *Special Economic Zones: Performance, Lessons Learned, and Implications for Zone Development*. Washington, DC: World Bank

Se debe resaltar que existe la diversificación industrial en las zonas francas y que, dependiendo del país, las actividades pueden aumentar o disminuir, ya que depende de lo que el país puede ofrecer y dar a las empresas extranjeras. Como se observa en la tabla 3.2, se puede notar que, en la mayoría de los países de la región centroamericana, las zonas francas se adentran en actividades de más de 4 sectores diferentes, los cuales son: agro-industria, textil-confección, aparatos médicos, farmacéuticos, electrónicos, autopartes, call centers, BPO, y, por último, logística.

**Tabla 3.2: Diversificación industrial en las zonas francas centroamericanas**

País	Agro-industria	Textil / confección	Aparatos médicos	Farmacéu-tico	Electróni-cos	Auto-partes	Call Centers	BPO	Logística
Guatemala	✓	✓		✓			✓	✓	
El Salvador	✓	✓			✓		✓	✓	
Honduras	✓	✓			✓		✓		✓
Nicaragua	✓	✓				✓	✓		
Costa Rica	✓		✓	✓	✓			✓	
Panama									✓

Fuente: Asociación de Zonas Francas de las Américas, 2016, Edición 2. *Informe estadístico. Estadísticas Zonas Francas de América Latina y el Caribe. Revista de Zonas Francas*

La región centroamericana tiene la posibilidad de ofrecer un plus a nivel internacional, ya que les ofrece a las empresas extranjeras zonas francas, las cuales no se limitan a un solo sector, sino que poseen una gran apertura sectorial. Sin embargo, se necesita de una unión de los países de la región centroamericana para el desarrollo de una estrategia en conjunto no solo individual, sino más bien grupal.

En el siguiente capítulo, se analizan las diferentes estrategias utilizadas por los países que conforman la región centroamericana, así como también se demuestra qué tan factibles son estas acciones de políticas utilizadas por éstos.

## **A. DESCRIPCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL EN CENTROAMÉRICA**

Cada país centroamericano cuenta con leyes nacionales que regulan el tratamiento de las zonas francas. En este apartado, se analizan las disposiciones más recientes, así como los beneficios que cada país otorga a los usuarios del régimen, los cuales sirven como estrategia, y son utilizadas para captar la atención de inversionistas.

### **1. Guatemala**

El régimen de zonas francas de Guatemala es tutelado por la Ley de Zonas Francas de Guatemala, decreto número 65-89. Dicho cuerpo legal incentiva el desarrollo económico del país a través de las actividades relativas al régimen, particularmente, en acciones tendientes al fortalecimiento del comercio exterior, la generación de empleo y la transferencia de tecnología. Se actualizó recientemente cuando se aprobó el decreto núm. 19-2016 que eliminó los requisitos de desempeño ligados a la exportación para todos los regímenes especiales. En la actualidad, el régimen de zonas francas otorga los siguientes beneficios a sus administrados:

a) Exoneración de impuestos, derechos arancelarios y cargos aplicables a la importación de equipo, herramientas, materias primas, insumos, productos semielaborados, envases, empaques, componentes y las demás mercancías que sean utilizadas en la producción de bienes y en la prestación de los servicios.

b) Exoneración total del impuesto sobre la renta (ISR) que causen las rentas que provengan exclusivamente de la actividad como usuario-productor de bienes industriales o usuario de servicios por un plazo de diez años.

c) Exención del impuesto al valor agregado para las transferencias de mercancías que se realicen dentro y entre zonas francas.

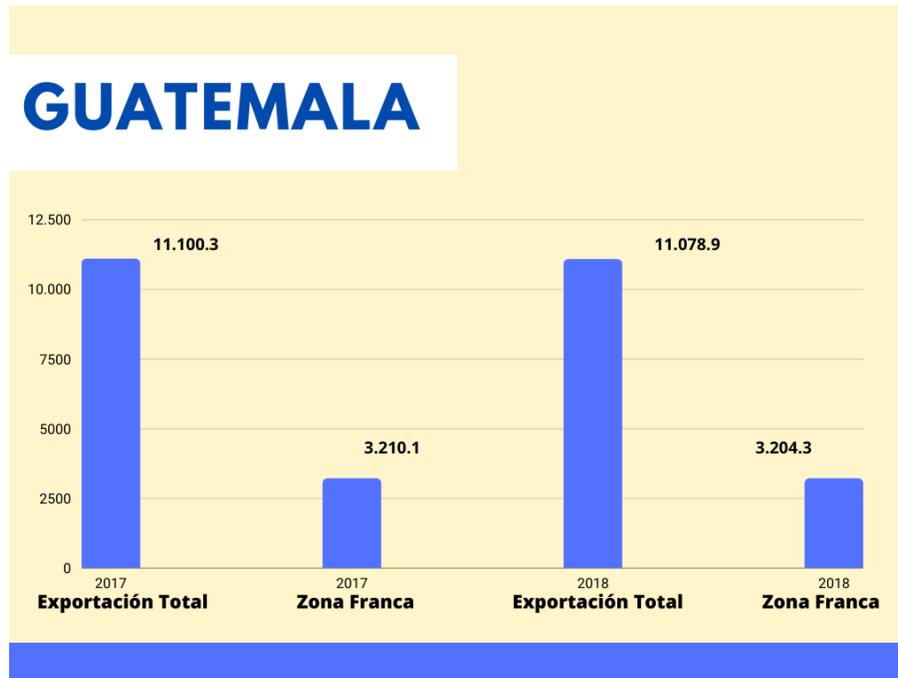
d) Exoneración total del impuesto de timbres fiscales y de papel sellado especial para protocolos —cuando aplique—, por la compra, permuta o transferencia de bienes inmuebles utilizados exclusivamente en su actividad como usuario productor de bienes industriales o usuario de servicios.

e) Exención del impuesto al valor agregado (IVA) en la adquisición de insumos de producción local para ser incorporados en el producto final y servicios que sean utilizados exclusivamente en su actividad como usuario productor de bienes industriales o usuario de servicios.

De acuerdo con la Organización Mundial del Comercio (OMC, 2017), las exportaciones de los regímenes especiales de Guatemala fueron estables durante el período 2009-2013. Posteriormente, tuvieron un alza en 2014 y llegaron a su punto más alto en 2015, cuando representaron un 41,6% del total exportado. Del monto anterior, un 17% correspondió a las exportaciones realizadas bajo el régimen de zonas francas (Ocampo, 2018).

Para luego en el 2017 se logra observar un aumento con respecto al 2016. Tal y como se logra observar en la tabla 3.3. Datos del periodo 2017-2018. Lo cual demuestra el buen funcionamiento que pueden llegar a tener dichas Zonas Francas, en este país centroamericano.

**Tabla 3.3. Guatemala: Exportaciones de régimen de Zonas Francas y Exportaciones totales en el período 2017-2018 (en millones de dólares)**



*Fuente: Elaboración propia con datos del Estudio de la Economía Nacional, Banco de Guatemala, 2018.*

Sin embargo para el 2018, se presentó una disminución en las exportaciones, tanto totales como las de Zona Franca, esto producto de la salida de empresas ubicadas en las zonas francas de Guatemala. Los motivos de dichas salidas se comentarán más adelante.

## **2. Honduras**

Este país cuenta con el régimen de zona libre, creado mediante la Ley Constitutiva de la Zona Libre de Puerto Cortés, decreto núm. 356 de 1976. Originalmente, los beneficios se limitaban a Puerto Cortés, en el Departamento de Cortés, y después fueron ampliados al resto del territorio nacional.

El régimen de zona libre de Honduras permite que las empresas comerciales e industriales, nacionales y extranjeras establezcanse y funcionen bajo beneficios fiscales en el territorio del país, siempre que éstas se dediquen a la exportación y actividades conexas o complementarias. Asimismo, el país otorga los siguientes beneficios:

a) Exoneración del pago de impuestos arancelarios, cargos, recargos, impuestos internos, de consumo y demás impuestos y gravámenes de las mercancías introducidas en la zona, que tengan relación directa o indirecta con las operaciones aduaneras de importación y exportación.

b) Exoneración del pago de impuestos y contribuciones municipales.

c) Exoneración del pago del impuesto sobre la renta. De acuerdo con la Secretaría de Integración Económica Centroamericana (SIECA), el Banco Central de Honduras y la Asociación de Zonas Francas de las Américas no hay datos sobre las exportaciones que realiza el país bajo este régimen.

Adicionalmente, en 2013, Honduras promulgó la Ley Orgánica de las Zonas de Empleo y Desarrollo Económico mediante el decreto núm. 120-2013. Estas zonas, conocidas bajo las siglas ZEDE, son consideradas zonas fiscales y aduaneras extraterritoriales y podrán desarrollar su propia política y normativa interna, incluidas la política fiscal y monetaria.

De acuerdo con la OMC (2016b), es muy probable que las ZEDE sustituyan a las zonas francas y otros regímenes fiscales que otorga actualmente Honduras. Asimismo, según el decreto núm. 120-2013, las ZEDE deberán contar con un régimen fiscal independiente y orientarse por una política de bajos impuestos. Dicho régimen estará constituido por uno, varios, o la totalidad de los siguientes componentes y condiciones:

a) El impuesto sobre la renta a las personas naturales, que no podrá ser superior a 12%.

b) El impuesto sobre la renta a las personas jurídicas, que no podrá ser superior a 16%.

c) El impuesto sobre el valor agregado, que no podrá ser superior 5%.

d) El impuesto a la propiedad de la tierra en desuso, que será fijado por la ZEDE.

e) El Impuesto a los bienes inmuebles, que será fijado por la ZEDE.

f) El impuesto plano o de tasa única, que será fijado por la ZEDE.

Desde su planteamiento, las ZEDE tienen como objetivo desarrollar centros logísticos internacionales, cortes comerciales internacionales, distritos especiales de inversión, distritos

energéticos renovables, zonas económicas especiales, zonas sujetas a un sistema jurídico especial, zonas agroindustriales especiales y zonas turísticas especiales. Empero, se debe señalar que a la fecha ninguna empresa se ha establecido bajo este régimen (Ocampo, 2018).

### **3. El Salvador**

La Ley de Zonas Francas Industriales y de Comercialización o Ley núm. 405 es el cuerpo legal que regula el funcionamiento de las zonas francas, así como los beneficios y las responsabilidades de los titulares de empresas que desarrollen, administren o usen las mismas. Dicho cuerpo legal fue actualizado en 2016 mediante el decreto legislativo núm. 318, que introdujo reformas sustanciales para cumplir los compromisos internacionales que había suscrito el país. Estos cuerpos legales otorgan los siguientes beneficios a las empresas usuarias del régimen:

a) Libre internación a la zona franca por el período que realice sus operaciones de maquinaria, equipo, herramientas, repuestos y accesorios, utensilios y demás enseres que sean necesarios para la ejecución de la actividad autorizada.

b) Libre internación a la zona franca por el período que realicen sus operaciones de materias primas, partes, piezas, componentes o elementos, productos semielaborados, productos intermedios, envases, etiquetas, empaques, muestras y patrones, necesarios para la ejecución de la actividad autorizada. De igual manera, podrán ingresar bajo el tratamiento antes mencionado maquinarias, aparatos y equipos y cualquier otro bien que tenga que destinarse a reparación por parte de los beneficiarios, incluso los productos exportados que se reimporten en calidad de devolución.

c) Libre internación por el período que realicen sus operaciones, de lubricantes, catalizadores, reactivos, combustibles y cualquier otra sustancia o material, necesaria para la actividad productiva.

d) Exención total del impuesto sobre la renta y los impuestos municipales por un lapso de hasta 20 años, según la ubicación de la empresa.

e) Exención total del impuesto sobre transferencia de bienes raíces, por la adquisición de aquellos bienes raíces a ser utilizados en la actividad autorizada. Además, se exoneran los

derechos arancelarios a la importación de maquinaria, equipo, materias primas y otros insumos necesarios para la operación de las actividades autorizadas durante el tiempo que estén operando.

Según los datos de la OMC (2016), las exportaciones netas provenientes de las zonas francas y los regímenes de perfeccionamiento activo alcanzaron los 1.024 millones de dólares en 2014, lo cual representó un 19% del valor total de las exportaciones salvadoreñas en dicho año. Ese mismo año, dichas empresas contribuyeron con poco más del 10% del PIB del país. Para la fuente mencionada, los regímenes especiales en El Salvador generan, en conjunto, cerca de 84.667 empleos directos y 169.334 empleos indirectos (Ocampo, 2018).

#### **4. Nicaragua**

En Nicaragua, la ley núm. 917 o Ley de Zonas Francas de Exportación y su reglamento tutelan el régimen aduanero mencionado. Estos cuerpos legales se crearon para promover la generación de empleo, la inversión extranjera, la exportación de productos no tradicionales, la adquisición de tecnología y la reactivación del comercio exterior nicaragüense. La ley núm. 917 fue aprobada el 8 de octubre de 2015, por lo tanto, el país cumple con las disposiciones de la Organización Mundial del Comercio sobre subsidios a la exportación. Las empresas operadoras de zonas francas, que cumplan con los requisitos establecidos en la ley, podrán optar por los siguientes beneficios:

- a) Exención del 100% del impuesto sobre la renta generado por las operaciones de la zona por un período de 15 años a partir de iniciado su funcionamiento que podrá ser prorrogado por una sola vez.
- b) Exención total del pago de impuesto a la importación de maquinaria, equipo, herramientas, repuestos y otros implementos necesarios para el funcionamiento y operación en el régimen.
- c) Exención del pago de impuesto por constitución, transformación, fusión y reforma de la sociedad, así como del impuesto de timbres fiscales.
- d) Exención total del pago de impuestos sobre transmisión de bienes inmuebles afectos del régimen.

e) Exención total de impuestos indirectos, de venta o selectivos de consumo.

f) Exención total de tributos municipales.

En adición, las empresas usuarias del régimen de zonas francas podrán optar por los siguientes beneficios:

1. Exención del 100% durante los primeros diez años de funcionamiento y del 60% del undécimo año en adelante del pago del impuesto sobre la renta generada por sus actividades; este período podrá ser prorrogado una única vez.

2. Exención del pago de impuestos sobre enajenación de bienes inmuebles a cualquier título, inclusive el impuesto sobre ganancias de capital. En su caso, siempre que la empresa esté cerrando sus operaciones en la zona y el bien inmueble continúe afecto al régimen de zona franca.

3. Exención del pago de impuestos por constitución, transformación, fusión y reforma de la sociedad, así como también el impuesto de timbres fiscales.

4. Exención de todos los impuestos, derechos de aduana y de consumo conexos con las importaciones, aplicables a la introducción al país de materias primas, materiales, equipos, maquinarias, matrices, partes o repuestos, muestras, moldes y accesorios destinados a habilitar a la empresa para sus operaciones en la zona, así como también los impuestos aplicables a los equipos necesarios para la instalación y operación de comedores económicos, servicios de salud, asistencia médica, guarderías infantiles, áreas de esparcimiento, entre otros.

5. Exención de impuestos de aduana sobre los equipos de transporte que sean vehículos de carga, pasajeros o de servicio, destinados al uso normal de la empresa en la zona.

6. Exención total de impuestos indirectos, de venta o selectivos de consumo.

7. Exención total de tributos municipales.

8. Exención total de impuestos a la exportación sobre productos elaborados en la zona.

9. Exención de impuestos fiscales y municipales sobre compras locales.

Nicaragua es el país de la región centroamericana con mayor participación de las exportaciones provenientes de zonas francas con respecto del total de las exportaciones. En 2015, más del 50% de las exportaciones nicaragüenses se originaron en zonas francas (Ocampo, 2018).

## **5. Costa Rica**

En este país, el régimen de zonas francas se regula por la ley núm. 7210 del 23 de noviembre de 1990, reformada por la ley núm. 8794 de 12 de enero de 2010, y los decretos núm. 36000-COMEX-H del 28 de abril de 2010 y núm. 36725 del 26 de julio de 2011, que reforman el Reglamento a la Ley de Zonas Francas (decreto núm. 34739-H-COMEX del 29 de agosto de 2008). De acuerdo con estos cuerpos legales, el régimen de zonas francas de Costa Rica fomenta el desarrollo socioeconómico mediante la atracción de la inversión extranjera, el estímulo a la inversión nacional y la promoción de las exportaciones.

Las empresas que deseen acogerse a este régimen deberán realizar inversiones nuevas y cumplir con los criterios y obligaciones establecidos por la ley en alguna de las siguientes categorías:

- a) empresas procesadoras de exportación.
- b) empresas comerciales.
- c) industrias de servicios.
- d) empresas administradoras de parque de zonas francas.
- e) empresas que se dediquen a la investigación científica para el mejoramiento del nivel tecnológico de la actividad industrial o agroindustrial y del comercio exterior del país.
- f) empresas que operan astilleros y diques secos o flotantes.
- g) empresas procesadoras que producen, procesan o ensamblan bienes, independientemente de que exporten o no.

Costa Rica cumple con las disposiciones de la Organización Mundial del Comercio (OMC) sobre subvenciones ligadas a la exportación, ya que, desde 2010, se creó la categoría f) que desliga a las empresas de los indicadores sobre el tema.

Al pertenecer a alguna de las categorías mencionadas anteriormente, las empresas tendrán los siguientes beneficios fiscales:

- a) Exención total o parcial del impuesto sobre la renta (ISR).
- b) Exención total de los derechos de aduana sobre las importaciones y las exportaciones de bienes intermedios, materias primas e insumos; maquinaria y equipo.
- c) Exención total de los impuestos sobre las ventas, el consumo, y el capital y activos netos.
- d) Exención total por diez años del impuesto territorial, del impuesto de traspaso de bienes inmuebles, y de los impuestos y patentes municipales.
- e) Exención total de los impuestos de retención sobre las remesas al exterior.

Además, las empresas que operan al amparo de la categoría f) pueden recibir reducciones totales (temporales) o parciales de la tasa del impuesto sobre la renta y tienen derecho a acreditar contra el impuesto sobre la renta, la reinversión de utilidades y los gastos incurridos en capacitación de sus empleados en el país y de empresas proveedoras locales no acogidas al régimen de zona franca. Este crédito fiscal puede ser de hasta el 10% de la renta imponible de la empresa, de acuerdo con el informe de las políticas comerciales elaborado por el país en 2013.

Tomando en cuenta los datos de la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER) (2016), el Régimen de Zonas Francas es un pilar fundamental en el desarrollo económico del país, ya que el régimen produce un beneficio país neto (BPN) de 3.179 millones de dólares, con una tendencia constante al alza. Además, las empresas compran cerca de 1.516 millones de dólares en bienes y servicios al mercado nacional, y generan 82.086 empleos directos. Asimismo, las exportaciones de bienes del régimen de zona franca representaron casi la mitad de las exportaciones totales del país en 2015 (47% en promedio) (Ocampo, 2018).

## **6. Panamá**

Panamá cuenta con la ley núm. 32 de 5 de abril de 2011 y el decreto ejecutivo núm. 26 del 9 de febrero de 2012 en calidad de reglamento para organizar su régimen de zonas francas. La promulgación de estos instrumentos legales eliminó las subvenciones a la exportación, incompatibles con los compromisos adquiridos por el país en el marco de la Organización Mundial del Comercio, que el país otorgaba previamente. Además, la estrategia de atracción de inversiones de Panamá cuenta con tres regímenes aduaneros especiales que se rigen por su propia legislación: la Zona Libre de Colón que se rige por la ley núm. 18 del 17 de junio de 1948, el Área Económica Especial Panamá-Pacífico, tutelada por la ley núm. 41 del 20 de julio de 2004, y la zona franca de Barú, decretada y organizada por la ley núm. 19 del 4 de mayo de 2001.

Al cumplir con los requisitos del régimen de zonas francas de Panamá, las empresas obtienen los siguientes beneficios:

a) Exoneración de todos los impuestos internos, tasas y gravámenes nacionales (con algunas excepciones).

b) Exoneración de los derechos de importación, sobre toda operación, transacción y transferencia de bienes muebles e inmuebles, compra de equipo y materiales de construcción, materias primas, maquinarias, herramientas, accesorios, insumos y todo bien o servicio requerido para sus operaciones.

c) Exención del impuesto sobre la renta a las empresas de servicios, las empresas de alta tecnología, los centros de investigación y de educación superior, siempre que realicen operaciones exteriores y operaciones entre sí.

d) Exención del impuesto sobre la renta y el impuesto de transferencia de bienes corporales muebles y la prestación de servicios para las empresas promotoras de zonas francas cuando realicen operaciones locales de arrendamiento y subarrendamiento.

Asimismo, los bienes producidos en las zonas francas que se exporten a mercados extranjeros no están sujetos a ninguna clase de impuestos internos, tasas y gravámenes, ni a derechos de exportación. Mientras tanto, los bienes producidos o introducidos en las zonas francas que sean importados en el territorio fiscal de Panamá están sujetos al pago

de los aranceles o impuestos aduaneros aplicables y al impuesto sobre la renta correspondiente.

De acuerdo con datos de la OMC (2014), las empresas del régimen de zonas francas de Panamá se aglomeran en las siguientes ramas de la producción: empresas de servicios (40%), procesamiento de productos terminados o semielaborados (31%), ensamblaje (16%) y manufactura (13%), Además, la OMC (2014) señala que las exportaciones de las zonas francas ascendieron a B 463,6 millones, mientras que las importaciones sumaron B 414,5 millones en 2013. Dichas cifras representan el 3% y el 1,6% de las exportaciones y las importaciones totales, respectivamente (Ocampo, 2018).

### En síntesis

Dados los múltiples beneficios que tienen cada uno de los países centroamericanos para las zonas francas, se presenta un cuadro resumen para una mayor comprensión.

**Tabla 3.4: Cuadro resumen beneficios otorgados a las zonas francas por país**

País	Exoneración impuestos, aranceles y aduanas	Exoneración impuestos municipales	Exoneración impuesto de renta	Exoneración impuestos nacionales (consumo, capital, etc.)	Exoneración derechos de importación	Exoneración impuestos Valor agregado	Exoneración timbres, sellos, documentos protocolarios	Libre internación en las zonas francas
Guatemala	✓		✓		✓	✓	✓	
El Salvador		✓	✓		✓			✓
Honduras	✓	✓	✓			✓		
Nicaragua	✓	✓	✓		✓		✓	
Costa Rica	✓	✓	✓	✓	✓			✓
Panamá			✓	✓	✓			

Fuente: Elaboración propia del investigador para efectos del presente trabajo investigativo

Los gobiernos de los países centroamericanos, establecen zonas francas en su territorio, con el fin de atraer IED, y generar fuentes de empleo a la población, además de promover el desarrollo económico a nivel nacional y de la región. Por lo cual se da una competencia sobre los beneficios que puedan ofertar las zonas francas, basándose en las leyes nacionales de cada país, y que se encuentren dentro del marco de la OMC. Para así lograr una competencia justa, que no solo se basa en los beneficios, sino que además factores como: mano de obra calificada, logística (puertos, carreteras), infraestructura, y ambiente político, que son parte de los puntos importantes, a considerar por parte de los inversionistas.

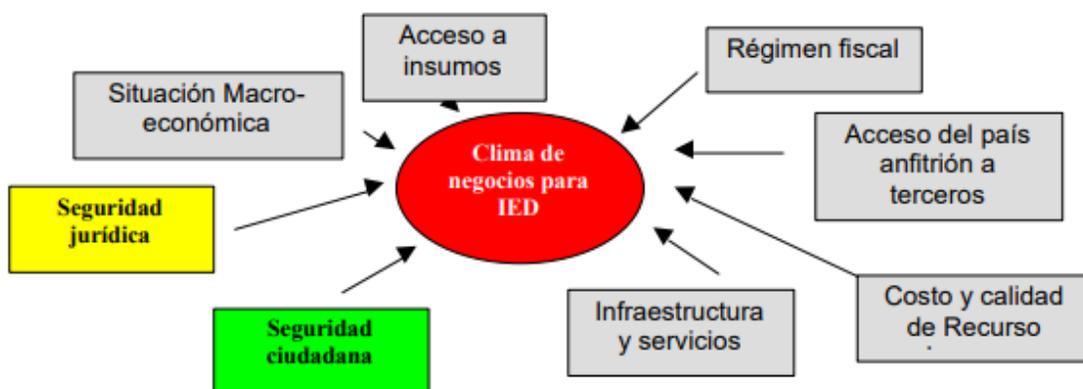
Aunque, tradicionalmente, los grandes receptores de IED han sido los países con grandes mercados domésticos, la globalización, dominada por una mayor apertura comercial mundial, un mayor flujo de capitales y una disminución apreciable en los costos de transporte han hecho que la competitividad de ciertos sectores en una economía sea ahora el determinante principal para atraer inversión. Por lo tanto, el contar con una zona franca en los diferentes países no asegura un éxito para atraer inversión extranjera, pues se necesita más que otorgar unos beneficios a las diferentes empresas. La competitividad y el desarrollo de la una estrategia de *marketing* son base fundamental para lograr dicho objetivo, ya que se logra proyectar al país y mostrar lo que oferta a las diferentes empresas que se instalen en el país.

Para efectos prácticos, esto significa que la puerta se ha abierto para que las economías más pequeñas puedan disputar con éxito el acceso a recursos de IED en sectores donde puedan explotar ventajas competitivas. Tal como lo ha señalado el profesor Michael Porter, la competitividad de las empresas deviene, a su vez, de una combinación compleja de determinantes como las condiciones de los factores, el grado de rivalidad de las empresas, la existencia de industrias relacionadas y suplidores, y las condiciones de la demanda local (Umaña, 2002).

Normalmente, la planificación y el desarrollo de las estrategias de *marketing* internacional necesitan de ciertos recursos, tanto para la investigación, como para la promoción de los distintos productos o servicios. Su principal beneficio es que permite hacer uso de un único producto de *marketing*, o bien, si lo prefieren, marca empresarial a nivel global, promocionando de manera eficaz dicho producto y maximizando sus resultados con

un menor número de recursos económicos. No obstante, se debe tomar en cuenta para promocionar al país y lograr atraer IED. A continuación, se presenta un gráfico que hace referencia al clima de negocios ideal para los inversionistas.

**Tabla 3.5: Cuadro resumen clima ideal para invertir en un país**

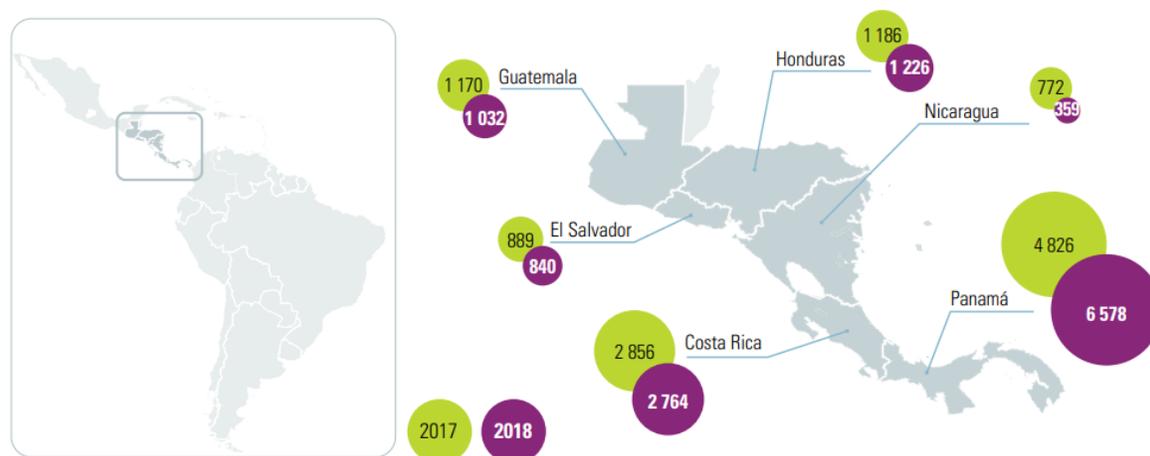


*Fuente: Mario A. Umaña. Inversión Extranjera Directa en Centroamérica: El rol de la seguridad jurídica, marzo, 2002*

Uno de los grandes factores que potencian la entrada de IED se relaciona con la promoción de la inversión como política pública, en la que se tome en cuenta una estrategia de información a los inversionistas extranjeros a través de agencias especializadas en la atracción de IED. Aunque pueden resultar atractivos para algunos inversionistas, existe evidencia empírica que señala que los incentivos impositivos a la inversión (exoneración de ISR, aranceles e IVA) no son el factor determinante en la atracción de las inversiones, sino más bien la gestión eficiente de los cuellos de botellas que afectan una decisión de inversión por parte de foráneos, como son los costos de transacción asociados a la apertura de operaciones o el licenciamiento necesario para la construcción, así como la disponibilidad de servicios públicos, capital humano especializado e infraestructura de calidad que brinden soporte a las operaciones (Mallanpally y Sauvart, 1999 y CEPAL, 2018).

Por lo anterior, a continuación, se mencionan algunas de las estrategias utilizadas por los países centroamericanos y los datos numéricos de IED que obtienen los países al desarrollar e invertir en acciones de atracción de la inversión.

**Tabla 3.6: Inversión extranjera directa recibida, 2017 y 2018 (en millones de dólares)**



*Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) sobre la base de cifras y estimaciones oficiales al 23 de julio de 2019*

Durante el periodo 2017-2018 se observó un aumento en la IED, en los países de Honduras y Panamá, mientras que, por otra parte, los países de Nicaragua, El Salvador, Guatemala y Costa Rica disminuyeron su ingreso, en esta parte, esto se debe por diferentes factores, los cuales se detallan a continuación:

**Guatemala:** las entradas de IED se redujeron un 11,8% con respecto a 2017, totalizando 1.032 millones de dólares. La reinversión de utilidades fue la mayor fuente de ingresos (92% del total). La disminución fue consecuencia de las menores inversiones en los sectores de manufacturas y servicios financieros que representaron el 17% y el 16% del total de la IED en 2018, respectivamente, mientras que aumentaron las inversiones en el comercio, lo cual representó el 32% del total. Los Estados Unidos se mantuvieron como el principal inversor (24% del total), aunque también se destacaron países de la región, en particular México (18%) y Colombia (13%) (CEPAL), 2019).

El informe Perspectivas Económicas del Centro de Investigaciones Económicas Nacionales (Cien) afirma que el estancamiento de los flujos de inversión estuvo influenciado por la incertidumbre política que este año se vivió en el país, sobre todo, por el conflicto ejecutivo. Por otro lado, se observó al principio de este año una baja en la inversión pública que conlleva cierta cautela, así como los signos de la desaceleración económica (Prensa Libre, 2019).

De acuerdo con lo anterior, Guatemala mantuvo algunos problemas para venderse a nivel internacional por el cambio de Gobierno y problemas de política que hicieron que inversores se fueran y no invirtieran en dicho país. Lo anterior afecta directamente, ya que no se enfocaron en una estrategia de *marketing* que ayudará a mantener una fidelidad con los inversores en dicho país.

**El Salvador:** pese a una baja del 5,5% con respecto a 2017, las entradas de IED en El Salvador totalizaron 840 millones de dólares en 2018, duplicando con creces el monto promedio recibido entre 2011 y 2016 (319 millones de dólares). Las manufacturas fueron el sector con más inversiones (70% del total), y estas crecieron con respecto a 2017 (28,7%); sin embargo, la reducción de la IED dirigida a los servicios (-53,8%) determinó la evolución negativa de los flujos totales. Dentro de los servicios, el comercio fue el sector de mayor peso (13%), seguido de electricidad (9%), y en ambos casos disminuyó la IED recibida. El 40% de la inversión que ingresó en 2018 se originó en los Estados Unidos, seguido de Panamá (22%) y México (9%). Aeroman, empresa de mantenimiento aeronáutico que conforma MRO Holdings y opera hace 35 años en El Salvador, anunció la apertura de un nuevo centro de mantenimiento aeronáutico, con una inversión de 45 millones de dólares (Molina, 2018). Con este sexto hangar, que ya está operativo, se transformó en el mayor centro de mantenimiento aeronáutico del continente (Forbes, 2019). Por su parte, la textil estadounidense Hanesbrands, la empresa que más empleo genera en el país, anunció una expansión, con una inversión asociada de alrededor de 10 millones de dólares (Pastrán, 2018 y CEPAL, 2019).

El sector industrial sigue consolidándose como el eje principal de los flujos recientes de IED en El Salvador. Los resultados se favorecieron por el dinamismo de algunas empresas ubicadas en actividades de elaboración de productos alimenticios y cuidado del hogar; bebidas; textiles y confección. A partir de lo anterior, resalta la utilización de una estrategia de diferenciación a nivel regional, ya que el sector industrial elige a El Salvador como principal proveedor de mano de obra para la elaboración de sus productos (Salvador, 2018).

**Honduras:** el tercer país con más entradas de IED de Centroamérica y recibió 1.226 millones de dólares, un 3,4% más que en 2017. La reinversión de utilidades fue la principal fuente de ingresos (75% del total), seguida de los aportes de capital (16%), y en ambos casos, se registró un crecimiento que compensó la disminución de los préstamos entre compañías. De los Estados Unidos, provino el 25% de las inversiones, aunque, en conjunto, los países latinoamericanos fueron el principal origen, y Panamá, México, Guatemala y Colombia concentraron el 43% del total. Las inversiones se concentraron en dos sectores, cada uno de los cuales recibió alrededor de un tercio de la IED: por un lado, la industria de bienes de transformación para la exportación (maquila), en que la IED creció un 55,6%, y por otro, los servicios financieros, seguros y servicios a las empresas, en que la inversión aumentó un 12,6%. Las inversiones en la industria manufacturera no relacionada con la maquila registraron una disminución (CEPAL, 2019).

Mantiene una estrategia de adaptación y se basa en la mano de obra calificada. Los sectores más atractivos para los inversionistas extranjeros fueron bienes para transformación, debido al endeudamiento de compañías dedicadas a la fabricación de arneses, prendas de vestir y productos textiles con sus casas matrices y filiales en el exterior. (ECONOMISTA, 2019). En ese sentido, en Honduras, se alcanzaron puntos positivos en temas de inversión en el 2018.

**Nicaragua:** en un contexto de tensión sociopolítica y de retracción de la economía, en Nicaragua, la IED se redujo un 53,5% con respecto a 2017 y alcanzó los 359 millones de

dólares, nivel cercano al de hace una década. La industria manufacturera fue el sector en que más se contrajo esta inversión, la cual pasó de 324 millones de dólares en 2017 a un flujo negativo de 19 millones de dólares en 2018. También, se contrajo la IED dirigida a las telecomunicaciones (-48%), en tanto que los sectores de energía y minería no recibieron inversiones. En este sector, la empresa británica Condor Gold, que cuenta con 15 concesiones para la explotación de oro en el país, obtuvo el permiso ambiental para el desarrollo, construcción y operación de una nueva mina, con una inversión de 120 millones de dólares (La Jornada, 2018). Por su parte, aumentó la IED en el comercio y en la categoría “otros sectores”, que fueron los principales receptores (con un 32% y un 52% del total). (CEPAL, 2019)

El país contaba con un buen clima de negocios caracterizado por la seguridad y la estabilidad macroeconómica. Sin embargo, la crisis política que enfrenta dicho país hace que las condiciones cambien drásticamente e impere un ambiente de incertidumbre lo cual provoca índices negativos en torno a la IED (Rocha, 2018).

**Costa Rica:** se ha destacado como un país atractivo para las transnacionales. En 2018, recibió 2.764 millones de dólares de IED, cifra levemente inferior a la de 2017 (-3,2%), pero que le permitió ubicarse como el octavo receptor en América Latina y el Caribe. Esta disminución obedeció principalmente a menores inversiones en turismo, sector al que ingresaron 21 millones de dólares en 2018, frente a unos 444 millones en 2017. Sin embargo, al igual que en los años anteriores, el primer sector de destino fue la manufactura (51% del total), que también recibió menores inversiones que en 2017 (la disminución fue de un 11%). La industria de equipos y dispositivos médicos es una de las más dinámicas y cuenta con una estrategia para la atracción de inversiones, así como con capacidades construidas que impulsan la localización de transnacionales. Los centros de servicios empresariales continúan ampliándose y este sector ya contaba con 147 empresas en 2016. En 2018, anunciaron la expansión de sus actividades la británica GlaxoSmithKline (GSK) y la alemana Bayer en el área farmacéutica, la alemana DHL en logística, la estadounidense Citigroup en servicios financieros y la británica Smith & Nephew en el mercado de la medicina deportiva, que incluirá un centro de servicios dentro de sus operaciones. Las actividades en el área de la

información y las comunicaciones fueron el segundo sector de destino de la IED en 2018 (15%), llegando a unos 347 millones de dólares. Desde que se abrió el mercado de las telecomunicaciones en 2008, las transnacionales expandieron sus actividades. En 2018, tres operadores de telefonía: Tigo (de la firma de origen sueco Millicom, con sede en Luxemburgo), Claro (de la mexicana América Móvil) y la española Telefónica anunciaron inversiones para mejorar sus redes.

Todo esto se da por el fortalecimiento en educación para contar con mano de obra calificada a un 100 %. Costa Rica fue uno de los primeros países del mundo en ofrecer educación pública gratuita y ahora tiene uno de los niveles más altos de educación de América Latina. Por lo anterior, se vende al país, resaltando 5 puntos importantes en él, que son: visión, estabilidad, talento, apertura comercial y sostenibilidad. Costa Rica genera un 98 % de sus energías limpias y renovables, a nivel nacional (Jiménez, 2019). CINDE, se encuentra trabajando en un proyecto, el cual ayuda a identificar las fortalezas de cada región para que los inversores tomen en cuenta a la hora de invertir en Costa Rica (CEPAL, 2019).

**Panamá:** registró una tendencia creciente. En 2018, crecieron un 36,3% y totalizaron 6.578 millones de dólares, lo que posicionó al país como el quinto receptor de IED de América Latina y el Caribe. Una particularidad observada en 2018 fue el bajo peso de los aportes de capital (1% del total), ya que la mayor parte de las inversiones ingresó como reinversión de utilidades (50%), las que crecieron muy levemente (4%). Las últimas cifras sectoriales disponibles son de 2017, y en ellas, se constataba el predominio de la IED dirigida a los servicios, que llegaba al 67% del total, con el sector de transporte y telecomunicaciones como el principal receptor, seguido de comercio, hoteles y restaurantes, y en tercer lugar servicios financieros. Se observaba asimismo un crecimiento de la IED en el área de los recursos naturales, que representó el 30% de los ingresos en dicho año (CEPAL), 2019)

Este país es el que más destaca en la región centroamericana, especialmente, por su estrategia que se basa en los sectores de logística, transporte y servicios financieros, y el alza del consumo genera un aumento de las inversiones en servicios. Se llevaron a cabo nuevos

proyectos relacionados con las energías renovables y las manufacturas para la exportación mostraron su competitividad (Gómez, 2019).

Centroamérica se enfrenta con el reto de propiciar las condiciones necesarias para atraer IED como una forma de mejorar la competitividad de la región. Para esto, se precisa de fortalecer el papel de las instituciones como un actor clave para facilitar y garantizar la solvencia y seguridad de la IED, así como la construcción de una agenda de planificación estratégica y coordinación a nivel regional aprovechando los mecanismos que el marco de la integración centroamericana ha propiciado en esta temática (SIECA, 2018).

De igual forma, y siguiendo a Pellandra y Fuentes (2011) y Padilla Pérez y Gomes Nogueira (2014):

Una importante proporción de los ingresos de IED crean beneficios en el corto plazo asociados principalmente con la generación de empleo formal, pero significan un reto para los países por ser inversiones asociadas a nichos de limitado valor agregado y con poco encadenamiento hacia otros sectores productivos a lo interno de la economía. Por tal motivo, se vuelve indispensable que la región genere políticas públicas que diversifiquen los incentivos a la IED orientando instrumentos de política a la transferencia de conocimientos y de tecnología en sectores estratégicos y competitivos, con capacidad de escalamiento y generación de alto valor agregado que venga acompañado de oportunidades de generación de empleo digno para la población.

En cuanto a la teoría con la práctica, se logra observar que, en los países centroamericanos, se encuentra una división en temas de IED, porque la mitad de los países tienen buenos niveles de inversión (Panamá, Costa Rica, y Honduras), mientras que la otra mitad no (Nicaragua, Guatemala y El Salvador). Esto se caracteriza por varias razones, entre ellas, carencia de *marketing* efectivo, problemas políticos y poca seguridad ciudadana.

Como se logró observar anteriormente, Costa Rica es el segundo a nivel regional centroamericano con mejores índices de IED, por sus políticas públicas y su buena imagen que vende a nivel internacional. En ese sentido, Chacón (2018) comenta que:

Costa Rica es uno de los mayores competidores para la atracción de Inversión Extranjera Directa (IED) de América Latina. Es reconocido por la excelencia de su recurso humano, por su imagen de país sostenible, de paz, democracia y generación de oportunidades para el sector empresarial. Este reconocimiento no es en vano, pues el país centroamericano ha logrado atraer a 305 empresas multinacionales de diversos sectores, que solo en 2018 generaron un total de 12.961 nuevos empleos, un 10,42% más que el año anterior, según cifras de la Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE). De acuerdo con Dyalá Jiménez, ministra de Comercio Exterior (COMEX), una buena parte de los esfuerzos que se realizan para atraer IED son las giras de trabajo al exterior en naciones que son socias estratégicas, como Alemania, que es el segundo país más importante en origen de inversión extranjera.

Precisamente, 2018 fue un año récord en la atracción de IED en el país, logrando la llega de 48 nuevos proyectos, que correspondieron a 20 compañías que arribaron al país y 28 iniciativas de reinversión, es decir, nuevos procesos y divisiones.

Por lo tanto, se llega a la conclusión de que países como Nicaragua, Guatemala y El Salvador poseen diferentes estrategias de *marketing* para lograr atraer IED. Sin embargo, no lo realizan de manera efectiva, provocando *marketing* no efectivo, por lo cual estas acciones no pueden servir de referencia para la realización la propuesta. Mientras que, por otra parte, los países como Panamá y Honduras poseen estrategias funcionales, aunque, sin embargo, en el caso de Honduras, se encuentra por debajo de Costa Rica, por lo que serían muy pocas las acciones que se pueden tomar para la realización de la propuesta. Panamá, por su parte, se encuentra posicionado arriba de Costa Rica y, por ende, sería el país centroamericano por tomar en cuenta para la creación de la propuesta puesto que es el país que tiene el primer lugar en IED, y con ello, el desarrollo de estrategias para la atracción de éstas.

## CAPÍTULO IV

# ESTRATEGIAS DE MARKETING UTILIZADAS, EN LA ZONA FRANCA SOLARIUM, EN EL CANTÓN DE LIBERIA PARA SU PROMOCIÓN Y ATRACCIÓN DE IED

### A. INTRODUCCIÓN

Se describirán las estrategias de *marketing* utilizadas en la zona franca Solarium, ubicada en Liberia, Guanacaste, para atraer IED a esta zona. Se realizará una descripción de las estrategias utilizadas por la administración de la zona franca y el trabajo en conjunto que han realizado los entes encargados que contribuyen a la atracción de IED en Costa Rica y, por ende, en Guanacaste. Lo anterior ayuda al desarrollo de resultados contundentes para las debidas conclusiones y recomendaciones estratégicas para la zona franca Solarium.

### B. ESTRATEGIAS DE MARKETING UTILIZADAS POR LA ZONA FRANCA SOLARIUM

De acuerdo con Ramírez (2018), encargada de la administradora de la zona franca Solarium: “Primeramente, se debe de tener claro, que para que una empresa entre dentro de las zonas francas en Costa Rica, el empresario debe asistir a PROCOMER, para que se le realice un análisis y estudio, y así comprobar que puede trabajar bajo este régimen”.

Por lo anterior, PROCOMER (2019) aduce lo siguiente:

El régimen se otorga con el objetivo de incentivar la Inversión Extranjera Directa (IED), y el intercambio comercial y la generación de empleo en el país. El Estado costarricense ofrece el Régimen de Zonas Francas (ZF) a empresas nacionales y extranjeras que deseen desarrollar sus operaciones en el país. Las empresas que opten por este régimen de

incentivos y beneficios deben cumplir con los requisitos y obligaciones establecidas en la Ley No. 7210, sus reformas y su reglamento.

Solarium ofrece dentro de sus beneficios a las empresas que deseen se parte de ellas los siguientes puntos:

Cuenta con SETENA, que es la Secretaría Técnica Nacional Ambiental, institución costarricense encargada de regular el impacto ambiental de los procesos productivos con el fin que sean coherentes con el modelo nacional de desarrollo sostenible. Por lo anterior, la empresa que se instale dentro de la infraestructura de Solarium no tendrá ningún problema con respecto a estos permisos y licencias, siempre y cuando las empresas cumplan con requisitos prescriptos en este ente.

Infraestructura lista y adecuada para el desarrollo de cualquier empresa, servicios públicos como agua, electricidad y seguridad preventiva. Por otra parte, se ofrecen encadenamientos productivos los cuales ayudan a aumentar el desarrollo de las empresas dentro de Solarium.

Además, cuentan con un plan de reciclaje, en el cual colabora la Municipalidad de Liberia y un agente externo.

Por otra parte, y de acuerdo con Mata (2018), directora de Comunicación y Ventas de Solarium, las estrategias utilizadas por Solarium en el último semestre han sido:

Utilización de vallas en sitio, mercadeo en redes sociales, campañas de correo para fidelizar clientes. Forma parte de Azofras y Caturgua, los cuales promueven a sus asociados, material impreso. Ocasionalmente, se da el patrocinio de eventos relacionados con zonas francas o la región de Guanacaste, entre otros.

Así mismo, Solarium ofrece, como valor agregado, incentivos fiscales adicionales por estar fuera de GAMA, facilidades ya construidas y terrenos disponibles dentro del régimen. El manejo de redes sociales se subcontrata a una empresa nacional. Sin embargo, es importante resaltar aún más estos aspectos para el desarrollo de una estrategia de atracción de IED. Por último, y de acuerdo con Mata (2019), “los ejes que trabaja cada una de las organizaciones es muy diferente. PROCOMER, como tal, no trabaja en la atracción de

inversión, sin embargo, sus esfuerzos propician una plataforma idónea para la atracción de inversión.

Al ser instituciones no gubernamentales sin fines de lucro, no hay un convenio o proyecto específico para Solarium, sino que se trabaja por región. Algunos ejemplos de proyectos son los siguientes:

- PROCOMER: Ventanilla Única de Inversión (VUI), Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE).
- CINDE: HR GPS, proyecto para identificar ciudades emergentes.
- SOLÁRIUM: adicional a cualquier estrategia de mercadeo, se está apostando por proyectos de impacto en la región que mejoran el clima de inversión (infraestructura y educación).

En síntesis, en Solarium, no se tiene una estrategia definida, sino esfuerzos aislados de mercadeo sin una línea definida de acción.

## **C. ESTRATEGIAS DE MARKETING EMPLEADAS EN COSTA RICA Y GUANACASTE POR LOS GESTORES DE IMPLEMENTACIÓN DE POLITICAS PARA ATRAER IED**

### **Plan Nacional de Desarrollo: fomento a la Inversión Extranjera Directa**

El Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 del Gobierno Bicentenario marca el derrotero del gobierno. Su contenido enuncia los pilares estratégicos, prioridades, objetivos, programas y proyectos indispensables, así como el modo de gestión pública necesaria para avanzar hacia una sociedad cimentada en la equidad, el conocimiento, la innovación, la competitividad, la transparencia y el desarrollo sostenible.

Este plan se desarrolla durante la administración de Carlos Alvarado Quesada. 2018-2022. Dentro de su contenido, se encuentra el tema de atracción de Inversión Extranjera Directa (IED).

En éste, se propone el objetivo de atraer Inversión Extranjera Directa para contribuir con el desarrollo nacional. Se promueve al país como destino de inversión para el establecimiento de empresas que incentiven el crecimiento y el dinamismo en la generación de empleo, creación de valor agregado en las exportaciones y vínculos entre suplidores locales y empresas exportadoras. La línea base con la que se trabajará será la del año 2017 con \$2.742 millones, y como responsable de la ejecución de este objetivo, se encuentra el Ministerio de Comercio Exterior. Por otra parte, otro de los objetivos es la atracción de nuevos proyectos de inversión y proyectos de reinversión en el territorio nacional, donde se toma como base el año 2017 con 25 proyectos, y como responsable de la ejecución al Ministerio de Comercio Exterior.

En el cumplimiento de estos objetivos, se dirigirán a esfuerzos para atraer proyectos nuevos de inversión y/o proyectos de reinversión dentro y fuera del Gran Área Metropolitana, en aras de procurar una mayor integración de las regiones, territorios y localidades a los ecosistemas de alto potencial productivo, así como generar empleo de calidad y fomentar los encadenamientos productivos con los demás sectores de la economía.

Por otra parte, y a mediados del año 2018 y principios del 2019, CINDE crea la guía para la inversión, la cual es un catálogo que muestra aspectos importantes con datos reales por cada región del país para que los inversores tomen en cuenta a la hora de elegir Costa Rica como su zona de producción.

De acuerdo con CINDE (2019), los componentes claves que se toman en cuenta en la guía de la inversión para atraer IED en Costa Rica son los siguientes:

- 1. INFRAESTRUCTURA (EDIFICIOS:** inventario de terrenos, inventario de edificios construidos y en proyecto de construcción, distribución/plantas y metros cuadrados, tenencia de régimen de zona franca o no, costo por metro cuadrado. **ELECTRICIDAD** (proveedores, capacidad de la(s) subestación(es) que alimentan la zona, métricas de calidad de servicio: indicadores de estacionalidad, fluctuaciones en fluido eléctrico u otros, tiempo de instalación y atención de averías (restablecimiento del servicio), planes de contingencia, plantas secundarias y redundancia, costos kW/h, incluyendo garantías). **TELECOMUNICACIONES** (proveedores, capacidad de la subestación(es) que dan servicio a la zona, tipo de conectividad y de servicios que se pueden proveer,

ancho de banda, tiempo de instalación y atención de averías (restablecimiento del servicio), planes de contingencia y redundancia, costos por tipo de servicios, incluyendo garantías. TRANSPORTE (público y privado (costos directos e indirectos), área y horario de cobertura servicio público, distancia a otras ciudades y áreas recreacionales. LOGÍSTICA (distancia y condiciones de las carreteras de acceso a puertos, aeropuertos y a las zonas de impacto (altas en recurso humano), movimiento de los aeropuertos y puertos, servicio disponible de aduanas, logísticos y de transporte en la zona, costos asociados). OTROS SERVICIOS (hoteles de la zona y sus tarifas, restaurantes, áreas residenciales: distancia a los parques, seguridad, costo mensual, tipo de residencias. Áreas recreacionales: playas, centros deportivos, centros comerciales, supermercados, cines, etc. Escuelas y colegios públicos y privados: costo, población, ubicación y servicios. Hospitales y clínicas (públicas y privadas).

2. **RECURSO HUMANO (POBLACIÓN Y FUERZA LABORAL).** Población y fuerza laboral por cantón y distribución geográfica. Distribución de la población y fuerza laboral por edad, género, nivel académico, condición socioeconómica (nivel de ingreso promedio). Distribución de la fuerza laboral por actividad económica. Nivel de inglés u otros idiomas de la fuerza laboral (según Marco Común Europeo). Nivel de desempleo por nivel académico. SISTEMA EDUCATIVO. Número de recintos académicos: primaria, secundaria, parauniversitaria y universitaria; pública y privada. En caso de secundaria, académica y técnica. Población estudiantil por nivel educativo (matrícula) de los últimos 5 años. Graduados por nivel académico y tipo de recinto educativo (últimos 5 años). En el caso de los colegios técnicos por especialidad; parauniversidades y universidades por carrera. Programas de capacitación técnica del INA u otras instituciones públicas y privadas disponibles, población que se atiende y número de graduados por área de formación. Proyectos de capacitación en la zona.
3. **INCENTIVOS (INCENTIVOS LOCALES).** Fiscales: exoneración de impuestos municipales, costos de permisos de construcción, etc. Subvenciones: edificio, terreno, capacitación, transporte, alimentación, etc., que se le ofrezca a la empresa por ejemplo

según nivel de empleo. Tramitología: procesos expeditos en la tramitación de permisos, por ejemplo, Ministerio de Salud, Setena, etc.)

**4. ACTIVIDAD ECONÓMICA.** (Tipo de empresas instaladas y sus procesos. Disponibilidad de proveedores locales – encadenamientos).

Cabe mencionar que cada punto es por región y zona de Costa Rica, es decir, cada aspecto muestra qué tan viable es invertir en cada zona del país, o cual es la mejor zona para hacerlo, es decir, que tan factible sería invertir en Guanacaste. Entonces, se mostrarían todos los datos anteriores de la zona de Guanacaste.

Por otra parte, CINDE junto con Solarium, han empezado a trabajar en realizar pruebas de inglés de manera digital con la población de Guanacaste con el fin de obtener la cantidad y el dominio de inglés, que hay en la región de Guanacaste. Esto porque, actualmente, no se cuenta con ningún *call center* en la región por el poco dominio de inglés y la falta de conocimiento de estos datos. Por lo tanto, contar con estos números e índices ayuda a mostrar, con claridad y con exactitud, números reales que se pueden mostrar a empresas que desee saber esta información para una posible apertura de un *call center* o cualquier otro posible negocio.

Por último, CINDE hace mención de ciertos puntos por tomar en cuenta a la hora de elegir Solarium como centro de inversión:

- Experiencia, innovación y compromiso con el crecimiento sostenible en una de las democracias más seguras y estables.
- Personal calificado y altamente talentoso para que las empresas multinacionales ejecuten funciones de alto valor agregado.
- Ubicación premium para acceder a los mercados globales.
- Una cartera diversificada de productos y servicios de exportación que participan activamente en las cadenas de valor globales.
- Un paquete de incentivos fiscales competitivo que ofrece un impuesto sobre la renta del 0% para alcanzar el verdadero retorno de la inversión.

## 1. ANÁLISIS DAFO

Con el propósito de obtener un análisis más amplio y con los resultados, de las estrategias externas e internas presentadas anteriormente, se realiza un análisis DAFO para tener un resultado más completo.

<h3>Debilidades</h3> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Poca investigación de mercado para implementar una estrategia correcta.</li><li>2. Falta de promoción</li><li>3. Segmentación de mercado no definida</li><li>4. División de lo que es Solarium Inmobiliario y lo que es la ZF.</li><li>5. Poco reconocimiento en Guanacaste.</li></ol>	<b>D</b>	<b>F</b>	<h3>Fortalezas</h3> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Beneficios régimen de zona franca.</li><li>2. Ubicación ideal, cercanía a puntos que mejoran la logística.</li><li>3. Mano de obra calificada.</li><li>4. Región económica emergente.</li></ol>
<h3>Amenazas</h3> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Competencia de otras zonas francas del país.</li><li>2. Competencia de otros países.</li><li>3. Captación de IED, en la región.</li><li>4. Abandono de empresas instaladas.</li></ol>	<b>A</b>	<b>O</b>	<h3>Oportunidades</h3> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Atracción de nuevas empresas.</li><li>2. Expansión de la ZF.</li><li>3. Aumento de la competitividad.</li><li>4. Presencia internacional</li><li>5. Constante crecimiento en la industria segmentada.</li></ol>

*Fuente: Elaboración propia del investigador para efectos del presente trabajo investigativo.*

Solarium, cuenta con las oportunidades y fortalezas para aumentar su desarrollo. Y lograr la atracción de IED, necesaria para el funcionamiento óptimo.

## CAPÍTULO V

# EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL ACTUAL DE LA ZONA FRANCA SOLARIUM

### A. INTRODUCCIÓN

Se evaluarán las estrategias de *marketing* internacional utilizadas en la zona franca Solarium, ubicada en Liberia, Guanacaste. En primera instancia, se realizó un sondeo a los habitantes de Liberia y alrededores para obtener su conocimiento sobre el posicionamiento que tiene la zona franca en Liberia.

Seguidamente, se describe un análisis externo de las estrategias de *marketing* internacional utilizadas en Centroamérica (hallazgos relevantes de la investigación realizada) y de algunos puntos importantes encontrados durante la investigación, los cuales ayudan a realizar la debida evaluación de la estrategia.

Por último, se realiza la evaluación de las estrategias y lo que han venido trabajando en conjunto con las instituciones encargadas de las zonas francas. Se utiliza, como punto de referencia, la información recopilada, lo cual sirve de plataforma para la creación de una estrategia de *marketing* no solo para las zonas francas, sino también para la ciudad de Liberia.

Con estos análisis, se muestra la utilización de las estrategias de *marketing* internacional para atraer IED, lo cual permite obtener resultados contundentes para las debidas conclusiones y recomendaciones estratégicas para la zona franca.

## **B. EVALUACIÓN ESTRATEGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL**

Partiendo del enfoque de *marketing* estratégico, se realizó un análisis a las estrategias implementadas por la zona franca Solarium, el cual involucra una valoración externa e interna de la zona franca. En la primera parte, se hizo una evaluación externa de la zona franca, en la cual se consideran las estrategias de *marketing*, partiendo de un sondeo realizado a los habitantes de Liberia y alrededores, los cuales perciben la zona franca de distinta forma a la que se cree, lo que determinó debilidades, oportunidades y mejoras que se podrían efectuar en Solarium.

En la segunda parte, se realizó una evaluación del entorno interno de las estrategias de *marketing* utilizadas por la zona franca, la cual permitió identificar las debilidades y fortalezas. Para lo anterior, se utilizó el método de análisis *benchmarking*, que a su vez son también conocidas como zonas económicas emergentes por el gran desarrollo que han logrado en cada región y tomando como ejemplo las zonas económicas de China.

### **2. ANÁLISIS EXTERNO DEL POSICIONAMIENTO DE LA ZONA FRANCA SOLARIUM EN LIBERIA**

Como se mencionó anteriormente, se realizó un sondeo a 150 personas vecinas de la ciudad de Liberia y alrededores. Las edades de las personas que realizaron el sondeo rondan entre los 16 y los 65 años de edad. El objetivo de este sondeo fue evaluar las estrategias de *marketing* que utiliza la zona franca Solarium, partiendo de los resultados obtenidos del sondeo. A partir de ello, se demuestra que las personas perciben la zona franca de distinta manera en relación con lo que se debería creer.

El sondeo se realiza por medio de redes sociales y mediante la aplicación Google Forms para obtener resultados sólidos. Así mismo, se realiza en la semana del 9 al 13 de setiembre del 2019 a 150 personas que viven en la zona de Liberia y alrededores.

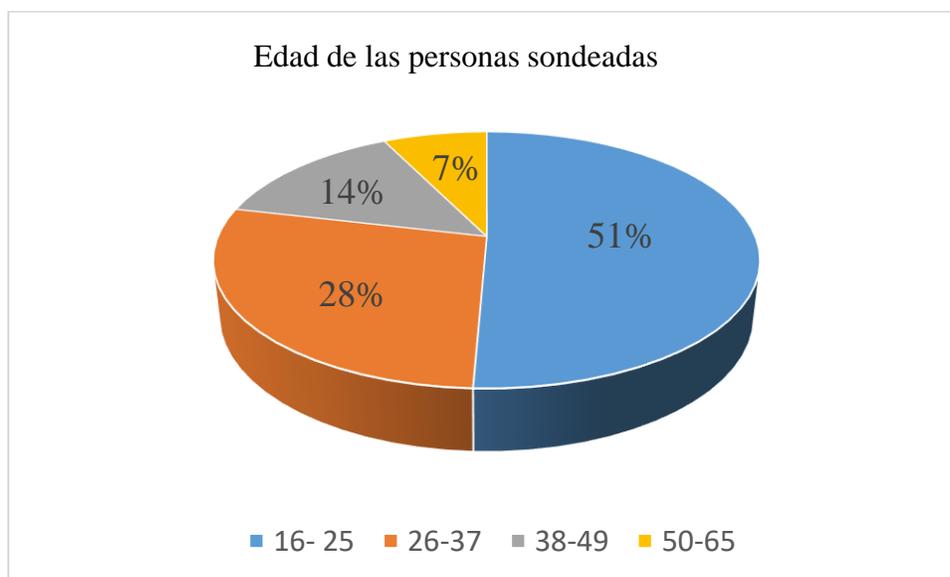
A continuación, se presentan y se analizan los datos del sondeo realizado:

## 1.1 RESULTADOS

Basado en el sondeo realizado, se muestran las respuestas y los resultados obtenidos. El sondeo se realizó con el objetivo de evaluar el conocimiento de las personas de Liberia con respecto a las zonas francas de Costa Rica, en el caso específico de la zona franca Solarium, y de los entes encargados de las zonas francas en Costa Rica.

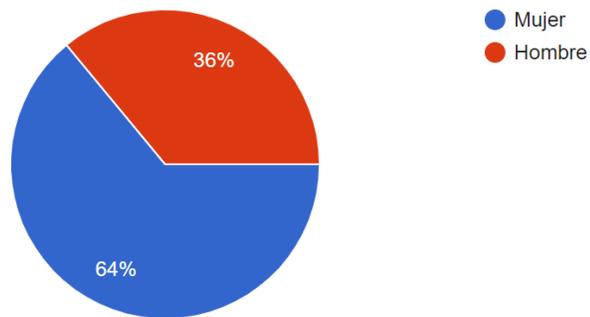
Dentro de las preguntas realizadas (ver anexo 1,2,3) para el desarrollo del sondeo, estuvieron las siguientes, iniciando primeramente con la edad, género (ver gráfico 1.1 y 1.2) y lugar de residencia (ver gráfico 1.3), así como también el grado académico obtenido por la persona que realiza el sondeo (ver gráfico 4), con el fin de disponer una muestra bastante sólida.

**Gráfico 1.1.**



*Fuente: Elaboración propia del investigador para efectos del presente trabajo investigativo, mediante Google Forms. Gráfico de respuestas pregunta: edad. Número de respuestas: 150 respuestas. Las edades de las personas que realizaron el sondeo rondan entre los 16 años y los 65 años de edad.*

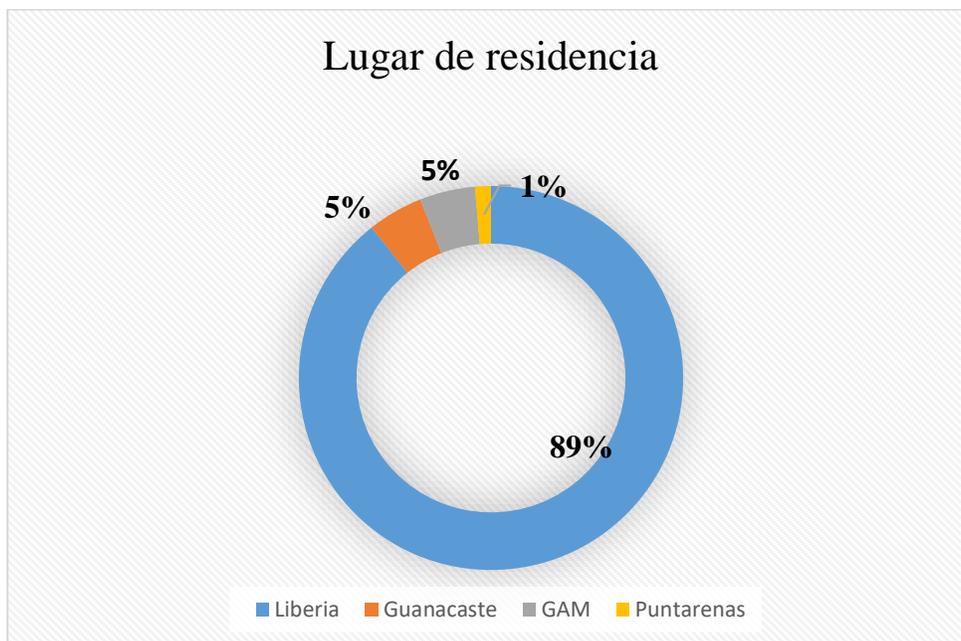
**Gráfico 1.2. Género**



*Fuente: Elaboración propia del investigador para efectos del presente trabajo investigativo, mediante Google Forms. Gráfico de respuestas pregunta: género. Número de respuestas: 150 respuestas.*

Se obtuvo una muestra de 150 personas, de las cuales 64% son mujeres y 36% hombres.

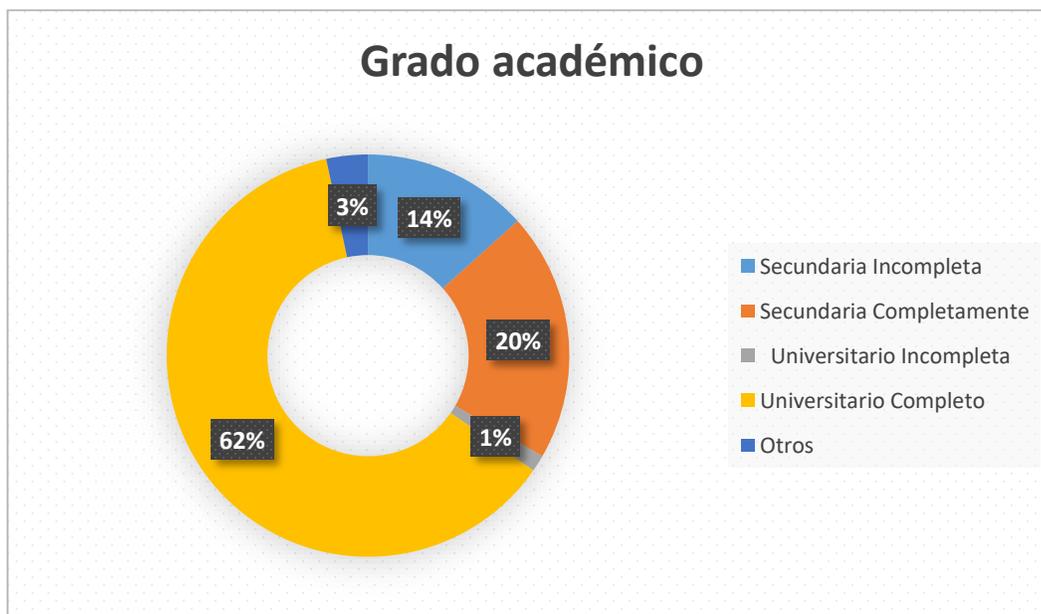
**Gráfico 1.3.**



Fuente: Elaboración propia del investigador para efectos del presente trabajo investigativo, mediante Google Forms. Gráfico de respuestas pregunta: lugar de residencia. Número de respuestas: 150 respuestas.

Por otra parte, de las 150 personas que realizaron el sondeo, un 89% reside en Liberia, Guanacaste, mientras que, por otro lado, un 5% de las personas vive en la provincia de Guanacaste, dando como resultado personas del cantón de Carrillo y del cantón de La Cruz. Por otra parte, un 5% de las personas no son de Guanacaste, pero sí de otras provincias del país, entre las cuales destacan Alajuela, Cartago, San José y Heredia, y por último, un 1% de Puntarenas. Los resultados obtenidos se dieron mediante el análisis del sondeo, así como también se logró descubrir que las personas ponían el nombre del barrio donde viven y no en Liberia, como se pensó respectivamente.

Gráfico 1.4.



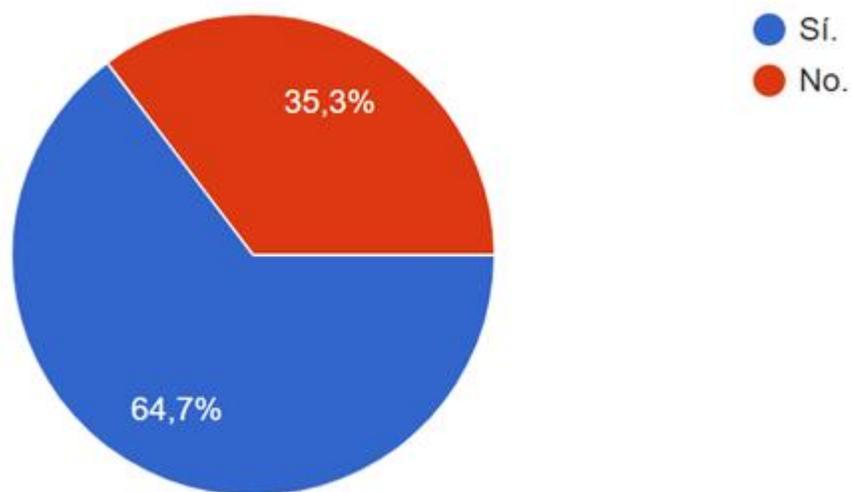
Fuente: Elaboración propia del investigador para efectos del presente trabajo investigativo, mediante Google Forms. Gráfico de respuestas pregunta: grado académico. Número de respuestas: 150 respuestas.

Dentro del grado académico de las personas que realizaron el sondeo, se puede considerar que poseen un grado bastante alto. Dentro de los resultados, se observa que la muestra es sólida, ya que las personas tienen un alto grado de escolaridad que permite que tengan un buen grado de conocimiento acerca del tema en cuestión.

Por otra parte, y como se mencionó anteriormente, parte del objetivo era el conocer si las personas sabían de la existencia de la ZF en Liberia, además de evaluar si las estrategias de *marketing* empleadas por la zona franca Solarium son funcionales y si llegan a ser detectadas por los vecinos de Liberia, Guanacaste. Asimismo, se puede medir el conocimiento que tienen las personas con respecto al tema de las zonas francas en general. Por lo anterior, se aplican las siguientes preguntas.

En primera instancia, aparece la pregunta de si conocían lo que es una zona franca, por lo que, de acuerdo con los datos recopilados, los resultados fueron los siguientes (ver gráfico 1.5).

**Gráfico 1.5. Conocimiento zona franca**



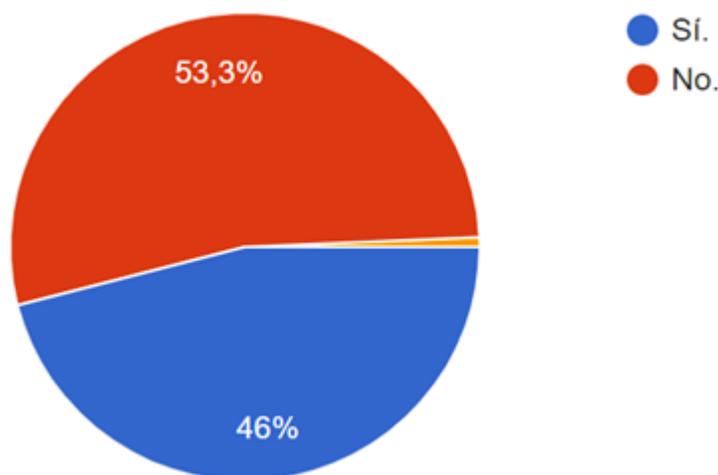
*Fuente: Elaboración propia del investigador para efectos del presente trabajo investigativo, mediante Google Forms. Gráfico de respuestas pregunta: ¿Conoce usted qué es una zona franca? Número de respuestas: 150 respuestas.*

De las 150 personas que realizaron el sondeo, el 35.3% sabe qué es una zona franca, al igual que sus beneficios, mientras que un 64.7% de las personas no sabe qué es una zona

franca y los beneficios que poseen estas zonas especiales. En ese sentido, llama la atención que, a pesar de ser personas con un alto grado de escolaridad, no saben y no dominan lo que son estos temas de alta importancia para la economía y el desarrollo del país.

Por otra parte, se realizó la consulta, con respecto al conocimiento de la existencia de la zona franca Solarium en Liberia, Guanacaste (ver gráfico 1.6). Por ende, se observa que los resultados demuestran la carencia de una estrategia de *marketing* que capte la atención no solo de los posibles clientes, sino de las personas que viven en la región.

**Gráfico 1.6. Conocimiento de la existencia de la ZF en Liberia**

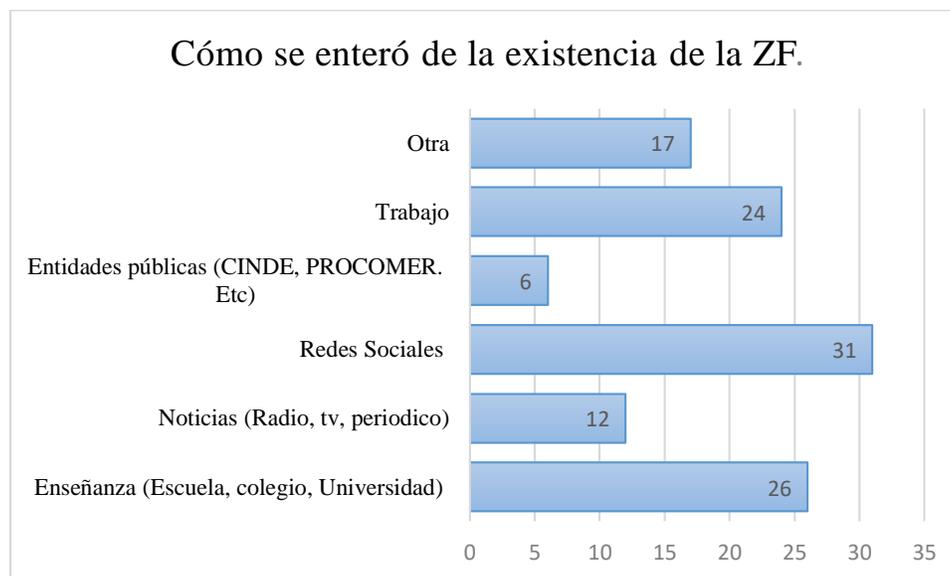


*Fuente: Elaboración propia del investigador para efectos del presente trabajo investigativo, mediante Google Forms. Gráfico de respuestas pregunta: ¿Sabía usted que, en Liberia, existe una zona franca? Número de respuestas: 150 respuestas.*

De las 150 personas a las que se les realizó el sondeo, un 54% de la muestra no sabía que existía una ZF en el cantón de Liberia. Mientras tanto, un 46% sí sabía de la existencia de la ZF en Liberia. Cabe resaltar que 16% de ese 46% son colaboradores del inmobiliario Solarium, por lo tanto, al analizar los datos recopilados, el resultado demuestra que sí la conocen, pero es por que laboran dentro de la infraestructura, y no por el desarrollo de una estrategia de *marketing* internacional. Sin embargo, para complementar y aclarar el gráfico

anterior, también se solicitó a las personas que comentaran cómo se enteraron de la existencia de la zona franca Solarium. Claramente, esta pregunta correspondía a las personas que marcaron la opción Sí en la pregunta anterior. Se debe aclarar que, en esta pregunta, se podrían marcar las opciones necesarias (ver gráfico 1.7).

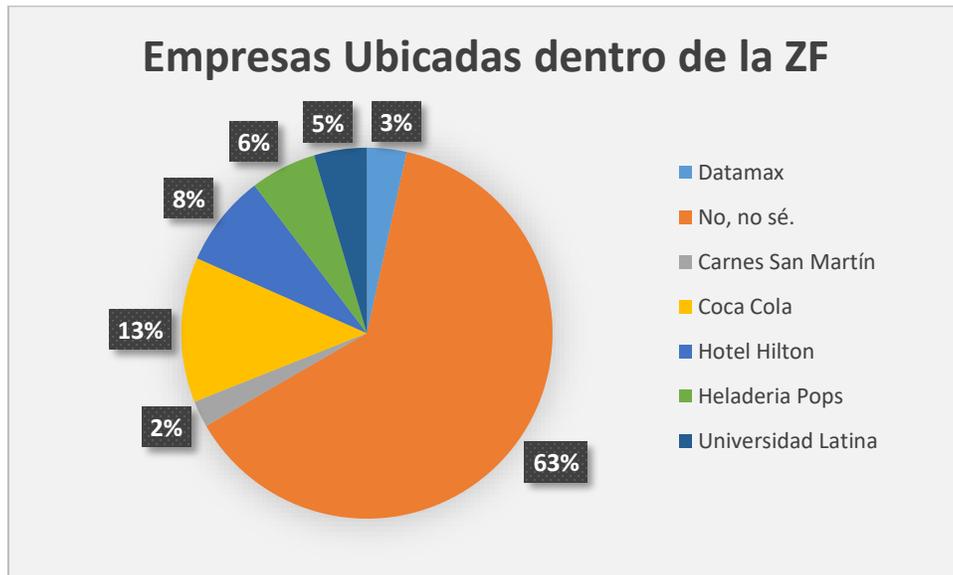
**Gráfico 1.7.**



*Fuente: Elaboración propia del investigador para efectos del presente trabajo investigativo, mediante Google Forms. Gráfico de respuestas pregunta: ¿Cómo se enteró de la existencia de la zona franca en Liberia? Puede marcar las opciones que sean necesarias. Número de respuestas: 82 respuestas.*

Otra de las preguntas realizadas dentro del sondeo fue con respecto al conocimiento de las empresas que se encuentran en la zona franca Solarium. Como se logró comprobar en los resultados (ver gráfico 1.8), las respuestas fueron correctas, aunque en forma negativa, ya que las empresas mencionadas fueron las que están dentro del Inmobiliario Solarium y no dentro de la zona franca. Asimismo, un 44.8% de las personas no conoce cuáles empresas se encuentran en la zona franca Solarium. Además, se logró captar que, en esta pregunta, el número de personas disminuyó y solo se obtuvo un 58% de las respuestas, por lo tanto, se observa una disminución de un 42% de las respuestas.

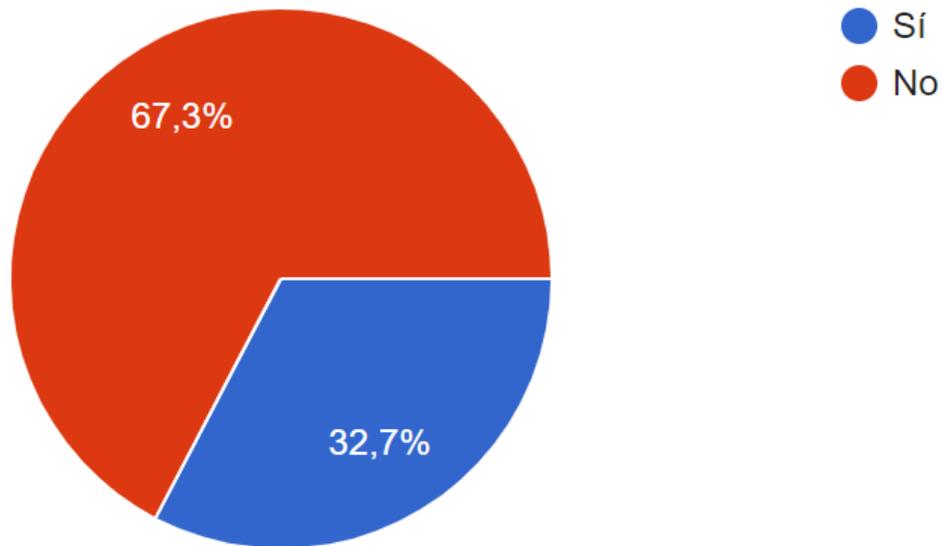
**Gráfico 1.8.**



*Fuente: Elaboración propia del investigador para efectos del presente trabajo investigativo, mediante Google Forms. Gráfico de respuestas pregunta: ¿Sabe cuáles empresas están ubicadas dentro de la zona franca Solarium? Número de respuestas: 87 respuestas.*

A partir de los datos recopilados anteriormente, también se realizaron consultas con respecto a la Inversión Extranjera Directa y temas relacionados, con el fin de medir el conocimiento que tiene la población con respecto a estos temas (ver gráfico 1.9).

**Gráfico 1.9. Conocimiento IED**

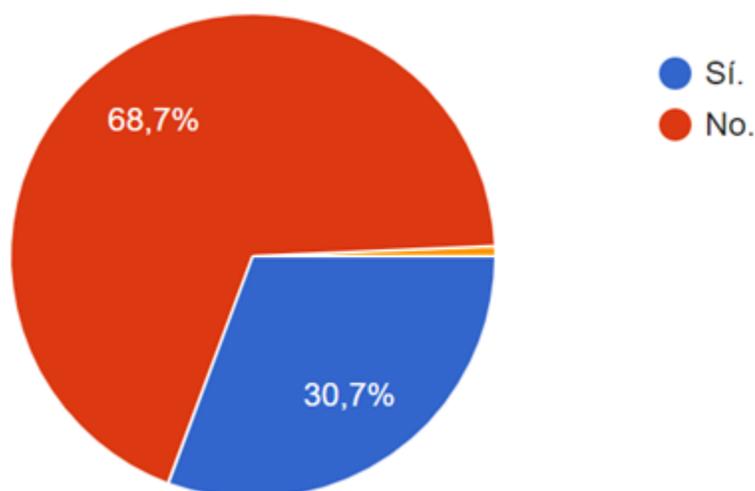


*Fuente: Elaboración propia del investigador para efectos del presente trabajo investigativo, mediante Google Forms. Gráfico de respuestas pregunta: ¿Sabe lo que es Inversión Extranjera directa IED? Número de respuestas: 150 respuestas.*

Como se logra observar en el gráfico anterior y con los resultados obtenidos de las 150 personas a las que se les aplicó el sondeo, el 67.3% no sabe qué es IED, mientras que 32.7% de las personas sí conoce sobre la IED. Lo anterior demuestra que, a pesar del grado académico con el que la población cuenta, no domina y no conoce de estos temas de alta relevancia para la economía del país.

Así mismo y con respecto a las instituciones que ayudan a promocionar al país para atraer IED, se obtuvieron los siguientes resultados (ver gráfico 1.10):

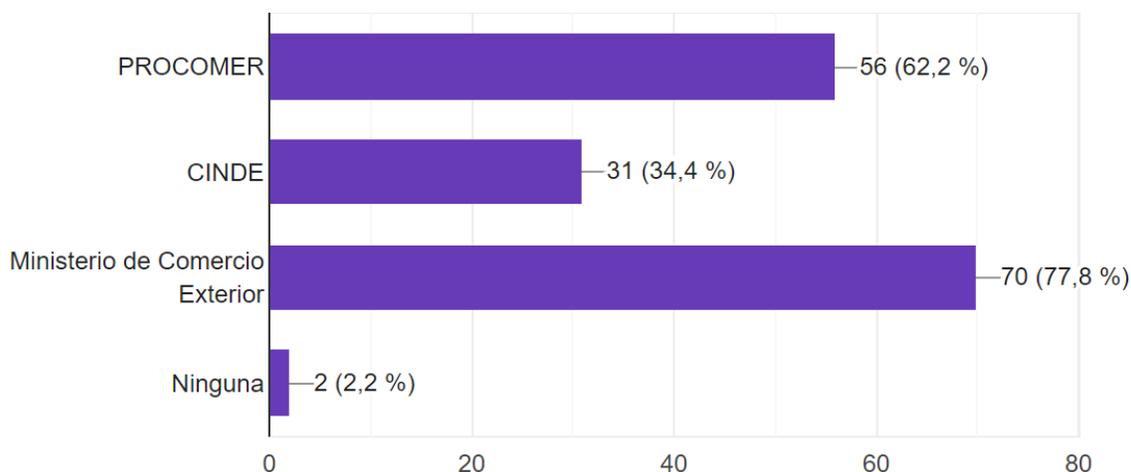
**Gráfico 1.10. Conocimiento de la existencia de instituciones que promueven la IED**



*Fuente: Elaboración propia del investigador para efectos del presente trabajo investigativo, mediante Google Forms. Gráfico de respuestas pregunta: ¿Sabe de la existencia de instituciones que promuevan IED en Costa Rica? Número de respuestas: 150 respuestas.*

En el gráfico anterior, 150 de las personas que realizaron el sondeo no conocen de la existencia de instituciones que promueven la IED en el país. Por otra parte, 46 de las personas sí sabe de las instituciones y sí las conocen.

**Gráfico 1.11. Instituciones y cámaras públicas más populares**



*Fuente: Elaboración propia del investigador para efectos del presente trabajo investigativo, mediante Google Forms. Gráfico de respuestas pregunta: ¿Cuáles de las siguientes instituciones, cámaras u organizaciones públicas conoce? Puede marcar las opciones que sean necesarias. Número de respuestas: 90 respuestas.*

Por último, se realizaron tres preguntas abiertas en las cuales se consultó a las personas si conocían de los beneficios de las zonas francas, así como también el punto de vista que tenían sobre Solarium y, por último, qué se podría mejorar en la zona franca Solarium para aumentar su desarrollo.

En conclusión y con la realización del sondeo anterior, se logró demostrar que la mayoría de los liberianos no sabía de la existencia de una ZF en Liberia y además no comprende estos temas a pesar del grado académico. Por lo tanto, se demuestra que se debe mejorar en dos aspectos importantes, los cuales son educación y desarrollo de una estrategia de *marketing*, tanto regional, como internacional. Esto porque, si la población de la Liberia no conoce de la existencia de esta zona franca, viviendo en esta ciudad, qué conocimiento tendrán los inversionistas extranjeros.

Por lo anterior, en primer lugar, se puede observar que, claramente, en la zona franca Solarium, se debe desarrollar una estrategia de *marketing* con el fin de lograr un mayor desarrollo en Solarium como tal, ya que esta zona no tiene una estrategia definida, sino esfuerzos aislados de mercadeo sin una línea definida de acción.

### **C. ANÁLISIS EXTERNO DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL UTILIZADAS EN CENTROAMÉRICA (HALLAZGOS RELEVANTES DE LA INVESTIGACIÓN REALIZADA)**

Realizando una comparación entre la zona franca Solarium y la teoría de las ciudades emergentes, Solarium cumple con la localización y los estímulos para mantener los procesos productivos, ya que dicha zona franca ofrece a los inversionistas aspectos importantes por considerar, entre ellos:

- Localización, transporte, logística y servicios, manufactura liviana, tecnologías limpias, mantenimiento y reparación, industria alimentaria enfocada en agricultura, acuicultura y procesamiento con valor agregado.

- Área de Investigación y Desarrollo en Biotecnología.
- Los incentivos que ofrecen las zonas francas en Costa Rica y, especialmente, aquellas que están fuera del Gran Área Metropolitana.
- Guanacaste y, en especial, la ciudad de Liberia cuenta con un aspecto muy importante POR tomar en cuenta para atraer IED: mano de obra calificada, la cual se ha venido mejorando junto con otros puntos importantes.

Los esfuerzos realizados por Solarium son evidentes, sin embargo, no son contundentes y seguros. Se puede observar, a partir de la recopilación de la información de las estrategias de *marketing* internacional, que Solarium cumple con los requerimientos que solicitan los inversionistas. No obstante, no se ejecutan ni se desarrollan dentro de una estrategia de *marketing* internacional, por lo tanto, no se logra captar a un inversionista extranjero que invierta no solo en Solarium, sino en Liberia. Por ende, se debe tener un mapa de ruta que logre captar el sector que se quiere atraer a dicha zona. No se pueden tener diferentes objetivos o trabajar sin objetivos claros, sino que se debe haber una sola línea que indique la dirección que se debe seguir, así como realizar evaluaciones y, si es el caso, realizar las mejoras necesarias.

Por otra parte, existe la poca importancia de los encargados de Solarium, es decir, existe una cultura de conformismo, ya que no se trabaja ningún aspecto de relevancia para la atracción de empresas en Solarium, así como también la falta de cooperación del gobierno local para lograr un mayor auge de la zona. En ese sentido, el esfuerzo debe ser de varios y en conjunto para lograr tener un resultado positivo. Se debe invertir más en educación, infraestructura, capacitaciones y trabajar más para buscar el bien común para todos.

Claramente, en la región, se genera la menor cantidad de empleo dentro de empresas de zona franca en comparación con las demás provincias del país. Lo anterior es negativo y se evidencia en los datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), donde se demuestra que Guanacaste se mantiene como la tercera con la tasa más alta de desempleo en el país. No es posible que el parque de zona franca Solarium tenga 13 años desde su creación y no se le haya dado el auge necesario para el desarrollo.

Liberia está en el momento y punto exactos para lograr su desarrollo. Cumple con los requisitos para ser una economía emergente, pero esto debe darse con trabajo y desarrollando estrategias que demuestren a los empresarios que Guanacaste y, en especial la zona franca Solarium, están listo para un desarrollo comercial internacional.

### **3. EVALUACIÓN INTERNA DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING UTILIZADAS POR LA ZONA FRANCA SOLARIUM**

Al realizar la evaluación interna de la zona franca, permite conocer cuáles son las fortalezas y las debilidades que posee. Por ello, como parte fundamental del presente estudio, se presenta el análisis realizado en referencia a las estrategias utilizadas por Solarium. Cabe mencionar que la metodología de esta evaluación es construcción propia basada en otras investigaciones y de acuerdo con las teorías de Kotler & Armstrong (2012).

El producto es un elemento fundamental de la oferta de mercado general. La planeación de la mezcla de *marketing* inicia con la formulación de una oferta que entregue valor a los clientes meta. Esta oferta se convierte en la base sobre la cual la empresa construye relaciones redituables con los clientes.

De acuerdo con Kotler & Armstrong (2012, pág. 224), la variable producto es esencial en toda empresa para lograr el posicionamiento de la marca en la mente del consumidor, por lo cual se presentan las estrategias de *marketing* relacionadas con este factor que ha utilizado la empresa en estudio.

La evaluación se realizó desde el inicio, hasta lo que se ha trabajado en temas de mercadeo en la actualidad y se compara con las variables principales de mercadeo las 4 P's (producto, precio, plaza y promoción).

Un programa de *marketing* eficaz combina todos los elementos de la mezcla de *marketing* en un programa integrado, diseñado para alcanzar los objetivos de *marketing* de la compañía al entregar valor a los consumidores. La mezcla de *marketing* constituye el conjunto de herramientas tácticas de la empresa para

establecer un fuerte posicionamiento en los mercados meta (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 52).

Para lograr obtener un resultado contundente, a continuación, se presentan las evaluaciones de las estrategias de *marketing* relacionadas con las variables principales, versus la ZF en estudio.

**Tabla 5.1**

**Estrategias de producto**

<b>Criterio del producto</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Evaluación</b>
<b>Nombre</b>	SOLARIUM es un desarrollo inmobiliario de uso mixto de 1,000,000 m <sup>2</sup> que ofrece interesantes oportunidades de negocio, además de ser catalizador del desarrollo económico de la zona, permitiendo mejoras en el estilo de vida de los residentes del área.	Se debe hacer una diferenciación y división entre lo que es Solarium, como inmobiliario y lo que es la zona franca de Solarium, ya que se trabaja en conjunto. Esto provoca una estrategia fallida. No se tiene un mapa de ruta al cual seguir, y en la estrategia de producto, no se logra diferenciar qué es y para quién es.
<b>Características</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con la presencia del segundo aeropuerto más grande de Costa Rica (Daniel Oduber Quirós. Lo que permite viajar y que el envío de cargamentos sea mucho más sencillo.)</li> <li>• Utilización de energías limpias, ya que Guanacaste es la provincia que produce el 27% de la electricidad consumida en Costa Rica, mediante la generación de energía eólica, y energía geotérmica que se extrae de volcanes, como el</li> </ul>	<p>Dentro de las características, se encuentran las mismas carencias. No se diferencia qué es la Zona Franca, y no se resaltan los beneficios que se obtienen al estar dentro del Régimen de Zonas Francas más aún cuando es fuera de la GAM tal como se debería.</p> <p>La zona franca Solarium posee muchos puntos por tomar en cuenta y utilizar como valor agregado, dentro de ellos logística, mano de obra calificada y</p>

	<p>Miravalles. La represa Arenal también se encuentra parcialmente en su territorio, en específico, en el cantón de Tilarán, una de las más grandes del país.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente infraestructura, buen clima y ambiente único.</li> <li>• Incentivos y beneficios especiales en zonas francas.</li> </ul>	<p>beneficios ZF, además de la utilización de energías limpias. Sin embargo, no se ejecutan como deberían dentro de una estrategia de <i>marketing</i> internacional.</p>
<b>Variedad</b>	<p>Ofrece áreas de comercio, industria, manufactura, oficina, almacenamiento y distribución, permitiendo que las compañías se beneficien de un ambiente de negocios único en Centro América.</p>	<p>En este punto, es importante resaltar que se debe especificar y reconocer la segmentación de mercado al cual van dirigidos y qué es lo que se busca. Lo anterior dificulta esclarecer las líneas de trabajo más óptimas, ya que no se posee un mapa de ruta al cual seguir. Con esto, se logró identificar uno de los problemas que posee la zona franca.</p>

Fuente: Elaboración propia del investigador con base en datos proporcionados por Solarium

### **Estrategias de precio**

En la mezcla de *marketing*, el precio juega un papel relevante debido a que es el factor más influyente en las decisiones de los consumidores. Además, determina la participación de mercado y la rentabilidad de la compañía.

El precio es el único elemento de la mezcla de *marketing* que produce utilidades, pues todos los otros elementos representan costos. También es uno de los elementos más flexibles de la mezcla de *marketing*. A diferencia de las características del producto y de los compromisos de canal, los precios se pueden modificar con rapidez (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 290).

**Tabla 5.2**

**Estrategias de precio**

<p>Realizando una consulta con la administración de Solarium, se informa que el precio de instalarse en una zona franca es establecido por PROCOMER. Sin embargo, los datos arrojados por la investigación evidencian que PROCOMER es el ente regulador del cumplimiento de los requisitos por parte de las empresas para instalarse dentro de una ZF. No obstante, la ZF en sí es la que establece los costos de arrendamiento dentro de la misma. Es necesario aclarar que, para la administración de Solarium, no es así, por lo tanto, no se pudieron obtener los datos necesarios. Sin embargo, se realiza la siguiente evaluación con los datos recopilados durante la investigación:</p>		
<b>Criterio del precio</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Evaluación</b>
<b>Ubicación</b>	<p>La zona franca Solarium cuenta con la ubicación ideal. Posee una excelente cercanía a puntos que mejoran la logística de las empresas al contar con el aeropuerto Daniel Oduber Quirós. Lo anterior permite que el envío de cargamentos sea mucho más sencillo. Así mismo, la zona cuenta con mano de obra calificada y se centra en una región económica emergente.</p>	<p>Este criterio tiene un peso importante, ya que es un factor diferenciador a la hora de fijar un precio, puesto que la ubicación es lo que influye mucho para que el empresario tome una decisión. Sin embargo, en Costa Rica, el precio de instalarse en las zonas francas está regulado por la Ley de Régimen de Zonas Francas No. 7210 y vigilado por el Ministerio de Hacienda, el cual establece un precio de referencia a las empresas dedicadas a cada uno de los sectores que se pueden ubicar en las zonas francas.</p> <p>Sin embargo, evaluando la utilización de este factor por parte de Solarium, se observa carencia y falta de claridad en la información brindada, ya que no se pudo obtener el monto, ni los factores tomados en cuenta para fijar el precio.</p>
<b>Permisos Comerciales</b>	<p>La zona franca Solarium solo brinda un acompañamiento y un recibimiento junto con</p>	<p>Solarium, como tal, no ofrece servicios comerciales, sin embargo,</p>

	<p>PROCOMER y CINDE, para que las empresas logren desarrollarse dentro de la zona franca.</p>	<p>se puede empezar por acelerar los procesos de comunicación con PROCOMER, puesto que, si una empresa desea ingresar dentro de la zona franca, primeramente, se evalúa con PROCOMER si cumple con los requisitos necesarios para el desarrollo dentro de la misma ZF.</p>
<p><b>Infraestructura</b></p>	<p>Solarium, dentro de su infraestructura, cuenta con servicios básicos que aceleran el proceso de construcción. Además, ofrece interesantes oportunidades de negocio y sirve de catalizador del desarrollo económico de la zona.</p>	<p>La infraestructura de Solarium junto con el personal de mantenimiento, cumplen con los requerimientos necesarios, para el desarrollo de una estrategia que logre mostrar que realmente el precio es ideal para lo que se está ofreciendo. Sin embargo, no se ha desarrollado una como tal.</p>

Fuente: Elaboración propia del investigador con datos proporcionados por Solarium

**Tabla 5.3**

Según Kotler & Armstrong (2012, pág. 52), la plaza incluye las actividades de la compañía, las cuales hacen que el producto esté a la disposición de los consumidores meta. Existen tres tipos de estrategias de distribución: intensiva, selectiva y exhaustiva.

**Estrategias de plaza**

<b>Criterio de plaza</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Evaluación</b>
<b>Cobertura</b>	Debido a la estrategia de distribución establecida por Solarium, tiene presencia, principalmente, en todo el territorio Guanacasteco, y por medio de los patrocinios, se ha trabajado para darse a conocer a nivel nacional.	La presencia que se tiene es solo en Guanacaste teóricamente, ya que, como se menciona en el punto 3 del análisis externo, hay carencia de información en los ciudadanos guanacastecos.
<b>Canales</b>	Solarium utiliza los canales de publicidad con vallas publicitarias cerca de la zona y patrocinio en diversos eventos, además de redes sociales manejadas por un ente privado y el uso de página <i>web</i> .	La aplicación de estos canales se da de manera incorrecta, ya que, como se mencionó anteriormente, no se tiene una estrategia definida, por lo tanto, las vallas en primera instancia no llegan a los potenciales clientes, y tampoco se da la separación de lo que es Solarium y la ZF. Además, se necesita de un aumento y un fortalecimiento de los canales, ya que éstos son un poco ambiguos.

Fuente: Elaboración propia del investigador con datos proporcionados por Solarium

**Tabla 5.4**

La mezcla de promoción es descrita por Kotler & Armstrong (2012, pág. 408):

La mezcla de promoción de una compañía, también llamada mezcla de comunicaciones de *marketing* consiste en la mezcla específica de publicidad, relaciones públicas, ventas personales, promoción de ventas y herramientas de marketing directo que utiliza la compañía para comunicar valor para el cliente de forma persuasiva y establecer relaciones con este.

**Estrategias de promoción**

<b>Criterio de promoción</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Evaluación</b>
<b>1. Publicidad</b>	Utilizan publicidad en vallas, redes sociales, anuncios comerciales y, ocasionalmente, patrocinio de eventos relacionados con zonas francas en la región de Guanacaste, entre otros.	Se necesita de una segmentación específica para tener un punto de partida y lograr captar a los posibles clientes, además de una separación de la ZF.
<b>2. Relaciones públicas</b>	Las estrategias de relaciones públicas de la compañía involucran conexiones con Azofras y Caturgua, las cuales promueven a sus asociados el material impreso.	Se necesita de fortalecer y aumentar las relaciones públicas, además de trabajar en conjunto con las entidades encargadas de la región.
<b>3. Ventas personales</b>	Solarium utiliza la estrategia de ventas personales mediante citas individuales y especializadas con los inversionistas, lo cual le permite establecer relaciones estrechas con estos clientes.	De acuerdo con un testimonio de uno de los usuarios actuales, existe publicidad engañosa, falta de información por parte de los colaboradores, falta de sinceridad y credibilidad, poca colaboración hacia los clientes y, por último, falta de atención e interés hacia los clientes.

Fuente: Elaboración propia del investigador con datos proporcionados por Solarium

#### 4. ANÁLISIS DE TENDENCIAS

Con el propósito de conocer cuáles son las tendencias más utilizadas, basándose en el enfoque teórico propuesto por Kotler y Armstrong (2012), se aplica una evaluación de las estrategias de *marketing* digital y responsabilidad social, las cuales son las que aplican en este caso y son utilizadas por la ZF.

Por cada una de las estrategias mencionadas, se toma en cuenta un criterio para ser evaluado. A continuación, se describe cada uno de los criterios:

**Tabla 5.5**

##### Análisis de las tendencias

<b>Criterio</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Breve descripción</b>	<b>Evaluación</b>
<i>Marketing</i> digital	<i>Marketing</i> de contenidos	Es la creación y distribución de contenido entretenido y valioso para el cliente.	No existe una separación y no se explota el valor agregado que tiene Solarium. No se muestra un contenido entretenido y es básicamente aburrido, por tanto, no capta la atención.
	CRM	La gestión de servicio al cliente es una estrategia orientada a la satisfacción y fidelización del cliente.	Se maneja una plataforma internamente en línea que funciona como medio de comunicación. Por lo tanto, se debe mejorar y dar un servicio más experiencial que genere una emoción y, a la vez, provoque satisfacción y fidelización del cliente.
	Redes sociales	Es el conjunto de herramientas <i>online</i> que permite estar en estrecho contacto con el cliente. Entre éstas, se encuentran: Facebook, Instagram, Snapchat y Twitter, entre otras.	Se manejan todas las redes sociales y lo hacen por medio de campañas en línea. Además, se subcontrata a una empresa nacional, por lo tanto, se debería de capacitar al personal para que se encargue del manejo de las redes sociales, ya que, posiblemente, no se da

			una debida evaluación con respecto al trabajo realizado por la empresa contratada.
Responsabilidad social empresarial ISO 26000	Programas de reciclaje	El desarrollo de las actividades empresariales desde una perspectiva integral conlleva un conjunto de impactos en distintos actores. Uno de ellos tiene carácter social y deben ser incluidos en la gestión de las organizaciones. Se provee una guía para la responsabilidad social (RS) ISO 26000.	Dentro de Solarium, como inmobiliario, se trabaja con ayuda del centro de acopio de la Municipalidad de Liberia, el cual es un programa de reciclaje, aunque se necesita de una evaluación y un mayor fortalecimiento a este programa, así como también el uso y la evaluación de la guía para la responsabilidad social ISO 26000.

Fuente: Elaboración propia del investigador con datos de Kotler & Armstrong

## **CAPÍTULO VI**

### **PLAN DE MERCADEO PARA POSIBLE EJECUCIÓN EN EL AÑO 2021 EN LA ZONA FRANCA SOLARIUM**

#### **A. INTRODUCCIÓN**

El presente proyecto de graduación contiene una Propuesta Integral de mejora en la gestión administrativa del departamento de mercadeo de la Zona franca Solarium, cuya finalidad es potencializar la activación económica de la región y la atracción de la inversión extranjera a la Zona Franca.

Este proyecto pretende realizar un trabajo en conjunto con entidades fundamentales y de gran peso a nivel de mercado, como lo son: gobierno local, CINDE y PROCOMER.

Esta propuesta contempla un plan de marketing donde se busca la utilización de un estudio bajo la metodología mixta, cuyos pilares fundamentales son la atracción de IED y la venta de la zona franca, como un lugar idóneo para invertir. Además de la implementación de acciones efectivas que impulsen exponencialmente el desarrollo y mejora de la zona franca Solarium, convirtiéndolo en un lugar estratégico para los inversionistas tanto nacionales como internacionales. (Ver anexo 3 y 4, Resumen de propuesta e infografía plan de acción)

#### **PROPUESTA PLAN DE MARKETING**

Con la información presentada anteriormente, en la cual se muestra el análisis de la situación que presenta la zona franca Solarium, se desarrolla el siguiente plan de *marketing*, que se recomienda sea desarrollado por dicha zona franca.

#### **ESTRATEGIA DE MARKETING**

Estrategia de crecimiento: se desarrollará el posicionamiento con más participación en el mercado, aprovechando los recursos para expandirse en el mercado.

#### **OBJETIVOS**

1. Desarrollar impacto de marca para dar a conocer la zona franca Solarium entre el público objetivo y lograr que sea reconocido, tanto a nivel local, como internacional, a partir de agosto 2021.

2. Lograr un aumento la cuota de mercado de la ZF mediante el desarrollo de una estrategia de captación con la utilización del valor agregado que ofrece Solarium, a partir de enero 2022.
3. Atraer nuevos socios comerciales para el aumento y el desarrollo de la ZF Solarium en temas de IED mediante el aumento de las relaciones públicas, a partir de mayo 2022.

- **METAS**

<b>PLAZO</b>	<b>CORTO</b>	<b>MEDIANO</b>	<b>LARGO</b>
1. Potencializar a Liberia como una zona económica emergente con la consolidación de Solarium y el gobierno local.	x		
2. Captar y aumentar el número de empresas en la ZF Solarium.		x	
3. Mejorar el rendimiento estratégico y aumentar la participación comercial.	x		
4. Aumentar la participación de Solarium, en eventos de alta categoría para lograr un reconocimiento a nivel internacional.			x

## PLAN DE ACCIÓN

(Ver anexo 3 y 4, Resumen de propuesta e infografía plan de acción)

Objetivos y estrategias	Plan de acción		
Objetivo impacto de marca			
TIEMPO (PLAZO)	INMEDIATO	CORTO	MEDIANO
Análisis general de la zona franca Solarium, sus beneficios y lo que ofrece para determinar a qué sector se va a dirigir la segmentación de mercado.	Realizar una reunión con los directivos y realizar un análisis de lo que es Solarium como infraestructura, y lo que es la ZF. Conocer sus beneficios, qué es y para quién es.	Luego de realizar el análisis, se procede con una capacitación general al personal para que esté al tanto y conozca la diferencia y lo que es Solarium.	Realización de la segmentación de mercado mediante mapa de empatía, y analizando las fortalezas y oportunidades que posee Solarium, y para cuál sector puede ser útil.
TIEMPO (PLAZO)	INMEDIATO	CORTO	
Cambios y aumento en la cobertura en los canales (campañas concretas y selección de medios)	Estudio, de los canales que pueden servir para llegar a las personas deseadas, así como evaluación de las campañas publicitarias que se están utilizando.	Cambio de las campañas publicitarias en caso de ser necesarias e implementación de nuevos medios de comunicación.	
TIEMPO (PLAZO)	INMEDIATO	CORTO	MEDIANO
Aumento de relaciones públicas, unión de cámaras y participación en eventos.	Informarse de los beneficios que poseen las diferentes cámaras existentes en Costa Rica, para luego evaluar la posibilidad de incorporarse a cada una de ellas.	Participación en eventos como el BTM para lograr una proyección de los beneficios mediante un video que capte la atención de las personas.	Reunirse con el Sector Público, y mostrar los beneficios que posee la ZF, Solarium para lograr una alianza estratégica que

			beneficie a ambas partes.
<b>TIEMPO (PLAZO)</b>	<b>LARGO</b>		<b>CORTO</b>
Trabajar en conjunto con el gobierno local y la municipalidad para desarrollar una estrategia que atraiga la atención de los posibles clientes.	Realizar reuniones como mínimo una vez al mes con los regidores y alcaldes no solo de la ciudad de Liberia, sino también de las ciudades de Guanacaste, para realizar un trabajo en conjunto como provincia.		Realizar negociaciones con el alcalde y con los regidores para mejorar carreteras y demás infraestructura para lograr un buen posicionamiento, en cuanto a este tema.
<b>Objetivo aumento cuota del mercado</b>			
<b>TIEMPO (PLAZO)</b>	<b>INMEDIATO</b>		
Realizar la separación de lo que es Solarium y lo que es la ZF Solarium .	Desarrollo de dos diferentes estrategias: una para Solarium y otra para la zona franca, por separado y no en conjunto.		
<b>TIEMPO (PLAZO)</b>	<b>INMEDIATO</b>	<b>INMEDIATO</b>	
Análisis general de lo que ofrece la zona franca Solarium, beneficios y valor agregado que posee.	Separar los beneficios y el valor agregado que tiene Solarium ZF y Solarium Inmobiliario.	Realizar una estrategia que resalte los beneficios y el valor agregado que tiene Solarium, además de la gran belleza de flora que posee Liberia, y que se puede proyectar mediante la creación de un video.	
<b>TIEMPO (PLAZO)</b>	<b>CORTO</b>	<b>INMEDIATO</b>	
Desarrollo de una estrategia de mercado que logre ser captada por el grupo de clientes ya segmentado.	Personalizar el servicio acorde con las necesidades de los clientes.	Resaltar el valor agregado que posee la ZF y que sea funcional para el segmento de mercado.	

<b>Objetivo nuevos socios comerciales</b>		
<b>TIEMPO (PLAZO)</b>	<b>INMEDIATO</b>	<b>CORTO</b>
Fomento de Liberia como una economía emergente con la utilización de los beneficios que posee.	Realizar reuniones y empezar a trabajar con la municipalidad, entes públicos y Solarium.	Desarrollo de una estrategia para dar a conocer a Liberia como ciudad emergente y mostrar los beneficios que tiene.
<b>TIEMPO (PLAZO)</b>	<b>INMEDIATO</b>	<b>CORTO</b>
Evaluación del servicio brindado por los colaboradores de Solarium para realizar mejoras y desarrollar un servicio experiencial.	Capacitar al personal de la ZF para realice <i>marketing</i> experiencial y logre captar a los posibles clientes.	Promover visitas a los clientes para que logren sentir lo que estar instalado en la ZF, además de hacerlos sentir y ver los diferentes paisajes que se pueden observar en dicha ZF.
<b>TIEMPO (PLAZO)</b>	<b>MEDIANO</b>	
Desarrollo de una estrategia de mercado que muestre los beneficios que obtiene un individuo al ser socio comercial de la zona franca Solarium.	Realizar un video tipo confesión donde el socio comercial mencione los beneficios que obtuvo al ser socio comercial de Solarium, y proyectarlo en las diferentes reuniones con posibles clientes.	

# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## A. CONCLUSIONES

### **Estrategias de *marketing* internacional en Centroamérica**

Luego de analizar las estrategias de *marketing* internacional en Centroamérica, se concluye que cada uno de los países trabaja diferentes aspectos, en el tema de las zonas francas, los cuales dan resultados que favorecen o desfavorecen los temas de IED y ZF en la región centroamericana, por lo cual, cada uno de los países centroamericanos desarrolla diferentes estrategias resaltando las fortalezas que poseen como país. Como conclusión por país:

**En Guatemala:** Presentó problemas para promocionarse a nivel internacional, por el cambio de Gobierno y problemas de política que hicieron que inversores se fueran y no invirtieran en dicho país. Lo anterior afectó directamente, ya que no mantuvieron ninguna estrategia de *marketing* que ayudará a mantener una fidelidad con los inversores en dicho país.

**El Salvador:** Resalta la utilización de una estrategia de diferenciación a nivel regional, en vista de que el sector industrial, elige a el Salvador como principal proveedor de mano de obra para la elaboración de productos.

**Honduras:** Mayormente utiliza una estrategia de adaptación basada en la mano de obra calificada. Los sectores más atractivos para los inversionistas extranjeros fueron bienes para transformación, debido al endeudamiento de compañías dedicadas a la fabricación de arneses, prendas de vestir y productos textiles con sus casas matrices y filiales en el exterior.

**Nicaragua:** El país contaba con un buen clima de negocios caracterizado por la seguridad y la estabilidad macroeconómica. Sin embargo, debido a la crisis política que enfrenta dicho país, las condiciones cambian drásticamente e impera un ambiente de incertidumbre, lo cual provoca índices negativos en torno a la IED.

**Panamá:** Destaca en la región centroamericana, ya que es el que mayor IED ha recibido durante el 2018, especialmente, por su estrategia que se basa en los sectores de logística, transporte y servicios financieros. El alza del consumo genera un aumento de las inversiones

en servicios. En ese sentido, se llevaron a cabo nuevos proyectos relacionados con las energías renovables y las manufacturas para la exportación mostraron su competitividad.

Sin embargo y por lo anterior se puede concluir, que no solo basta con mantener beneficios para las ZF, si no que además se debe de mantener un ambiente prospero para los negocios, ya que los conflictos, y los cambios de gobierno que enfrentan algunos países centroamericanos como Nicaragua, Guatemala y Honduras, hace que no se logren o se ejecuten estrategias de marketing para la atracción de IED, por lo tanto, genera números negativos en estos temas. Aunque, por otro lado, algunos los países como Panamá y El Salvador logran mantener una misma estrategia utilizada anteriormente y es funcional y genera números positivos en este tema.

### **Estrategias de *marketing* internacional en Costa Rica:**

En cuanto al tema de Costa Rica, se concluye que lo referente a las Zonas francas, y por los aportes de los gobiernos pasados, se crean dos instituciones primordiales: PROCOMER y CINDE. Ambas instituciones tienen como objetivo fomentar la inversión en el país, sin embargo, estos entes colaboran de manera mínima ya que, solo se logran obtener proyectos y estrategias que necesitan de una mejora, tal es el caso PROCOMER: Ventanilla única de inversión (VUI), Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE), y CINDE: HR GPS, Proyecto para identificar ciudades emergentes (Guía de inversión). Además, a lo anterior se concluye que tiene una poca participación en cuanto a las Zonas Francas del país, principalmente en el caso de Estudio. Y que no se encuentra una estrategia definida, donde se puedan resaltar puntos importantes de Costa Rica, tales como visión, estabilidad, talento, apertura comercial y sostenibilidad. Los cuales son parte importante de mencionar para lograr atraer IED.

### **Estrategias de *marketing* internacional zona franca Solarium**

Para finalizar y en conclusión con el caso de estudio de la zona franca Solarium y las estrategias de *marketing* utilizadas. Se concluye que no se desarrolla ninguna estrategia de *marketing*, sino más bien esfuerzos sin ningún fin, ni mapa de ruta al cual seguir.

Cabe recalcar que esta acción corresponde a una política pública del Estado, por lo tanto, el trabajo más bien corresponde a las entidades denominadas PROCOMER y CINDE como se especificó anteriormente. Por lo cual se demuestra que estos entes solo colaboran de manera mínima para el desarrollo de la ZF en Liberia, ya que no se ejecuta ninguna acción y menos una estrategia para la atracción de IED en Liberia, Guanacaste. Así mismo se logra concluir que existe una cultura de conformismo, ya que no se determina proactividad por hacer acciones por si solos, sino más bien se está a la espera de lo que haga CINDE o PROCOMER.

Con base lo anterior se concluye que se debe de implementar y desarrollar una estrategia de *marketing* no solo internacional, sino también regional, en el sentido de dar a conocer la Zona Franca a nivel nacional, y si no es así por lo menos tener un mapa de ruta, y realizar un análisis de lo que se está haciendo y si es funcional, porque prácticamente se está desperdiciando un parque industrial listo para operar, por el simple hecho de no tener una dirección a la cual seguir. Solarium posee muchos beneficios y está para más, pero por si solo no va a poder salir adelante. Se debe de trabajar en conjunto con el gobierno local, CINDE y PROCOMER, pero Solarium liderando la promoción de la ZF. Para lo cual se elaboró una propuesta de marketing dentro de esta investigación, la cual se espera sirva de guía o mapa de ruta para el desarrollo y el aumento de la ZF Solarium, ya que es una infraestructura de peso, que debe ser aprovechada por todos.

## **B. RECOMENDACIONES**

Para que la zona franca Solarium logre una mejor posición en el mercado nacional e internacional, desarrollando una ventaja competitiva ante otras zonas francas fuera de la GAM, se propone la implementación o aplicación de las siguientes recomendaciones:

- a. **Implementar el plan** de *marketing* que se presenta en esta investigación para lograr ejecutar una estrategia de *marketing* definida y no solo los esfuerzos que se han realizado, los cuales no llevan a ningún fin.
- b. **Fortalecer, mediante una acción, las políticas públicas del Estado.** Las entidades de PROCOMER y CINDE deben trabajar en conjunto con la zona franca Solarium, además del gobierno local, para lograr el desarrollo no solo de la ZF, sino también de Liberia. Proceso liderado por la ZF Solarium.
- c. **Aumentar la participación** en cámaras de comercio y abrirse un poco más a participar en eventos de gran escala, por ejemplo, BTM, AMCHAM, etc. Con esto, se logrará un mayor posicionamiento de la ZF y un aumento del número de contactos y posibles inversionistas.
- d. **Utilizar el valor agregado.** La ZF, por sí sola y por estar fuera del GAMA, posee ciertos privilegios, los cuales, si se unen con los que ofrece la ciudad de Liberia y la ubicación de la ZF, se logrará captar más la atención de posibles inversionistas.
- e. **Aprovechar** el renombre de las empresas como Coca Cola y Sykes, que están instándose en la ZF, para lograr resaltar los beneficios, que obtienen las empresas al estar dentro de la zona franca Solarium.
- f. **Mejorar y desarrollar** el fomento de Liberia como una zona económica. Se debe realizar con ayuda de PROCOMER, CINDE, en conjunto con la Municipalidad de Liberia. La realización de aumento de los esfuerzos por parte del gobierno local es de vital importancia para el desarrollo no solo de Liberia, sino también de la zona franca Solarium.

- g. Realizar un **análisis de los centros de estudio** y las empresas actuales y potenciales para determinar el perfil de colaborador que necesitan, con el fin de que estos centros de educación superior ofrezcan planes de estudio que se acoplen a las necesidades de las empresas, así como del tipo de capacitación que puede ser de gran utilidad para el desarrollo de los y las estudiantes de Liberia, y oportuno para futuras empresas.
- h. Iniciar el **proceso respectivo** para obtener la declaración de Bandera Azul. Este galardón se otorga a las empresas, playas etc. que cumplen una serie de condiciones ambientales en sus instalaciones. Con ello, se podrá demostrar que la ZF Solarium motiva y se preocupa por los temas ambientales.
- i. **Capacitar al personal** para mejorar el servicio al cliente mediante la **generación de experiencia**. Captar al cliente o posible inversionista desde el punto de vista del *marketing* experiencia es muy sencillo, pues solo basta con mostrar y generar una emoción que active uno de los cinco sentidos. En este caso, se podría mostrar, mediante un video, la belleza de flora y fauna que habita en la ZF, además del convencimiento y el trato que recibiría el posible cliente por parte de los colaboradores de la ZF.

## BIBLIOGRAFÍA

Abarca, K. (27 de mayo de 2015). *www.americaeconomia.com*. Obtenido de [www.americaeconomia.com](http://www.americaeconomia.com), desde: <https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/crecimiento-desarrollo-economico-y-desarrollo-humano-significados-diferentes-fines->

Alonso, E. (2011). *Tendencias de la inversión extranjera en Costa Rica: efectos de la reforma de la ley de zonas francas*. Costa Rica: ESTADO DE LA NACIÓN EN DESARROLLO HUMANO SOSTENIBLE.

Arellano, J. E. (13 de agosto de 2008). “Importancia de la Inversión Extranjera Directa”. Obtenido de [elnuevodiario.com](http://elnuevodiario.com), desde: <https://www.elnuevodiario.com.ni/opinion/24046-importancia-inversion-extranjera-directa-ied/>

Asociación de Zonas Francas de las Américas (2015). “Panorama de zonas francas en América Latina”. *Revista de Zonas Francas*, 5.

Casa Presidencial Costa Rica (1 de marzo de 2017). “PIMA avanza exitosamente en Mercado Regional Chorotega”. Obtenido de [presidencia.go.cr](http://presidencia.go.cr), desde: <https://presidencia.go.cr/comunicados/2017/03/pima-avanza-exitosamente-en-mercado-regional-chorotega/>

Calderón, J. M. (2012). *La Inversión Extranjera Directa en Costa Rica: factores determinantes y efectos en el desarrollo nacional y regional*. San José, C.R.: Litografía e imprenta: Guilá, S.A.

Calderón, J. M. (2012). *La Inversión Extranjera Directa en Costa Rica: Factores determinantes y efectos en el desarrollo nacional y regional*. San Jose : Litografía e imprenta: Guilá, S.A.

Chacón, V. (30 de agosto de 2018). “Zonas francas reactivan la economía”. Obtenido de [www.nacion.com](https://www.nacion.com), desde: <https://www.nacion.com/opinion/foros/zonas-francas-reactivan-la-economia/QAS4OWUA4RGRRKAXK3MVVOPF3A/story/>

CINDE (6 de setiembre de 2018). [www.cinde.org](http://www.cinde.org). Obtenido de [www.cinde.org](http://www.cinde.org): <https://www.cinde.org/es/incentivos/outside-of-the-gma/solarium-free-zone-guanacaste>

CINDE (28 de julio de 2019). “Inversión fuera de GAMA”. Obtenido de [Cinde.org](http://Cinde.org), desde: <https://www.cinde.org/inversion-fuera-de-gama>

Crece Negocios (30 de abril de 2008). *Conceptos y ejemplos de estrategias de marketing*. . Obtenido de Conceptos y ejemplos de estrategias de marketing, desde: <http://www.crecenegocios.com/concepto-yejemplos-de-estrategias-de-marketing/>

Fernández, E. (25 de marzo de 2018). “Solarium: el lugar ideal para construir su presente y futuro en Guanacaste”. Obtenido desde: [www.periodicomensaje.com](http://www.periodicomensaje.com): <https://www.periodicomensaje.com/especiales/construccion-2018/2280-solarium-el-lugar-ideal-para-construir-su-presente-y-futuro-en-guanacaste>

Flores, B. (7 de noviembre de 2017). “Guanacaste sería nuevo centro de negocios en el país”.  
Obtenido de [www.larepublica.net](http://www.larepublica.net), desde:  
<https://www.larepublica.net/noticia/guanacaste-seria-nuevo-centro-de-negocios-en-el-pais>

Garay, A. (2012). *Inversión Extranjera Directa*. Madrid: Omal. Obtenido desde:  
[http://omal.info/spip.php?page=mot\\_diccionario&id\\_mot=247](http://omal.info/spip.php?page=mot_diccionario&id_mot=247)

González, A. (10 de mayo de 2018). “¿Por qué el plan de marketing es tan importante para tu negocio”. Obtenido de [www.questionpro.com](http://www.questionpro.com), desde:  
<https://www.questionpro.com/blog/es/por-que-el-plan-de-marketing-es-tan-importante-para-tu-negocio/>

Hernández, Z. T. (2014). *Administración Estratégica*. México: GRUPO EDITORIAL PATRIA.

Inversioninmobiliaria (20 de marzo de 2017). “Costa Rica impulsa atracción de IED fuera del GAM”. Obtenido de [inversioninmobiliariacr.com](http://www.inversioninmobiliariacr.com), desde:  
<http://www.inversioninmobiliariacr.com/index.php/es/finanzas/item/841-costa-rica-impulsa-atraccion-de-ied-fuera-de-gam>

Inversioninmobiliaria (14 de julio de 2017). “Solarium: moderno parque de negocios ubicado estratégicamente en la ciudad de Liberia”. Obtenido de [www.inversioninmobiliariacr.com](http://www.inversioninmobiliariacr.com), desde:  
<http://www.inversioninmobiliariacr.com/index.php/es/mercado-inmobiliario/2015-10-16-17-34-23/item/1014-solarium-moderno-parque-de-negocios-ubicado-estrategicamente-en-la-ciudad-de-liberia>

Legiscomex (8 de febrero de 2017). *Sistema de Inteligencia Comercial*. Obtenido de Sistema de Inteligencia Comercial: <https://www.legiscomex.com/Documentos/DEFINICIONES-ZONAS-FRANCAS-RCI304>

Mañez, R. (9 de abril de 2018). “Estrategia de *marketing*”. Obtenido de marketingandweb.es, desde: <https://www.marketingandweb.es/marketing/estrategias-de-marketing-concepto-tipos/>

Martínez, H. (20 de junio de 2013). “Importancia de la Inversión Extranjera Directa”. Obtenido de [elempleado.mx](http://elempleado.mx), desde: <http://elempleado.mx/ied/importancia-inversion-extranjera-directa>

Medaglia Monge, C. (2016). *Balance de las zonas francas*. San José, Costa Rica: PROCOMER, 2016. Obtenido de [procomer.com](https://procomer.com), desde: [https://procomer.com/downloads/zonas-francas/balance\\_zf\\_2011\\_2015.pdf](https://procomer.com/downloads/zonas-francas/balance_zf_2011_2015.pdf)

Mendoza, Á. A. (2016). *Informe Final de la Práctica Empresarial realizada en Zona Franca Especial*. Bucaramanga: Universidad Santo Tomás.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (5 de abril de 2009). “Definición de zonas francas”. Obtenido de Ministerio Comercio, Industria y Turismo de Colombia, desde: [http://www.mincit.gov.co/minindustria/publicaciones/16371/definicion\\_-\\_zonas\\_francas](http://www.mincit.gov.co/minindustria/publicaciones/16371/definicion_-_zonas_francas)

Mondragón, V. (8 de agosto de 2015). “Estrategias de marketing internacional”. Obtenido de [diariodelexportador,](https://www.diariodelexportador.com/2015/08/estrategias-de-marketing-internacional.html) desde: <https://www.diariodelexportador.com/2015/08/estrategias-de-marketing-internacional.html>

Murillo, A. (2 de febrero de 2018). “Costa Rica: desencanto de las elecciones presidenciales”. Obtenido de [www.nytimes.com,](https://www.nytimes.com/es/2018/02/02/costa-rica-elecciones-presidente-desencanto/) desde: <https://www.nytimes.com/es/2018/02/02/costa-rica-elecciones-presidente-desencanto/>

Ocampo, F. (2018). *Consideraciones sobre las regulaciones aplicables en Centroamérica al intercambio comercial de las mercancías producidas en el régimen de zona franca*. Ciudad de México: Naciones Unidas, junio de 2018.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (20 de diciembre de 2018). [www.oecd.org.](https://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/) Obtenido de [www.oecd.org:](https://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/) <https://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/>

Pardo, T. F. (2012). *Infraestructura para desarrollar las exportaciones: Zonas Económicas Especiales, Innovación y Sistemas de Calidad*. España: Departamento de Financiamiento y Desarrollo del Sector Privado .

Paz, M. J. (2007). “Evaluación de las políticas de atracción de IED: el caso del sector eléctrico centroamericano”. Huelva, España: *Revista de Economía Mundial*.

PROCOMER. (28 de julio de 2019). [procomer.com.](https://www.procomer.com/es/soy/zonasfrancas#1) Obtenido de [procomer.com:](https://www.procomer.com/es/soy/zonasfrancas#1) <https://www.procomer.com/es/soy/zonasfrancas#1>

PROCOMER (6 de diciembre de 2018). *www.procomer.com*. Obtenido de [www.procomer.com](https://www.procomer.com/es/acerca-de): <https://www.procomer.com/es/acerca-de>

PROCOMER (24 de mayo de 2017). “Zonas francas”. Obtenido de [procomer.com](https://procomer.com/downloads/zonas-francas/presentacion-general-zf.pdf), desde: <https://procomer.com/downloads/zonas-francas/presentacion-general-zf.pdf>

Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (18 de agosto de 2016). “Regimen de zona-franca acelera su aporte al bienestar social y económico de Costa Rica”. Obtenido de PROCOMER, desde: <https://www.procomer.com/es/noticias/rgimen-de-zona-franca-rzf-acelera-su-aporte-al-bienestar-social-y-econmico-a-costa-rica>

Ramos, J. G. (Julio de 2012). *Banco Interamericano de Desarrollo*. Obtenido de BID, desde: [Sesión%208%20-%20Zonas%20Francas\\_Ramos.pdf](#)

Revista Porfolio (26 de mayo de 2010). “Inversión extranjera directa”. Obtenido de [www.portafolio.co](http://www.portafolio.co), desde: <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/inversion-extranjera-directa-278536>

Riquelme, M. (2017). “La cadena de valor de Michael Porter”. Obtenido de [www.webyempresas.com](http://www.webyempresas.com), desde: <https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>

Rovere, M. (1993). *Planificación estratégica en recursos humanos en salud*. Serie Desarrollo de Recursos Humanos No. 96 Mario Rovere, OPS, OMS, 226 pp.

UNCTAD (2017). *Informe sobre las inversiones en el mundo 2017. La inversión y la economía digital*. Ginebra: Naciones Unidas.

Vallejo, H. (2004). *Integración regional y atracción de Inversión Extranjera Directa: el caso de América Latina*. Bogotá, Colombia: Universidad de Los Andes.

# ANEXOS

## Anexo 1, Guías de Sondeo

### Anexo 1.a (Guías de sondeo #1)

**ZONAS FRANCAS**

El siguiente sondeo es realizado por estudiantes de la Universidad Nacional de Costa Rica. Con respecto al tema de las Zonas Francas. Todos los datos proporcionados serán estrictamente confidenciales. Agradecemos su valiosa colaboración.

Instrucciones: A continuación, se les presenta una serie de preguntas que deberá responder, de acuerdo con su criterio, se le solicita por favor contestar todas las preguntas y justificar la respuesta si es necesario.

**1. DATOS PERSONALES:**

Edad:  
Genero:  
Lugar de residencia:  
Grado académico:

**2. SOBRE ZONAS FRANCA:**

1. ¿Conoce usted lo que es una Zona Franca?

- Sí (Preg N°2)
- NO (Preg N°3)
- 

2. ¿Cuáles son las cualidades y beneficios de una Zona Franca?

### Anexo 1.b (Guías de sondeo Pagina #2)

**3. SOBRE SOLARIUM:**

3. ¿Sabía usted, que en Liberia existe una Zona Franca?

- Sí
- NO (Preg N° 6)

4. ¿Sabe cuáles empresas están ubicadas dentro de Solárium?

5. ¿Cómo se enteró de la existencia de la Zona Franca en Liberia? Puede marcar las opciones que sean necesarias.

- Educación (Escuela, Colegio, Universidad etc.)
- Noticias
- Redes sociales
- Entidades Publicas
- Laboral (Trabajo en el lugar)
- Otra..

**4. SOBRE INSTITUCIONES:**

6. ¿Sabe lo que es Inversión Extranjera directa IED?

- Sí
- No

7. ¿Sabe de la existencia de instituciones que promuevan IED en Costa Rica?

- Sí (Preg N°8)
- No (Preg N°9)

### Anexo 1.c (Guías de sondeo Pagina #3)

**4. SOBRE INSTITUCIONES:**

8. ¿Cuáles de las siguientes instituciones, cámaras u organizaciones públicas conoce? Puede marcar las opciones que sean necesarias.

- PROCOMER
- CINDE
- Ministerio de Comercio Exterior

**5. APORTE PERSONAL:**

9. ¿Cuál es su punto de vista, de la Zona Franca Solarium?

10. ¿Qué cree usted, que se pueda mejorar en Solarium?

**Agradecemos el tiempo y la colaboración brindada..  
Muchas Gracias.**

## Anexo 2, Guías de Entrevista

### Anexo 2.a (Guías de entrevista #1)

#### GUÍA DE ENTREVISTA

##### 1. Datos generales

NOMBRE:

RELACIÓN CON

SOLARIUM.

CARGO.

##### 2. Sobre entes encargados de IED

- ¿DE QUE FORMA PARTICIPA CINDE Y PROCOMER EN SOLARIUM?
- ¿PODRÍA COMENTARME UN POCO SOBRE EL PROYECTO, QUE LIDERA CINDE ACTUALMENTE?

##### 3. Sobre Solarium

- ¿PODRÍA CONTARME UN POCO SOBRE SOLARIUM? (DUDAS GENERALES)
- BAJO QUE ADMINISTRACIÓN SE ENCUENTRA SOLARIUM Y QUIEN Y PORQUE SE PROMOVIO LA CONTRUCCIÓN DEL MISMO.?
- ¿ACTUALMENTE CON QUE CUENTA SOLARIUM.?
- ¿QUE VALOR AGREGADO OFRECE LA ZF SOLARIUM?
- ¿COMO SE DA LA ATENCIÓN A UN POSIBLE INVERSIONISTA

### Anexo 2.b (Guías de entrevista #2)

#### GUÍA DE ENTREVISTA

##### 1. Datos generales

NOMBRE:

RELACIÓN CON

SOLARIUM.

CARGO.

##### 2. Sobre entes encargados de IED

- ¿DE QUE FORMA PARTICIPA CINDE Y PROCOMER EN SOLARIUM?
- ¿TRABAJAN PROCOMER, CINDE Y EL DEPARTAMENTO DE MERCADEO JUNTOS PARA ATRAER IED, SOLARIUM?
- ¿CUENTAN CON MARCA PAÍS, QUE OTORGA PROCOMER?
- ¿PODRÍA COMENTARME UN POCO SOBRE EL PROYECTO, QUE LIDERA CINDE ACTUALMENTE?

##### 3. Sobre Solarium

- ¿LA ZF, BUSCA O TIENE, ALGUN SECTOR EN ESPECIFICO PARA SU DESARROLLO?
- ¿QUE VALOR AGREGADO OFRECE LA ZF SOLARIUM?
- ¿QUE SE ESTA EMPLEANDO ACTUALMENTE EN SOLARIUM, CON RESPECTO AL MARKETING?
- ¿COMO TRABAJAN LA PARTE DE REDES SOCIALES DESDE LA PARTE DE MERCADEO DE SOLARIUM?

## Anexo 3, Plan de Marketing

# ESTRATEGIA DE MARKETING

## ESTRUCTURA DEL DESARROLLO



## LOS OBJETIVOS

- Desarrollo de la marca
- Marketing de la marca
- Aumento cuota del mercado
- Atracción inversionistas

## LAS METAS

- Potencializar la región y la ZF
- Captación de clientes
- Mejora rendimiento estratégico
- Aumento participación de la ZF

## PROCESO DE PROYECTO

01

### CONOCIMIENTO

Análisis de Qué es realmente? Qué tiene para ofrecer?

02

### UNIFICACIÓN

De las partes involucradas y necesarias para el desarrollo del plan.

03

### FINALIZACIÓN

Finalización y análisis de las oportunidades

# Anexo 4, Plan de acción

PROPUESTA PLAN DE MARKETING

## Plan de acción



### 1. IMPACTO DE LA MARCA

Análisis General, beneficios valor agregado y determinar el mercado meta (segmentación de mercado)

#### SEGMENTACIÓN

DIRECTIVOS



COLABORADORES

### A. CAMBIOS EN LOS CANALES

1

ANÁLISIS Y EVALUACIÓN



2

CAMBIO CANALES



### B. RELACIONES PÚBLICAS

CÁMARAS      EVENTOS      ALIANZAS (GOBIERNO LOCAL)

### 2. AUMENTO CUOTA MERCADO

División Solarium Inmobiliario, vrs Zona Franca.

VALOR AGREGADO



DESARROLLO ESTRATEGIA PARA ZONA FRANCA



### 3. NUEVOS SOCIOS

Captación clientes. Fomento de la región. Resaltando los beneficios de Liberia

### A. TRABAJO EN CONJUNTO

Gobierno local, CINDE, PROCOMER y Colaboradores. Desarrollo servicio experiencial, resaltar beneficios de la región.

