



Cuadernos de Política Económica

005-2020



Inversión mexicana en Costa Rica: caso
empresa de manufactura “De La Rosa”

Cuadernos de Política Económica



Universidad Nacional

*Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible
(CINPE)*

Título

Inversión mexicana en Costa Rica: caso empresa de manufactura “De La Rosa”

Autores: Erika Medina Aragundy y Rafael A. Díaz Porras



Los Cuadernos de Política Económica son una publicación periódica del Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible (CINPE), de la Universidad Nacional. Los contenidos y opiniones reflejados en los Cuadernos son estrictamente de los autores.

Coordinador Editorial
Comité Editorial

Rafael Díaz Porras, PhD.
Fernando Sáenz Segura, PhD.
Mary Luz Moreno Díaz, PhD.
Suyen Alonso Ubieta, MSc

Curadora
Diagramación

Adriana Alvarado Romero, MAE
Katherine Jara Siles, Bach.

332.673
A659i

Medina Aragundy, Erika.

Inversión mexicana en Costa Rica: caso empresa de manufactura
"De La Rosa" / Erika Medina Aragundy, Rafael A. Díaz Porras --
Heredia, Costa Rica : CINPE, 2020.

1 recurso en línea (78 páginas) -- (número 005-2020).
Versión digital.

E-ISSN 2215-6186.

1. INVERSIONES EXTRANJERAS 2. COMERCIO
INTERNACIONAL 3. CADENA DE VALOR 4. COSTA RICA 5.
MÉXICO 6. AZÚCAR I. Díaz Porras, Rafael A. II. Título.



Cuadernos de Política Económica por [Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible](#) se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](#).

TABLA DE CONTENIDO



| | |
|--|-------------|
| TABLA DE CONTENIDO | ii |
| ÍNDICE DE CUADROS | iii |
| ÍNDICE DE FIGURAS | iv |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS | v |
| RESUMEN | vi |
| ABSTRACT | vii |
| BIOGRAFÍA DE LOS AUTORES | viii |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1. MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO | 4 |
| 1.1 Enfoque Teórico | 4 |
| 1.2 Metodología..... | 16 |
| 2 COSTA RICA EN EL CONTEXTO DE LA IED | 19 |
| 2.1 Panorama de la inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe | 19 |
| 2.2 Inversión Extranjera Directa en Costa Rica..... | 22 |
| 2.3 Grupo mexicano de la rosa..... | 26 |
| 3 INTERNACIONALIZACIÓN DEL GRUPO DE LA ROSA Y SU INVERSIÓN EN COSTA RICA 27 | |
| 3.1 Análisis de la estrategia de inversión..... | 27 |
| <i>Trayectoria del grupo De La Rosa</i> | 27 |
| <i>Primeros pasos hacia la internacionalización</i> | 28 |
| <i>Proceso de exploración de mercados y decisión de inversión</i> | 30 |
| 3.2 ¿Porqué invertir en Costa Rica?..... | 34 |
| 3.3 Elementos institucionales de promoción para la atracción de inversión extranjera directa que ofrece costa rica en el sector de confitería..... | 37 |
| <i>Estrategia actual de atracción de ied de costa rica, para el sector de alimentos</i> | 37 |
| <i>Factores de competitividad para la atracción de IED de empresas del sector de alimentos</i> | 43 |



3.4 Contrastación de los elementos de atracción de la ied que ofrece el país y los factores indicados por la empresa durante su proceso de decisión de localización de sus inversiones 51
 Matriz de análisis 51

3.5 Oportunidad de desarrollo de esta industria a nivel nacional 53
Oportunidades de encadenamiento productivo en costa rica: criterios de selección de proveedores ... 54
Oportunidades de selección 57
Materia prima e insumos 57

4. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES ECONÓMICAS..... 61

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 64

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1. COSTA RICA: FLUJOS DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA POR PAÍS DE ORIGEN 23

CUADRO 2. COSTA RICA: IED POR ACTIVIDAD ECONÓMICA DE DESTINO 2010-2018, EN MILLONES EN US\$ 25

CUADRO 3. COSTA RICA: IED POR RÉGIMEN 2008-2018, EN MILLONES DE US\$ 26

CUADRO 4. PROYECTOS DE MANUFACTURA ATRAÍDOS POR CINDE, 2018 40

CUADRO 5. LOCALIZACIÓN ESTRATÉGICA DE COSTA RICA 46

CUADRO 6. INFRAESTRUCTURA DE COSTA RICA 47

CUADRO 7. MATRIZ DE ANÁLISIS DE ELEMENTOS DE ATRACCIÓN DE IED.... 52

CUADRO 8. CONTRASTACIÓN DE LOS ELEMENTOS DE ATRACCIÓN CASO DE LA ROSA-CINDE..... 52

CUADRO 9. PRODUCCIÓN DE CACAO EN COSTA RICA, EN TONELADAS 2017. 59



ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| FIGURA 1. PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS | 5 |
| FIGURA 2. ELEMENTOS DEL PARADIGMA ECLÉCTICO DE DUNNING | 7 |
| FIGURA 3. ELEMENTOS DE LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS NACIONES... | 11 |
| FIGURA 4. CADENAS DE VALOR DE PORTER..... | 13 |
| FIGURA 5. SISTEMA DE VALOR DE PORTER | 14 |
| FIGURA 6. FACTORES DE LA LOCALIZACIÓN DE LA INVERSIÓN | 17 |
| FIGURA 7. COMPONENTES DEL CASO DE ESTUDIO..... | 18 |
| FIGURA 8. INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN CENTROAMÉRICA RECIBIDA 2016-2017 | 21 |
| FIGURA 9. CRITERIOS DE ESCOGENCIA DEL DESTINO: PRIMER PASO A LA INTERNACIONALIZACIÓN | 29 |
| FIGURA 10. GRUPO DE LA ROSA: PROCESO DE EXPLORACIÓN EN CENTROAMÉRICA..... | 32 |
| FIGURA 11. RELACIÓN IED Y EXPORTACIONES..... | 38 |
| FIGURA 12. EVOLUCIÓN DE CINDE | 39 |
| FIGURA 13. CRECIMIENTO DEL SECTOR DE MANUFACTURA AVANZADA EN COSTA RICA DEL AÑO 2000 AL 2015..... | 41 |
| FIGURA 14. INCREMENTO EN LAS EXPORTACIONES DE MANUFACTURA AVANZADA EN COSTA RICA | 42 |
| FIGURA 15. ELEMENTOS DE ATRACCIÓN DE IED PARA EMPRESAS DEL SECTOR DE ALIMENTOS, CINDE, COSTA RICA | 44 |
| FIGURA 16. TALENTO HUMANO EN COSTA RICA..... | 45 |
| FIGURA 17. INFRAESTRUCTURA DE COSTA RICA..... | 47 |
| FIGURA 18. CADENA DE VALOR DEL GRUPO DE LA ROSA..... | 56 |



ÍNDICE DE GRÁFICOS



| | |
|---|----|
| GRÁFICO 1. INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA RECIBIDA EN COSTA RICA, 2008-2018..... | 22 |
| GRÁFICO 2. BALANZA COMERCIAL DEL SECTOR ALIMENTARIO DE COSTA RICA, 2016..... | 43 |
| GRÁFICO 3. ÍNDICE DE ESTABILIDAD POLÍTICA DE COSTA RICA | 49 |
| GRÁFICO 4. ÍNDICE DE SEGURIDAD DE COSTA RICA..... | 49 |
| GRÁFICO 5. ÍNDICE DE DEMOCRACIA EN COSTA RICA..... | 50 |



RESUMEN

En este cuaderno de trabajo se analizan los factores que incidieron en la toma de decisión de la empresa De la Rosa, de capital mexicano, para localizar su inversión en Costa Rica. El análisis se realiza a través del contraste de los elementos definitorio de la decisión empresarial con aquellos elementos institucionales que el país promueve como factores de atracción de inversión extranjera directa (IED), a través de la agencia de promoción de inversión en Costa Rica o Coalición Costarricense de Iniciativas de desarrollo (CINDE).

Con la intención de identificar aquellos condicionantes que estarían justificando la decisión de la empresa mexicana De la Rosa de localizar su producción en el mercado costarricense, el estudio sea realiza a partir del “Modelo OLI” de Dunning; Las siglas hacen referencia a la posesión de ventajas de propiedad de la empresa (Ownership), que junto con las ventajas de internalización (Internalization) justifican el ejercicio de actividades de IED en mercados externos. Asimismo, la existencia de ciertas características o ventajas de otros mercados, aunados a las ventjtas propias de la empresa, le permiten obtener mejores beneficios que los que obtendría si decidiera quedarse en su propia nación. En ese sentido, la localización de inversión, conjugado con el análisis del potencial costarricense en la provisión de insumos cuantitativos así como cualitativos y creando oportunidades de encadenamiento, se puede traducir en nuevas fuentes de atracción para la instalación de actividades de IED.

La información se basa en fuentes primarias y secundarias, análisis bibliográfico, además de datos disponibles en la web.

El estudio concluye exponiendo como esta empresa de mano de obra liviana decide hacer inversión en Costa Rica motivados por una decisión racional de análisis de costos y ventajas locales. Sin embargo, una vez contrastada la información entre los factores decisorios y de atracción, se muestra que no hay coincidencia entre las variables de decisión que el grupo De la Rosa identificó en Costa Rica y los elementos de atracción que CINDE promueve en su estrategia de atracción de IED al país.



Adicionalmente, se agrega información sobre los beneficios que se generan a partir de un sistema de relaciones que se genera a partir de la Inversión Extranjera Directa.

Palabras claves: Internacionalización de empresas; Inversión extranjera directa; Cadenas de valor; Factores de atracción de IED.

ABSTRACT

In this paper we discuss the factors that influenced the decision-making of the company De la Rosa, of Mexican capital, to locate its investment in Costa Rica. The analysis is carried out through the contrast of the defining elements of the business decision with those institutional elements that the country promotes as attraction factors of Foreign Direct Investment (FDI), through the investment promotion agency in Costa Rica (CINDE).

With the intention of identifying those conditions that would be justifying the Mexican company De la Rosa's decision to locate its production in the Costa Rican market, the study is carried out from Dunning's "Model OLI"; "The acronym refers to the possession of ownership advantages of the company (Ownership), which together with the advantages of internalization justify the exercise of FDI activities in external markets. Likewise, the existence of certain characteristics or advantages of other markets, coupled with the company's own vents, allow it to make better profits than it would if it decided to stay in its own nation. In this sense, the location of investment, combined with the analysis of Costa Rican potential in the provision of quantitative as well as qualitative inputs and creating chaining opportunities, can be translated into new sources of attraction for the installation of EDF activities.

The information is based on primary and secondary sources, bibliographic analysis, as well as data available on the web.



The study concludes by exposing how this light labor company decides to make investment in Costa Rica motivated by a rational decision of cost analysis and local advantages. However, once the information between decision-making and attraction factors has been contrasted, it is shown that there is no coincidence between the decision-making variables that the De la Rosa group identified in Costa Rica and the elements of attraction that CINDE promotes in its strategy of attracting IED to the country.

In addition, information is added on the profits generated from a relationship system that is generated from Foreign Direct Investment.

Keywords: Internationalization of companies; Foreign direct investment; Value strings; IED attraction factors.

BIOGRAFÍA DE LOS AUTORES

Erika Medina Aragundy, Licenciada en Administración de negocios con énfasis en mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica, graduada con Summa Cum Laude – 2018. MGCI - Máster en Gerencia del Comercio Internacional – CINPE-UNA. Estudiante distinguida – 2018. Programa de especialización en Gerencia Comercial de la ADEN International Business School y la Cámara de Exportadores de Costa Rica.

Actualmente trabaja en logística y comercio internacional en empresa multinacional de exportaciones y transporte marítimo.

erika.medina2713@outlook.com

Rafael A. Díaz Porras, Ph.D. en Economía, Universidad Tilburg de Holanda, Catedrático del CINPE, Profesor macroeconomía y política económica, comercio y gerencia internacional, Investigador en temas de cadenas de valor, políticas sectoriales, actualmente en el Programa de Políticas para el desarrollo rural – local del CINPE.

rafael.diaz.porras@una.ac.cr



INTRODUCCIÓN

La decisión de una empresa de invertir su capital en nuevos mercados, se justifica a partir de la contrastación de sus propias necesidades con aquellos factores ofrecidos por el mercado de interés. Es por esto que, los países en desarrollo como Costa Rica deben trabajar en generar condiciones, no solo que atraigan estos flujos de capital, sino que superen las condiciones ofrecidas por los competidores (Matarrita, 2012).

Costa Rica particularmente ha mantenido flujos de Inversión Extranjera Directa (IED) por encima del 6% anual en los últimos 10 años. El 2018 tuvo una leve disminución (-3.1%) en relación con los \$2.742 millones registrados en el 2017, producto básicamente a una menor inversión en el sector de turismo (CEPAL, 2018), aun así, en general ha mantenido flujos positivos.

Según los datos del Ministerio de Comercio Exterior (Comex, 2019), la concentración del flujo de inversión que ingresa al país proviene de Estados Unidos, desde donde se recibió en el 2018 casi 1.445 millones de dólares representando casi el 70% del total de la IED que ingresa a Costa Rica. Este dato muestra la total consolidación de Estados Unidos como principal fuente de IED en el país.

De estos 1.445 millones recibidos en el 2018, más del 60% se destinó al sector de la industria manufacturera en el mercado local, cifra que no sorprende dado que, de acuerdo con lo indicado por el director de investigación de CINDE, el enfoque país en este momento está en la atracción de proyectos de alta tecnología, por ser un sector de rápido crecimiento, duplicando el número de empresas en los últimos años, la cantidad de empleos, la producción desde el año 2000 y la diversificación y especialización de las exportaciones (Zolezzi, S. Comunicación personal, 4 de noviembre de 2019).



Por lo anterior, el 58% de empresas atraídas corresponden a proyectos de manufactura avanzada, las mismas que generan el 71% del total de empleos de empresas de manufactura atraídas por CINDE (Comex, 2019). Un ejemplo de esta dinámica son las empresas de producción de dispositivos médicos, que actualmente representan el 45% de la canasta exportada de Costa Rica a Estados Unidos. Se puede inferir, que la estrategia país, está dando resultados.

Sin embargo, la manufactura liviana por su lado no ha tenido los mismos resultados, al contrario, grandes empresas como Jack's, Mondelez, Mabe entre otras, han decidido trasladar sus operaciones a otros mercados debido a los altos costos que se generan en procesos productivos intensivos en mano de obra y energía, que encarecen los costos producción en el país. (Fallas, C., 2016, Negocios, El Financiero).

En ese sentido resulta interesante entender, cómo es que De la Rosa, empresa mexicana, con procesos productivos intesos en la fabricación de confites y chocolates, decide localizar su inversión en territorio nacional, atraído por ciertos elementos que hacen de Costa Rica el mercado ideal para la puesta en práctica de su estrategia comercial.

La relación comercial que existe entre México y Costa Rica ha tenido una constante y creciente dinámica de comercio transfronterizo. México mantuvo un crecimiento anual promedio del 5,1% del 2009 – 2019, con exportaciones que suman más de 1.450 millones de USD e importaciones de 1.167 millones de dólares en el 2018. Asimismo, México es el cuarto mercado inversor de Costa Rica. En el 2018 se recibieron 80,6 millones de dólares que representa un 3,8% de la inversión recibida en el país, monto que se destinó a los sectores de servicios (65%), industria (16%), inmobiliario (11%) y comercio (8%). Es decir, que la mayor inversión de México la destina a empresas de servicios (Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica, Comex, 2019).



Esta dinámica comercial, se resume en más de 200 empresas ticas en México, una inversión extranjera directa (IED) en Costa Rica de más de 1200 millones USD y empleabilidad para miles de costarricenses; Walmart y América móvil, a través de Claro, son ejemplos de empresas mexicanas que han decidido invertir en Costa Rica gracias a la estabilidad que ofrece el país en términos de economía, política, mano de obra calificada y servicio, es decir, factores que han servido para atraer estas empresas al país (Castro, 2018).

Lo anterior, sin embargo, debe ser entendido dentro de un contexto de cambios constantes, ya que los factores determinantes en una decisión, pueden cambiar en cualquier momento, a favor o en contra, pudiendo llevar a la empresa a una reinversión en el país receptor o por lo contrario provocar una reversión de la inversión (Matarrita, 2012).

El documento consta de cuatro secciones. La primera en donde se introduce al lector en el contexto de la investigación. La segunda, pone de manifiesto los referentes teóricos en los que se basa el presente trabajo como lo es el modelo OLI de Dunning. La tercera sección hace una reseña de Costa Rica dentro del contexto de la IED a nivel global y regional, para finalmente, exponer en el cuarto apartado, la discusión y los resultados del estudio.



1. MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO

1.1 Enfoque Teórico

El análisis desarrollado en este documento se realiza a través de un primer referente teórico que es el modelo ecléctico de Dunning y sus elementos de ventajas propias, de localización, y de internalización, con las que se pretenden explicar las razones de inversión en países foráneos. Un segundo referente teórico es el modelo de competitividad y cadenas de valor de Porter.

Teorías sobre la internacionalización de empresas

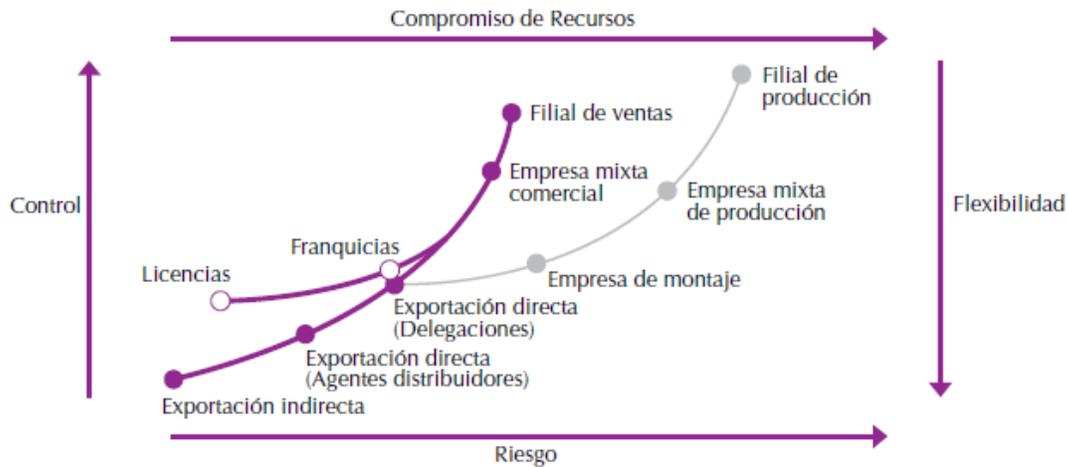
De acuerdo con Araya (2009), la internacionalización de empresas desde un enfoque estratégico es el proceso mediante el cual una empresa “proyecta sus actividades total o parcialmente, a un entorno internacional” (Araya. A, 2009, p.18). Es el producto de la participación en un entorno globalizado a través de la adopción y aplicación de estrategias que tienen que ver con un estudio del entorno interno y externo de la empresa, sus recursos, ventajas, capacidades, oportunidades y amenazas (Araya, 2009).

Una vez que la decisión de internacionalizarse está tomada, los caminos que la empresa puede tomar son varios. Sin embargo, Araya (2009) encuentra una posible senda que pueden seguir las empresas y que está en función de cuatro variables: control sobre la actividad en el exterior, el riesgo, los recursos y la flexibilidad de la empresa en este proceso de expansión.

La figura 1 ejemplifica esta situación. Como se puede observar, las posibles vías de la internacionalización, según este autor tienen que ver con el mayor o menor grado de implicación en cuanto al riesgo que la empresa está dispuesto a tomar, los recursos con los que cuenta, la flexibilidad y el control sobre la actividad en el exterior que quiere mantener



Figura 1. Proceso de internacionalización de las empresas



Fuente: Araya, 2009, p.19

Por consiguiente, lo más simple en esta apertura sería una exportación directa y lo más difícil sería abrir una filial de producción en un mercado externo, debido a la menor y mayor implicación de estas variables respectivamente.

Es así como una empresa puede pasar de ser una empresa exportadora a ser una empresa multinacional, global o transnacional, siendo la diferencia, la concentración de actividades en el mercado local, el grado de adaptabilidad a las necesidades del mercado receptor y el modo de comunicar el aprendizaje (Araya, 2009).

En este caso en particular, el Grupo de la Rosa empieza su proceso de internacionalización efectivamente por medio de exportaciones a mercados cercanos como Estados Unidos, por el menor riesgo y compromiso de recursos que esta actividad demanda, lo que le permite ser flexible al momento de ceder o retener recursos, poder sobre la operación y responsabilidades. Poco a poco, busca convertirse en una empresa multinacional



descentralizando solo la parte operativa, dejando todas las demás áreas a cargo de la empresa madre, capitalizando en Costa Rica las operaciones de producción, exportación y distribución, actividades que aumentan el riesgo, demandan mayores recursos y exigen mayor control de la operación.

Surge la necesidad de abordar este proceso desde los diferentes enfoques teóricos que han sido objeto de estudio de muchos autores, no obstante, esta investigación se enfoca en explicar la internacionalización desde el enfoque ecléctico de Dunning que se desarrolla a continuación.

Internacionalización desde el enfoque económico del paradigma ecléctico de Dunning

Son varias las corrientes teóricas que intentan explicar el proceso de internacionalización, desde la teoría clásica del comercio internacional sentadas por Ricardo, Smith y Mill, hasta la teoría de internacionalización de Buckley y Casson (1976) y Rugman (1986). Para este estudio se selecciona el enfoque ecléctico de Dunning y sus elementos OLI, por sus siglas en inglés de ventajas de propiedad (Ownership), localización (location) e internalización (internalization); como base teórica que enfatiza ciertos factores que deben darse para que una empresa decida invertir en el exterior, esto permite tener una aproximación más completa sobre la IED dándole soporte a la investigación (Cardozo, Chavarro & Ramírez, 2007).

Por su lado, Dunning (1988), con su paradigma ecléctico intenta integrar diferentes teorías de corte económico dentro de un mismo enfoque de inversión extranjera directa, consolidando las aportaciones de la organización industrial (Kindleberger, 1963; Hymer, 1976), la de costos de transacción (Buckley y Casson, 1976); del comercio internacional (Vernon, 1966; Kojima, 1973).



El Paradigma ecléctico o enfoque OLI, considera tres elementos y sostiene que “habrá IED si existen ventajas en materia de propiedad (Ownership) y ubicación (location) para que una empresa produzca en el exterior. Estas ventajas se aprovechan mejor si la producción se internaliza (internalization). En la figura 2 detalla los elementos del modelo de Dunning, los mismos que se explican posteriormente.

Figura 2. Elementos del Paradigma Ecléctico de Dunning



Fuente: Elaboración propia con base en Ramirez (2002)

- **“O”:** **Ownership** o Ventajas de propiedad de la empresa,
- **“L”:** **Localization**, ventajas de localización,
- **“I”:** **Internalization** o ventajas de internalización;

De acuerdo con este enfoque, la decisión de invertir en mercados extranjeros está en función del grado de coincidencia entre estas tres variables: los factores externos que tienen que ver con la localización y estrategias de la empresa; los internos que hacen referencia al grado de competitividad y atractivo de un mercado exterior; y, por último, la rentabilidad que le dejará a la empresa hacer la inversión en ese mercado potenciando sus ventajas de propiedad.



“O” Ownership o Ventajas de Propiedad

Este concepto lo analiza en primera instancia Hymer (1976), al referirse a la ventaja exclusiva que deben poseer las empresas multinacionales para competir en un mercado extranjero. Estas ventajas de propiedad son internas y serán la ventaja competitiva de la empresa en el mercado externo. Pueden generarse por medio de economías de escala, integrando las actividades operativas de la empresa en más de un mercado a través de técnicas de comercialización, además de aquellas ventajas especializadas relacionadas con la tecnología, el *know how*¹, la estructura y dirección organizativa de la empresa, diversificación de productos, entre otros. (Ramírez, 2002).

Estas ventajas propias serán la ventaja competitiva en un mercado externo en donde se competirá con empresas locales que tienen a favor un mejor establecimiento y mayor conocimiento del mercado. De ahí que, la ventaja competitiva “es la habilidad de una empresa para desempeñarse de una o más maneras que sus competidores no pueden o no desean igualar” (Kotler & Keller, 2012, p.289), además de que, deberían de ser “sostenibles” por medio de una ventaja competitiva apalancable, es decir, que se use como “trampolín” para desarrollar futuras ventajas competitivas (Kotler & Keller, 2012, p.289).

“I” Internalization o Ventajas de Internalización:

Este tema sienta las bases de la propia teoría de la internacionalización de Buckley & Casson (1976), cuyo planteamiento afirma que para que haya IED se deben cumplir con dos condiciones; la presencia de ventajas propias, tema que ya fue desarrollado anteriormente; y que para la empresa debe ser más rentable organizar estas ventajas por sí misma que venderlas o cederlas a otras empresas del exterior (Cardozo, et al, 2006).

¹ Know How: Proviene del inglés, significa “Saber hacer”; A nivel de empresas es considerado un activo intangible al agrupar el conocimiento estratégico y operativo de toda la empresa.



Del mismo modo, Dunning (1988), concuerda que para la empresa debe ser más rentable explotar esas ventajas competitivas por sí misma a través de la IED, en lugar de ponerlas a disposición por medio de otros medios de cooperación en mercados externos, con el fin de evitarse caer en costos de transacción tales como búsqueda de información, nichos de mercados, temas legales, gubernamentales, de calidad y producto, entre otros (Cardozo, et al, 2006), los mismos que, para Ramírez. (2002), “son consecuencia de imperfecciones en los mercados” (p. 25) ya que imposibilitan la eficiencia de los procesos productivos al no coordinar los desfases que se producen en el tiempo entre las diferentes etapas.

“L” Localization o Ventajas de Localización:

Se denominan ventajas externas o dotaciones de los mercados específicos que deben potenciar las ventajas propias de la empresa. Esta localización se relaciona con el modelo del ciclo de vida del producto de Vernon (1966), la misma que identifica cuatro etapas del producto:

Una primera etapa de introducción, que se orienta hacia el país de origen ya que todas las actividades de creación, producción y comercialización del producto se realiza únicamente en el país con mayor renta per cápita (origen), y el objetivo es exportar desde ahí a otros países industrializados.

En la segunda etapa o de crecimiento, hay aumento de producción, el producto se estandariza, aumentan las exportaciones en miras de empezar a localizar su inversión en nuevos mercados en donde la hay demanda en expansión (Cardozo, et al, 2006).

En la tercera etapa, o etapa de madurez, el producto se ha estandarizado por completo y los principales mercados ya están abastecidos, por lo que la fabricación de los productos se empieza a migrar o relocalizarse hacia mercados con mano de obra barata (poco especializada).



Por último, la cuarta etapa o etapa de declive se caracteriza porque los productos son producidos y comercializados por cada país, la demanda en el país de origen es nula por lo que no hay fabricación. Para Ramírez (2002), son esas ventajas de localización el punto clave o determinante para que una empresa pase de la exportación a la IED. Asimismo, las enlista como:

- Economías de escala
- Acceso a nuevos mercados
- Barreras arancelarias y no arancelarias
- Costo de transporte
- Ingreso per cápita del país
- Legislaciones
- Estabilidad e incertidumbre política
- Políticas públicas
- Externalidades como: Ubicación geográfica, infraestructura, educación e impuestos.

Para efectos de profundizar en el tema de los factores de localización, que como ya se explicó, son aquellas ventajas competitivas que ofrece el país receptor de IED. Este estudio toma como base conceptual el modelo de la ventaja competitiva de las naciones del autor Michael Porter.

Ventaja competitiva desde el enfoque de Porter

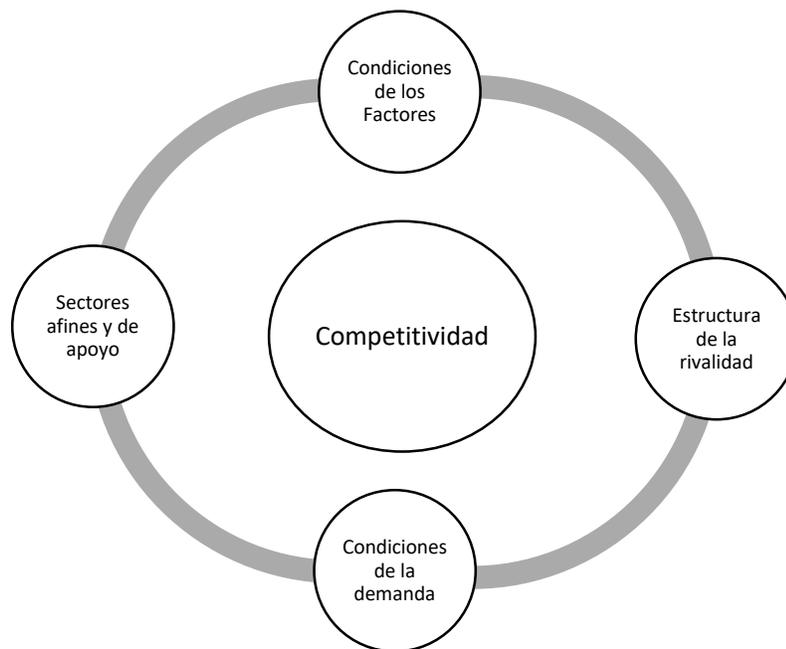
Porter (1990), argumenta que, para que un país logre ser competitivo, existen ciertos factores básicos que las empresas necesitan para potenciar sus ventajas y que, como se ha visto, son los desencadenantes de la IED. Este autor, indica que el costo productivo no es el único factor que hay que considerar para competir en mercados internacionales, lo más importante es la eficiencia con relación a los costos.



Para empezar, Porter (1990) divide los factores en básicos y avanzados. Los factores básicos son los que se encuentran de manera natural en todos los países en mayor o menor proporción, como los recursos naturales. Los recursos avanzados son aquellos que no son fáciles de encontrar ni imitar por otras empresas y se dividen en generales y específicos, los primeros son los factores que pueden aplicarse a cualquier sector como por ejemplo el sistema educativo, y los especializados, que son propios para cada sector, son los únicos que contribuyen con la potenciación de las ventajas competitivas de la empresa, como por ejemplo la mano de obra especializada, infraestructura científica, alta tecnología, entre otros.

Este modelo de competitividad plantea el análisis del entorno, integrados en cuatro elementos que contribuirán al desarrollo de las naciones. Estas variables se muestran en la figura 3.

Figura 3. Elementos de la Ventaja Competitiva de las Naciones



Fuente: Elaboración propia con base en Porter, 1990.



- **Las condiciones de los factores locales:** hace referencia a los elementos avanzados y especializados como la mano de obra especializada, el know how, infraestructura tecnológica y científica, etc. Mientras más especializados sean estos factores, más ventaja competitiva se crea. En este caso el gobierno también toma un rol importante porque es quien debe proveer las condiciones y el ambiente necesario para que el sector privado crezca, permitiéndole crear valor compartido.
- **Condiciones de la demanda:** que se refiere al tamaño y las condiciones del mercado interno, mientras más demanda hay, mayor será el esfuerzo de las empresas por satisfacerla, por lo que es factor calidad se vuelve un aspecto importante y promoverá la generación de una ventaja competitiva internacional.
- **La rivalidad de las empresas:** cuando en un mismo sector existen varios competidores fuertes, la competencia entre ellos y el alto grado de rivalidad se traduce en innovación, una mejora de la calidad y del servicio, etc, procesos que promueven la ventaja competitiva.
- **Sectores afines y de apoyo:** Contar con una buena red de contactos de producción, materia prima y cliente final son de vital importancia, ya que permite mantener y coordinar información del mercado que posteriormente resultarán en productos más innovadores.

Como complemento, Cardozo, et al (2006), indica que este modelo explica la posibilidad de las empresas para competir en mercados competitivos, no solo en aquellos con competencia imperfecta en las que se basan la mayoría de las teorías. Así pues, este enfoque permite el análisis de factores “que sirven para tomar decisiones racionales sobre el porqué, cómo y dónde internacionalizar las operaciones de una empresa” (p. 10).

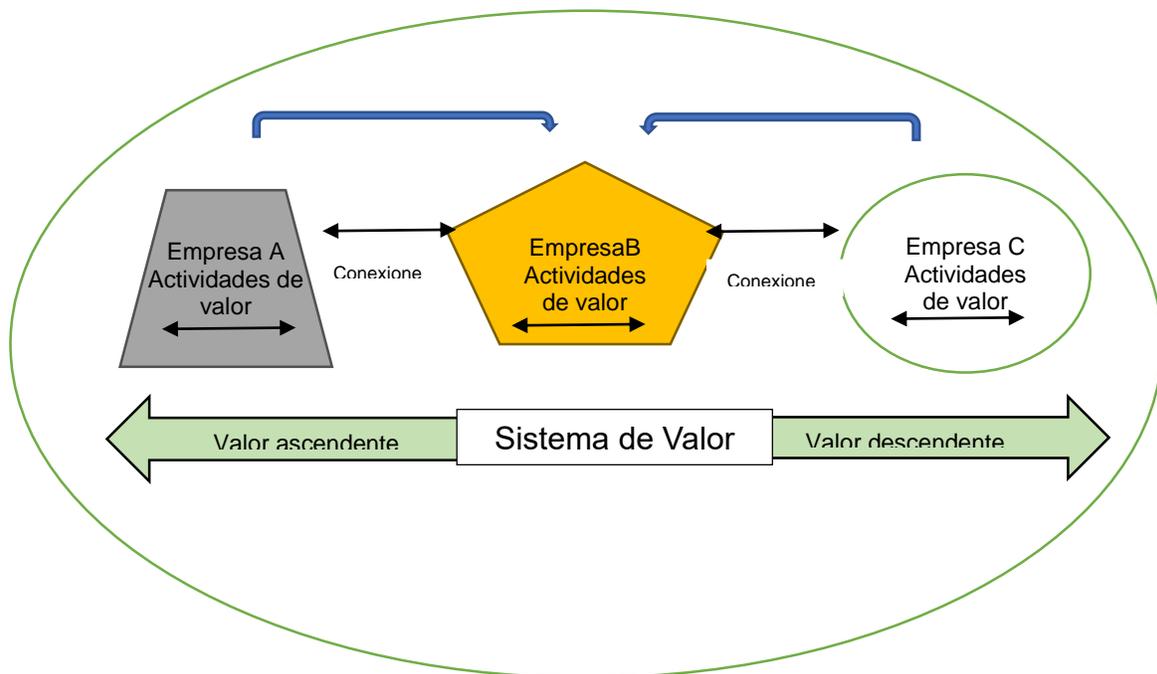
Teniendo en cuenta lo anterior, toman relevancia todos los actores que influyen en esta decisión con el fin de propiciar una cadena de valor competitiva. Concepto que se procede a presentar.



través del encadenamiento de diferentes actores. La eficiencia de este sistema está en la creación de alianzas productivas eficientes, es decir, que permitan un uso eficiente de los recursos. (Porter,2006).

Desde una perspectiva más internacional, para competir en otros mercados, la eficiencia de la cadena de valor recae en la forma en que la empresa distribuye estas diferentes actividades en los diferentes países, así pues, se crean actividades ascendentes que son las que pueden mantenerse en el país de origen de la empresa, así como sus actividades de apoyo y las actividades descendentes que están dirigidas al comprador y que suelen estar en donde él está (ver figura 5).

Figura 5. Sistema de valor de Porter



Fuente: Elaboración propia con base en Porter, 2006.



Teniendo esto en cuenta, valorar las cadenas como un sistema completo, aumenta las ventajas de la empresa. Una vez que la empresa valore integralmente el trabajo de todos los eslabones de la cadena en función de la eficiencia en la coordinación y organización de todos los recursos, entonces se crea valor, mismo que será transmitido al producto y a su vez al consumidor.

Si bien es cierto “la competencia se da entre empresas, la nación donde se “asientan” es importante para la determinación o adquisición de dicha competitividad” (Aguilar, 2003, p. 83). En consecuencia, cuando un país provee las condiciones necesarias para maximizar la competitividad de las empresas permitiendo el logro de sus objetivos, este país también triunfa y se vuelve competitivo.

Esto adquiere un sentido más relevante cuando de incursionar en mercados internacionales se trata, porque la generación de ventaja competitiva para competir internacionalmente se crea al decidir la forma en que estas actividades serán distribuidas en los diferentes países, por lo cual, los mercados deben estar preparados para potenciar esas ventajas con las que cuenta la empresa por medio de encadenamientos que generen valor.

En un sentido más amplio, Bonales y Gallegos (2014), hacen referencia a la competitividad de un país como la capacidad del mismo para generar bienes y servicios en condiciones de libre comercio, con el fin de mejorar la calidad de vida de las personas.

En esta misma línea “los países de América Latina y El Caribe, han llevado adelante procesos de reforma estructural con lo que buscan mejorar la eficiencia productiva, promover el crecimiento y generar empleo en la región” (Mortimore y Peres, 2001, p. 38) aprovechando ciertas ventajas identificadas en el entorno externo, como la eliminación de ciertas barreras a la operación de agentes económicos, razón por la cual cada vez más empresas privadas empiezan a operar en mercados que ofrecen menos restricciones.



De manera que, la empresa es solo uno de los elementos que se vincula con las instituciones, la sociedad, la infraestructura, la educación, el gobierno, la tecnología, el sistema financiero del país, entre otros. En consecuencia, la competitividad es un concepto que incluye aspectos no solo económicos, sino también sociales, culturales, políticos, ambientales, geográficos y de la calidad del recurso humano.

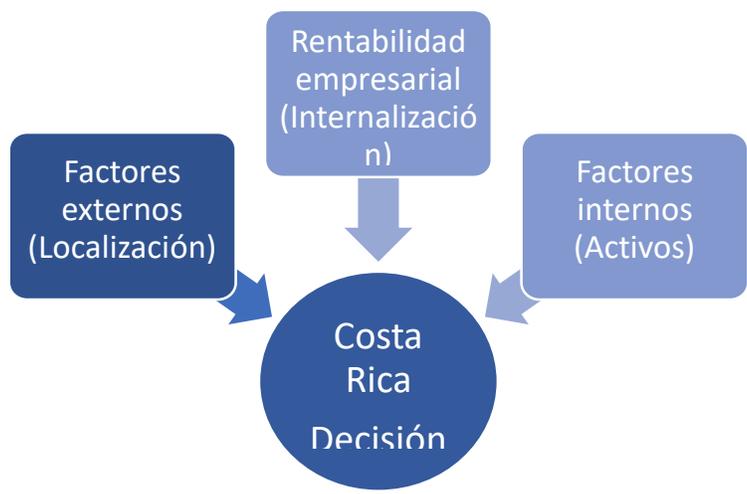
Es por esto que este estudio trata de identificar los elementos país que el Grupo de la Rosa identificó para decidir colocar su inversión, los mismos que se expondrán en el apartado de resultados, de igual manera, se determinarán los factores que Costa Rica ha definido como sus ventajas competitivas que lo hacen un destino de inversión atractivo a nivel de América Latina.

1.2 Metodología

Desde los argumentos planteados anteriormente, la decisión de localización de una inversión tiene que ver con factores internos, externos y de rentabilidad, tal como se muestra en la siguiente figura 6. Existe una relación de dependencia entre los tres factores que influyen la decisión de expandirse, como en este caso a Costa Rica, por lo que será relevante identificar los elementos de cada uno de estos tres elementos y a partir de ahí determinar cuáles incidieron en la empresa De la Rosa para que tomara la decisión de invertir en este país, información que se recopilará mediante un cuestionario con preguntas abiertas que sirva para tal fin.



Figura 6. Factores de la localización de la inversión



Fuente: Elaboración propia, 2019

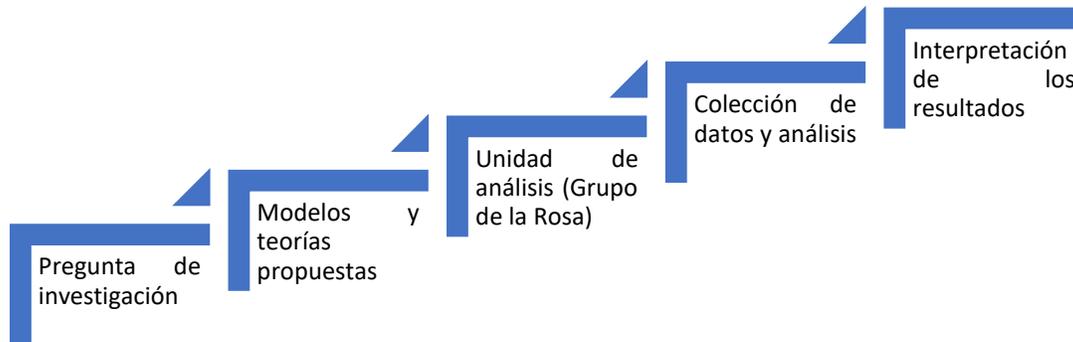
Esta investigación tiene características de un análisis exploratorio partiendo de la premisa de que no hay información previa en el país sobre el sujeto de estudio, además de que la construcción de la información depende en gran medida de la información primaria obtenida.

Se formula también de tipo explicativo pues se busca establecer las causas de los sucesos o fenómenos en estudio. Asimismo, es analítico pues no solo se describen los factores por los que esta empresa invierte en Costa Rica, sino que se exponen las razones por las que esta empresa decide localizar su inversión en el mercado costarricense (Hernández et al. 2014, pág. 95), En ese sentido, a partir de información obtenida, entender y hacer un análisis profundo, generando criterios que le permitan encontrar respuesta al objetivo de la investigación. El enfoque es cualitativo, ya que el proceso es más inductivo con preponderancia de la interpretación, contextualización, criterio y análisis de datos.



El método es un estudio de caso único que, de acuerdo con Yin (1989), son estudios que responden a las preguntas ¿cómo? y ¿por qué? y se centran en eventos de la vida real sobre los cuales el investigador no tiene control.

Figura 7. Componentes del caso de estudio



Fuente: Elaboración propia a partir de Yin (1989).

Por lo anterior, este estudio es un caso único porque lo que busca es observar, describir y registrar fenómenos, hechos y situaciones de un solo sujeto de estudio, que es la empresa De la Rosa, los cuales van a permitir explicar las causas por las que esta empresa decide hacer inversión en el país. Información que será única e irrepetible, que no puede ser comparable ni generalizada con otras empresas y que no habría sido posible conseguirla de otra manera.

La información obtenida es de fuente primaria, complementada con fuentes secundarias como soporte a la temática teórica de internacionalización e IED, para lo cual se realizan revisiones bibliográficas, documentos de estado, artículos científicos, libros, entre otros. La información del sujeto de estudio, la empresa De la Rosa, se obtuvo a través del señor Ernesto Báez, quien es el líder del proyecto de localización de la inversión en Costa Rica.



Adicionalmente, se contó con información de CINDE, a través del señor Sando Zolezzi, Director de Investigación, quien significa un foco importante de atención, al ser la persona que tiene la información de ambas partes, respecto a las perspectivas, intereses y enfoques, tanto de la empresa inversora como del país receptor.

El instrumento de recolección de datos fue la entrevista abierta y la herramienta es un cuestionario. Su hilo temático se divide en 3 temas que pretenden ahondar:

1. La situación actual de la empresa con el fin de contextualizar la actividad económica de la misma, dentro del sector comercial en el que se desenvuelve;
2. 2. Cómo fue el proceso para la selección del país de inversión, en donde se busca conocer la estrategia de internacionalización e inversión de la empresa; y
3. Las perspectivas de la inversión, que a su vez se divide en 3 subtemas, el primero tiene que ver con entender el proceso de inversión, el segundo con la operación esperada en Costa Rica y, el tercero con identificar posibilidades de encadenamiento local.

2 COSTA RICA EN EL CONTEXTO DE LA IED

2.1 Panorama de la inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe

El mundo evoluciona y su impacto en materia tecnológica, de comunicación, negocios, logística, el comercio y las finanzas, no pasan desapercibido. Los constantes cambios en el entorno internacional, la globalización y la apertura o proteccionismo de los mercados llevan tanto a países como a empresas a ser participantes activos de una dinámica económica–comercial en la que crecen y se fortalecen aquellos que desarrollan una estrategia competitiva capaz de potenciar sus ventajas mediante el aprovechamiento pleno de los recursos propios y extranjeros.

De acuerdo con el informe sobre Inversión Extranjera Directa (IED) en América Latina y el Caribe, de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la economía



del mundo atraviesa un momento de incertidumbre que se siente en todos los sectores económicos incluyendo el comercio internacional, en donde la disminución de los flujos de IED ha sido el factor común en varios países (CEPAL, 2018).

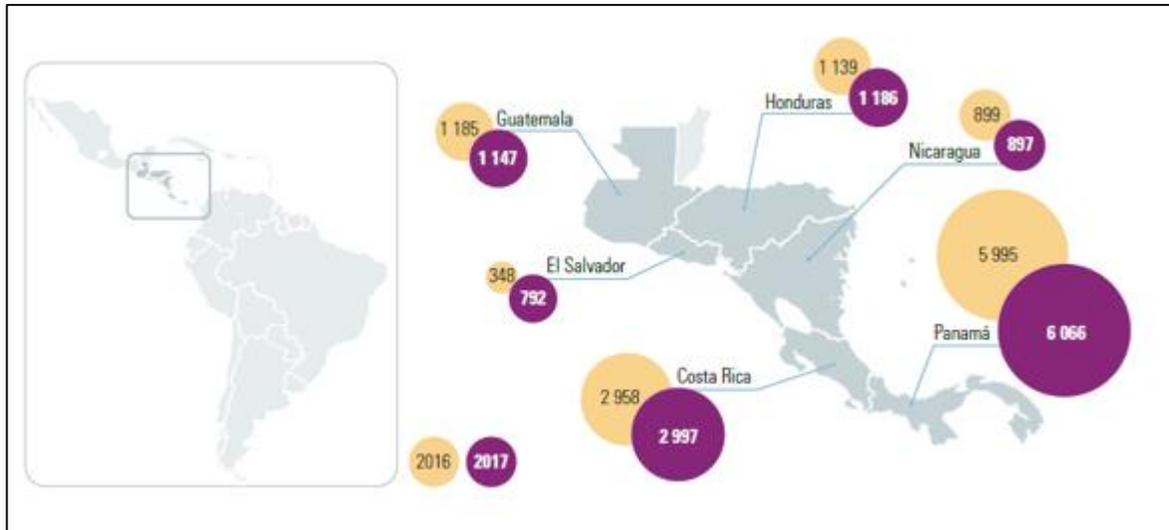
Asimismo, la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), en su informe sobre las inversiones en el mundo 2018, ratifica la disminución de un 23% de los flujos mundiales de IED en el 2017 en comparación a la cifra reportada en el 2016. Esto, debido básicamente a la contracción de las entradas de inversión en economías desarrolladas y las fusiones transfronterizas (UNCTAD, 2018); resultado de la incertidumbre política, las tensiones comerciales entre países que son potencia, las nuevas reformas fiscales, la relocalización de la producción a países desarrollados, el crecimiento de las empresas digitales, así como una disminución de las tasas de rendimiento. Esto a pesar del crecimiento del PIB y del comercio mundial, la liquidez internacional y el optimismo en los mercados financieros (CEPAL, 2018).

Esta coyuntura internacional ha reducido los flujos de IED en el mundo. El ingreso de IED registrado en el mundo en el año 2017 fue de 161.911 millones de dólares, esto es un 3,6% menos que el 2016 y un 20% por debajo de lo recibido en 2011, año que registra el mayor ingreso histórico (CEPAL, 2018).

En la región centroamericana, sin embargo, la IED ha permanecido estable, con ciertos países que destacan significativamente como es el caso de Panamá que registra 6.066 millones de dólares al 2017, producto más que nada de un alza en la demanda de servicios, proyectos asociados a energías renovables y manufactura para la exportación. Le sigue Costa Rica que registra 2.997 millones de dólares, similar al 2016, gracias particularmente a la inversión que se realizan las industrias exportadoras de productos médicos y de servicios (CEPAL, 2018). La siguiente figura muestra un panorama de la IED en Centroamérica.



Figura 8. Inversión Extranjera Directa en Centroamérica recibida 2016-2017
(en millones de dólares)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2018.

Como se observa en la figura 8, el país que destaca a nivel de Centroamérica es Panamá que recibió en el 2017 un 1,2% más que en el 2016, seguido de Costa Rica con un 1,3% más en términos relativos, aunque en monto absoluto recibió menos que Panamá. Por su lado, El Salvador y Honduras también tuvieron aumentos del 56 y del 3.9% respectivamente, pero menor a la recibida en términos absolutos por sus vecinos de la región; mientras que Guatemala y Nicaragua cayeron en -3% y -0,3%.

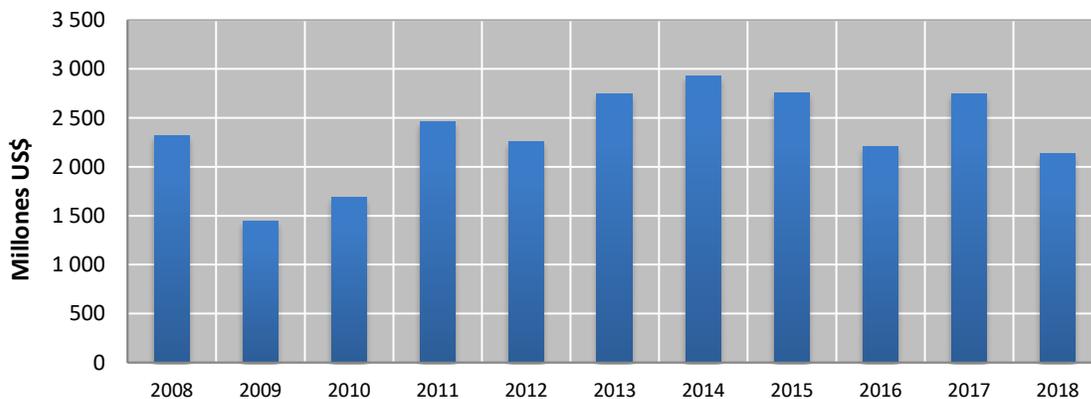
Dentro de este escenario, la competitividad entre países para atraer flujos de inversión adquiere mayor relevancia, siendo incluso recomendación de la CEPAL para los países, el mejorar las políticas de atracción de inversión, promoviendo los atractivos y dotaciones que tenga el país, que le permitan ser un candidato capaz de proveer, mejorar y potenciar todas sus capacidades, así como mejorar la calidad de vida de su gente mediante el desarrollo.



2.2 Inversión Extranjera Directa en Costa Rica

Costa Rica muy particularmente ha mantenido los flujos de IED por encima del 6% anual en los últimos 10 años, siendo objeto de análisis tanto por los incentivos diseñados para la labor de atracción, así como por el impacto en la economía del país. Lo cierto, es que se ha convertido en una fuente importante de ahorro adicional que le ha permitido a Costa Rica hacer frente a la inversión nacional total, dado que el ahorro interno no es suficiente para lograrlo. El siguiente gráfico muestra la evolución que ha tenido la IED en Costa Rica en los últimos diez años.

Gráfico 1. Inversión Extranjera Directa recibida en Costa Rica, 2008-2018



Fuente: Comex, con base en cifras del BCCR, 2018

Si bien es cierto, el 2018 tuvo una leve disminución (-3.1%) en relación al 2017, producto básicamente a una menor inversión en el sector de turismo (CEPAL, 2018), el país está trabajando fuertemente en la atracción de inversión como lo indica el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión 2019-2022, en donde el gobierno fija una meta de 10.500 millones de dólares en IED para el 2022, monto que pretende alcanzar mediante la atracción de nuevos proyectos de inversión y reinversión dentro y fuera de la gran área metropolitana (Ministerio



de Planificación Nacional y Política Económica, 2019). Además, se pretende alcanzar en el mismo cuatrienio, un aumento en las exportaciones de bienes por \$11.000 millones, ambas metas dependientes del cumplimiento de varios supuestos, siendo los más atinentes a este estudio:

- El ingreso de nuevas empresas o proyectos de inversión al régimen de zona franca.
- Mantener un clima de negocios sólido y atractivo para la inversión.

Es así como la inversión extranjera directa toma un papel importante en el país, al ser fuente de ahorro adicional que permite hacer frente a la inversión total, dado que el ahorro interno no es suficiente para lograrlo (Matarrita, 2012). En ese sentido, Costa Rica busca constantemente atraer inversión mediante una estrategia de promoción de sus ventajas para atraer a empresas que, en su afán de participar de un mercado globalizado, buscan la manera de expandirse a nuevos países que les sean estratégicamente competentes.

Según los datos del Ministerio de Comercio Exterior (Comex, 2018), la concentración del flujo de inversión que ingresa al país proviene de Estados Unidos, desde donde se recibió en el 2018 casi 1.445 millones de dólares representando casi el 70% de la IED que ingresa a Costa Rica. Le sigue Holanda, que representa el 6%, Panamá un 4% y México con una IED de \$80.6 millones de dólares que representan un 3.8% del total de IED recibido en el país, como se muestra en el siguiente cuadro. Asimismo se observa la vinculación que existe con Estados Unidos como principal capitalizador en el mercado costarricense a lo largo de los años, con una trayectoria con la promoción de la exportación gracias a las facilidades de entrada a ese mercado, producto de las varias iniciativas logradas como la Iniciativa de la Cuenca del Caribe (ICC), la Ley de Asociación Comercial Estados Unidos – Cuenca del Caribe, regímenes especiales para el fomento de las exportaciones y CAFTA (Martínez & Hernández, 2012)

Cuadro 1. Costa Rica: Flujos de Inversión Extranjera Directa por país de origen



Cuadernos de Política Económica por [Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible](#) se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](#).

2008-2018, en millones US\$

| PAÍS | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 1/ | 2018 1/ |
|------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| América Central | 83 | 51 | 95 | 46 | 47 | 516 | 350 | 239 | 68 | 122 | 109 |
| Panamá | 20 | 22 | 37 | -3 | 11 | 332 | 191 | 42 | 30 | 96 | 93 |
| El Salvador | 66 | 21 | 0 | 40 | -2 | 42 | 35 | 26 | 21 | 16 | 8 |
| Nicaragua | 0 | 0 | 12 | -3 | 28 | 115 | 54 | 5 | 11 | 7 | 4 |
| Guatemala | -8 | 6 | 33 | 5 | 10 | 10 | 67 | -1 | 5 | 2 | 3 |
| Honduras | 5 | 3 | 13 | 7 | 1 | 18 | 3 | 167 | 2 | 1 | 1 |
| América del Norte | 1.654 | 1.159 | 1.341 | 1.884 | 1.359 | 1.306 | 1.513 | 1.564 | 1.091 | 1.833 | 1.527 |
| E.E.U.U | 1.571 | 1.120 | 1.253 | 1.659 | 1.015 | 1.087 | 1.175 | 1.411 | 883 | 1.671 | 1.445 |
| México | 20 | 7 | 40 | 183 | 336 | 172 | 252 | 119 | 117 | 92 | 81 |
| Canadá | 64 | 33 | 47 | 42 | 7 | 48 | 86 | 34 | 92 | 70 | 2 |
| Otros relevantes de América | 70 | 16 | 99 | 159 | 201 | 143 | 275 | 169 | 118 | 242 | 148 |
| Colombia | 50 | 6 | 98 | 152 | 106 | 79 | 194 | 154 | 89 | 179 | 69 |
| Brasil | -7 | -5 | -6 | 8 | 89 | 19 | 52 | -51 | 9 | 22 | 56 |
| Islas Vírgenes Británicas | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -8 | 16 | 1 | 17 | 13 |
| Argentina | 15 | 8 | 0 | 0 | 7 | 9 | 31 | 11 | 11 | 10 | 9 |
| Jamaica | 0 | 0 | 4 | -2 | 4 | 3 | -15 | 30 | 0 | 10 | -1 |
| Ecuador | 8 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 2 | 2 | 0 |
| Chile | 3 | 3 | 3 | 2 | -5 | 33 | 19 | 7 | 6 | 2 | 3 |
| Relevantes de Europa | 421 | 154 | 135 | 320 | 477 | 659 | 622 | 751 | 867 | 532 | 303 |
| Holanda | 24 | 27 | 7 | 30 | 32 | 109 | -66 | 461 | 369 | 103 | 129 |
| España | 141 | 79 | 28 | 247 | 311 | 247 | 318 | 118 | 154 | 120 | 57 |
| Suiza | 86 | -32 | 68 | 5 | -3 | 26 | 38 | -42 | 40 | 267 | 52 |
| Irlanda | 1 | -1 | 1 | -1 | 5 | -8 | 4 | 22 | 21 | -9 | 23 |
| Dinamarca | 8 | 4 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 18 |
| Belgica | 29 | 15 | 0 | 0 | 12 | 28 | 31 | 27 | -4 | 25 | 13 |
| Alemania | 68 | 17 | 20 | 9 | -10 | 32 | 92 | 98 | 59 | -6 | 12 |
| Francia | 31 | 8 | -1 | 0 | 5 | 113 | 34 | 15 | 21 | 35 | 10 |
| Reino Unido | 16 | 27 | 14 | -30 | 11 | 6 | 53 | 38 | 20 | 1 | -2 |
| Italia | 19 | 10 | -2 | 59 | 115 | 106 | 119 | 14 | 186 | -4 | -8 |
| Relevantes de Asia | 15 | 6 | -2 | 1 | 13 | 27 | 63 | -4 | 1 | 17 | 33 |
| India | -2 | 0 | -4 | 1 | 3 | 8 | 23 | -9 | 3 | 1 | 9 |
| Corea del Sur | 5 | -1 | 1 | 0 | 16 | 0 | 0 | 0 | -1 | 10 | 8 |
| Israel | 10 | 5 | 0 | 0 | 0 | 3 | 29 | 4 | 1 | 1 | 6 |
| Japon | 0 | -2 | 1 | -1 | -10 | 9 | 1 | -2 | -3 | 3 | 5 |



| PAÍS | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 1/ | 2018 1/ |
|---------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| China | 2 | 4 | 1 | 1 | 5 | 7 | 11 | 2 | 1 | 2 | 5 |
| Otros Países | 77 | 58 | 15 | 51 | 162 | 90 | 102 | 33 | 58 | -4 | 14 |
| TOTAL | 2.320 | 1.444 | 1.684 | 2.461 | 2.258 | 2.741 | 2.927 | 2.752 | 2.204 | 2.742 | 2.134 |

Fuente: Grupo Interinstitucional de Inversión Extranjera Directa (BCCR, CINDE, PROCOMER, COMEX e ICT)

Por otra parte, el sector que recibe casi el 51% de la IED en Costa Rica es la industria manufacturera, seguido del sector de servicios con un 22% y la actividad inmobiliaria con un 12%, tal como lo muestra el cuadro 2. Además, de que se ubican en su mayoría en zona francas (57%) como se ve en el cuadro 3.

Cuadro 2. Costa Rica: IED por actividad económica de destino 2010-2018, en millones en US\$

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 ^{1/} | 2018 ^{1/} |
|--------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|--------------------|--------------------|
| Agricultura | -7,9 | 36,4 | 0,6 | -1,1 | 61,8 | 371,3 | 26,2 | 3,4 | 8,8 |
| Agroindustria | 46,9 | 7,6 | -15,8 | -2,5 | 22,6 | 16,1 | 27,2 | 40,3 | 30,8 |
| Comercio | 75,3 | 366,4 | 143,3 | 174,0 | 123,6 | 355,7 | 149,3 | 130,2 | 132,3 |
| Industria Manufacturera | 1.147,6 | 879,4 | 599,5 | 316,6 | 521,9 | 786,4 | 935,4 | 1.255,1 | 1.088,4 |
| Servicios | 107,2 | 720,6 | 883,1 | 861,8 | 1.243,3 | 665,7 | 580,6 | 489,5 | 465,9 |
| Sistema Financiero | 70,0 | 107,4 | 72,6 | 91,9 | 157,3 | 195,5 | 112,6 | 130,6 | 134,8 |
| Turismo | 81,0 | 113,5 | 143,0 | 139,7 | 34,0 | 41,1 | 102,6 | 443,3 | 23,2 |
| Actividad inmobiliaria | 147,0 | 228,1 | 431,8 | 1.160,7 | 762,1 | 320,0 | 270,0 | 250,0 | 250,0 |
| Otros | 16,4 | 2,1 | | | | | | | |
| Inversión extranjera | 1.683,5 | 2.461,5 | 2.258,1 | 2.741,1 | 2.926,6 | 2.751,9 | 2.203,9 | 2.742,3 | 2.134,2 |

Fuente: Banco Central de Costa Rica / Datos preliminares al cuarto trimestre, v.17-05-2019



Cuadernos de Política Económica por [Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible](#) se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](#).

Cuadro 3. Costa Rica: IED por régimen 2008-2018, en millones de US\$

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 ^{1/} | 2018 ^{1/} |
|-----------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|--------------------|--------------------|
| Zona Francas | 957,7 | 828,4 | 568,1 | 536,5 | 1.055,3 | 666,4 | 646,2 | 1.307,3 | 1.226,0 |
| Empresas | | | | | | | | | |
| Regulares | 411,8 | 1.158,2 | 1.019,9 | 808,5 | 957,5 | 1.516,7 | 1.041,8 | 593,6 | 500,8 |
| Inmobiliaria | 147,0 | 228,1 | 431,8 | 1.160,7 | 762,1 | 320,0 | 270,0 | 250,0 | 250,0 |
| Sistema Financiero | 70,0 | 107,4 | 72,6 | 91,9 | 157,3 | 195,5 | 112,6 | 130,6 | 134,8 |
| Sector Turismo | 81,0 | 113,5 | 143,0 | 139,7 | 34,0 | 41,1 | 102,6 | 443,3 | 23,2 |
| Perfeccionamiento | | | | | | | | | |
| Activo | 15,9 | 25,9 | 22,7 | 3,8 | -39,7 | 12,1 | 30,7 | 17,6 | -0,7 |
| Inversión Extranjera | 1.683,5 | 2.461,5 | 2.258,1 | 2.741,1 | 2.926,6 | 2.751,9 | 2.203,9 | 2.742,3 | 2.134,2 |

Fuente: Banco Central de Costa Rica, / Datos preliminares al cuarto trimestre, v.17-05-2019

El sector de manufactura ha sido a lo largo de los años y sigue siendo el sector que domina el destino de la IED que se dirige al país y, aunque en menor proporción, pero nada despreciable el sector servicios, a través de inversiones que se sitúan en zonas francas, lo que denota el modelo de promoción de exportaciones que sigue el país para convertirse en una plataforma de exportaciones (Martínez & Hernández, 2012).

2.3 Grupo mexicano de la rosa

Mazapán de la Rosa nace en 1950, en Guadalajara, capital del estado de Jalisco, México, en una numerosa familia formada por Don Michel González, Doña Elvira Velasco y sus 13 hijos. La idea de hacer dulces como negocio nace en 1948 cuando hacían ciertos caramelos y grajeas, pero no fue hasta 1950 año en el que crean la receta del mazapán, inspirada en un dulce de origen español, elaborado con azúcar, almendras, huevos y saborizantes. El cambio se da con el uso del cacahuete o también conocido como maní, en lugar de almendras, y la ausencia de los huevos. Es así como nace el mazapán, un negocio que empieza a dar trabajo a los vecinos del barrio quienes ayudaban con el empaque y diversas actividades.



Cuadernos de Política Económica por [Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible](#) se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](#).

Actualmente, Mazapán de la Rosa forma parte del Grupo de La Rosa, que está conformado por cuatro empresas de las cuales tres son de manufactura y una es la integradora. **¿Cómo funcionan?** Las tres empresas de manufactura venden su producción a la distribuidora De la Rosa, la misma que se encarga de la venta y distribución de los productos a nivel nacional y la exportación.

Existe una quinta empresa que es una integradora de servicios cuyas utilidades se destinan a actividades sociales del grupo, como por ejemplo, capacitaciones constantes a sus empleados, promoción y ayuda para continuar o culminar sus estudios primarios, secundarios o universitarios. Además, se encarga del desarrollo de investigación y tecnología mediante alianzas con universidades como el Tecnológico de Monterrey para promover ideas tecnológicas y desarrollo de nuevos productos, empaque y presentación. Esta alianza se desarrolla mediante la investigación de estudiantes de la universidad sobre la calidad del producto, el empaque y cómo tener una mejor presentación.

De la Rosa también trabaja en el tema social, apoyando a grupos vulnerables mediante la recaudación de fondos para grupos en inseguridad alimentaria y migrantes en Jalisco, ayudándolos con alimentación, llamadas telefónicas, acceso a ducha, corte de pelo y demás servicios.

3 INTERNACIONALIZACIÓN DEL GRUPO DE LA ROSA Y SU INVERSIÓN EN COSTA RICA

3.1 Análisis de la estrategia de inversión

Trayectoria del grupo De La Rosa

Mazapán de la Rosa forma parte del Grupo de La Rosa, de las cuales tres son de manufactura y una es la integradora, encargada de la venta y distribución de los productos a



nivel nacional y la exportación, a esta se agrega un quinta empresa que es la integradora de servicios.

El producto estrella es el mazapán, dulce hecho a base de cacahuete (maní), sin embargo, cuenta con una cartera de más de 12 diferentes líneas y 440 productos en diferentes presentaciones (Báez, comunicación personal, 24 de septiembre de 2019). Antes, el mercado mexicano consumía la mayor parte de su producción, sin embargo, el mercado estadounidense empezó a convertirse en un mercado interesante por la gran cantidad de compatriotas en este país (en ese tiempo 20 millones aproximadamente según criterio del entrevistado). En los últimos 10 años, el mercado de exportación se ha llevado a cabo en diferentes países de Europa, Medio Oriente, Asia, Centroamérica y Sudamérica.

Hoy día las exportaciones representan un promedio del 30% de las ventas y el 70% sigue siendo para consumo nacional en México, país de más o menos 120 millones de habitantes. Del 30% que se exporta, aproximadamente el 65 - 75% se destina a Estados Unidos y el resto a otros países del mundo.

Primeros pasos hacia la internacionalización

Con la intención de abrir nuevos mercados en el extranjero, Estados Unidos empezó a convertirse en un mercado potencial para la empresa por la gran cantidad de habitantes mexicanos residentes en la costa este y oeste de este país, es decir, los migrantes mexicanos e hijos de mexicanos nacidos en Estados Unidos que mantenían y propiciaban las costumbres mexicanas.

Es así como el grupo busca expandirse a mercados foráneos, siendo Estados Unidos el país electo, en primera instancia buscando clientes, luego por la cercanía, y por último por la facilidad logística entre Estados Unidos y México. Por lo anterior, este mercado se convirtió poco a poco en el destino de exportación natural para la empresa.



Figura 9. Criterios de escogencia del destino: primer paso a la internacionalización



Fuente: Elaboración propia, 2019

La estrategia de internacionalización de la empresa empieza con la exportación a un mercado vecino, lo que corresponde con el factor de localización del modelo OLI considerado en esta investigación. El factor de localización tiene que ver con todas aquellas externalidades que potencian la decisión de las empresas multinacionales a localizar su inversión en países extranjeros. En este caso, el acceso a un nuevo mercado con una distancia cultural mitigada por factores como, por ejemplo: la ubicación geográfica, infraestructura y un nicho de mercado bien identificado, son ventajas que favorecen la decisión de internacionalización.

Esa misma facilidad y comodidad que representa el mercado de Estados Unidos los ha hecho una comunidad empresarial que no tuvo, inicialmente, la necesidad de ir a otros mercados del mundo, como lo tienen que hacer otros países que no colindan con este país. A pesar de las tensiones sociales y políticas que se han afrontado, la relación entre ellos es muy estrecha, lo cual hizo de Estados Unidos su primer mercado en el proceso de exportación y el que les permite dar sus primeros pasos en la internacionalización.



Posteriormente, de manera paulatina, deciden buscar nuevos mercados para exportar, llegando a países de Europa, Sudamérica y América. Actualmente, la empresa tiene presencia en 30 países de todos los continentes, exceptuando Asia y Oceanía.

Actualmente, la segunda y tercera generación familiar, que son los que llevan el liderazgo de todo el grupo De la Rosa, entran en una discusión sobre cómo se va a manejar el grupo ante los nuevos retos, que tienen que ver por un lado, con los cambios en los mercados y la conducta de consumo en la que hoy están inmersos y, por otro lado, la transición generacional que conlleva a una evolución en la cultura organizacional de la empresa y un proceso de corporativismo que hoy día al ser una empresa familiar no se ha tenido de manera formal.

Este aspecto resulta muy valioso entenderlo ya que la toma de este tipo de decisiones que tienen que ver con una reconfiguración de alguna estrategia empresarial está influida por las características de las personas que conforman la dirección de la empresa; la edad, el tipo de empresa, el nivel de educación, el cargo que ocupan y el tiempo en ese cargo son ejemplos de características personales que influyen en el análisis, la percepción e interpretación que los integrantes hacen sobre los cambios del entorno y se reflejan a la hora de tomar decisiones porque lo hacen inevitablemente sobre su base cognitiva (Pla-Barber. J., Villar. C., & Escribá. A., 2010).

Por lo anterior, los nuevos directivos de la empresa están enfocando sus energías en incidir sobre estos puntos medulares y **evolucionar** de su situación actual a una situación futura deseada que responde su meta en el largo plazo y es convertirse en una empresa global.

Proceso de exploración de mercados y decisión de inversión

En el sector de confitería el Grupo De la Rosa es la empresa más grande en México y está entre las primeras 5 empresas más grandes de confitería del continente americano, se acompaña de otras empresas de confitería y chocolate ubicadas en Estados Unidos, Colombia



y Brasil (E. Báez, comunicación personal, 24 de septiembre de 2019). Dada la experiencia adquirida a lo largo de los años en la producción, distribución y exportación de confites, explorar nuevos mercados era una opción que ya en planes.

Invertir en el extranjero nace como propuesta del Consejo mexicano de comercio exterior (COMCE), mismo que le plantea a Enrique Michelle actualmente director general de Mazapán de la Rosa, la opción de una expansión a Centroamérica, de nuevo, por las características sociales, ideológicas, de idioma y cercanía geográfica. Este es un ejercicio que ha llevado a otras empresas como Bimbo y Cementos mexicanos (Cemex) a ser reconocidas como empresas globales. Estas empresas escogieron Centroamérica para aprender y de ahí se expandían a otras partes del mundo. Actualmente, Bimbo es la empresa de panificación más grande del mundo con plantas en todos los continentes y Cemex es reconocida entre las principales empresas de cemento a nivel mundial (E. Báez, comunicación personal, 24 de septiembre de 2019).

De acuerdo con Báez, en comunicación personal, el 24 de septiembre de 2019, de esta forma comienzan un proceso de estudio y análisis de mercados en Centroamérica, con una combinación de estrategia comercial del gobierno mexicano y el nivel de internacionalización de la empresa.

El proceso para la toma de decisión por parte de la empresa se divide en tres etapas que se muestra en la figura 10.



Figura 10. Grupo De la Rosa: Proceso de exploración en Centroamérica



Fuente: Elaboración propia, 2019

Etapa 1: Investigación documental

En este punto el objetivo es identificar cuál era el país que por sus características económica sociales, logísticas y de política era el más atractivo para la inversión, a través de un estudio realizado por un equipo de especialistas encargados de registrar y analizar información documental que se encuentra en la web y con entrevista en las embajadas de Honduras, Panamá, Costa Rica y demás.

Un primer resultado del estudio determina que dentro de la región Centroamericana existen dos grandes grupos:

- Triángulo del norte: integrado por Guatemala, Honduras y El Salvador.
- El resto de la región integrada por Nicaragua, Costa Rica y Panamá.

Posteriormente, mediante un proceso de evaluación por puntajes, el estudio muestra que los países más estables para invertir eran Panamá, Costa Rica, Guatemala y Honduras, y su puntaje de evaluación era prácticamente similar, por lo que los volvían atractivos para una segunda investigación.

Etapa 2: Scouting (exploración en campo)



Cuadernos de Política Económica por [Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible](#) se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](#).

En este punto, la empresa realizó visitas a Costa Rica y Panamá, con entrevistas a funcionarios públicos, embajadas de México en dichos países, organismos empresariales y prestadores de servicios varios. La conclusión fue que Costa Rica era el país propicio para hacer inversión, por varios factores que se exponen a continuación:

- **Sus órganos dentro de la administración pública:** como CINDE y Procomer, son altamente eficaces y especializados en el proceso de atención al potencial inversionista, el seguimiento es puntual y en ese espacio se permite que el empresario tenga cierta tranquilidad respecto al soporte que pueda recibir de los organismos gubernamentales.
- **Beneficios fiscales:** casi igual de atractivos que Panamá.
- **La formación académica:** primero investigaron sobre la cantidad de profesionales y número de instituciones educativas y además encontraron que la población es educada, respetuosa, preparada, trabajadora y eso les causó una muy buena impresión.
- **Acuerdos comerciales de Costa Rica** y tratamiento de transacciones arancelarias favorables, para aquellas empresas interesadas en exportar desde el país. Esto porque, al ser un país en vías de desarrollo, las grandes potencias tienden a ser más flexibles a la hora de negociar los tratados.
- **Insumos:** de particular importancia es el azúcar: la industria del azúcar es el partner más importante, representa para la industria arriba del 45% del insumo que se requiere, entonces si hay acceso a un precio de azúcar competitivo significa que arriba del 45% del contenido de un producto lo está obteniendo a un precio competitivo.

De todos los elementos mencionados anteriormente, los factores detonantes para escoger Costa Rica como destino de localización de la inversión fueron 3:

- Beneficios tributarios; política tributaria en régimen de zona franca.



- Acceso a insumos estratégicos a un precio competitivo, como el azúcar que es el insumo más importante en sus productos.
- Tratados comerciales y tratamientos de transacciones arancelarias favorables

Etapa 3: Proceso para desarrollar el proyecto en el país elegido

Al momento de la realización de este estudio la empresa estaba en esta etapa, terminando de revisar y analizar las ventajas y desventajas que encontraron en el país. Desventajas que también deben ser analizados, porque giran en relación a los costos de producción que generan, por ejemplo:

- El **costo de la mano de obra** no es competitivo, es muy alto.
- **Infraestructura:** dificultan la logística dado que no tienen red de carreteras modernas amplias que permitan tener una comunicación muy eficiente haciendo que distancias relativamente cortas sean de lento tránsito, esto genera costos de distribución altos.
- **Costos de transporte naviero refrigerado** es muy alto. Si bien, en la transportación de contenedores sin sistema de red en frío son competitivos, los costos de transporte en contenedores refrigerados son muy altos lo cual puede ser un factor que dificulte un proceso de exportación e importación.
- **Proveeduría:** la oferta de proveedores de ciertos insumos es mínima en este sector, lo que incrementa sus costos.

3.2 ¿Porqué invertir en Costa Rica?

Se denomina IED a una inversión transfronteriza en donde un inversionista reside en una economía, siendo éste el inversionista directo (**ID**), y se convierte en propietario total o parcial del capital de una compañía residente en otra economía (Saborío y Torres, 2018). Siendo así, el grupo mexicano De la Rosa (**ID**) al implementar su planta de operaciones en el país, pasaría a ser dueño parcial o total de la compañía a establecerse en Costa Rica (**IED**).



Con ese fin, la estrategia de inversión del grupo según el señor E. Báez, en comunicación personal, el 24 de setiembre de 2019, ha sido utilizar los acuerdos comerciales de Costa Rica para poder diversificar las exportaciones de la empresa. Lo anterior por cuanto, a pesar de que México es el país con más tratados de libre comercio del mundo, las condiciones en la negociación con los diferentes países no necesariamente son las mejores y la exportación de los productos mexicanos puede tener aranceles desfavorables. Esto no sería un problema en un país más pequeño como Costa Rica, en donde las negociaciones son más atractivas para productos costarricenses, posiblemente porque su industria no es tan competitiva o no ha sido estratégica en las negociaciones de accesos comerciales.

La rentabilidad también tiene que ver con los beneficios tributarios de los que se provee a las empresas de zonas francas, lo cual hace que el proyecto de expansión del grupo se considere altamente exportador; se estima que un promedio del 90 y 95% de la producción tendría que ser de exportación para gozar de estos beneficios tributarios y el 5% restante estaría destinado al consumo local. Para esta exportación se están considerando principalmente países de asiáticos, pero también se están evaluando todos los demás destinos potenciales.

Por lo anterior, la estrategia a valorar del Grupo De la Rosa fue sobre la decisión de qué los productos elaborados en Costa Rica pueden tener mejor tratamiento de ser producidos en México, y con ello ser más competitivos en terceros mercados. Producir en México **lo que tiene trato preferencial** y producir en Costa Rica lo que les es conveniente y que les permita una exportación con tratados favorables.

De acuerdo con un análisis que la empresa hizo con Procomer sobre los TLC de Costa Rica, los llevó a ubicar un promedio de 8 a 10 países que podrían ser interesantes, entre estos Singapur y China, que son parte del mercado asiático al que De la Rosa pretende entrar en el corto plazo, aprovechando estos tratamientos arancelarios favorables. Esta es otra de las



ventajas que tiene que ver con el factor de internalización del modelo OLI que expone el aprovechamiento de contar con ventajas propias y potenciarlas por sí mismas en nuevos mercados a través de la IED, en lugar de cederlas a terceros.

En este sentido, para la empresa De la Rosa es más rentable explotar sus ventajas en Costa Rica porque al final podrá obtener producto terminado que podrá exportar a otros países con beneficios arancelarios mejores de los que podría tener exportando desde México. Lo cual implica que, como complemento se desarrolla una estrategia de exportación desde Costa Rica orientada al Asia. De esta manera pasaría a triangular la producción, transformando parcial o totalmente un insumo para que tenga *origen* costarricense y a partir de ahí acceda a nuevos mercados con aranceles favorables, mejores que los que tendrían si el *origen* es mexicano.

Esto es lo que el grupo está analizando, porque su estrategia es aprovechar los TLC y los beneficios de zona franca disminuyendo costos de producción y distribución para que sea atractivo el establecimiento de la planta en Costa Rica. El ejercicio alternativo es identificar qué productos pueden soportar el costo de la distribución, lo cual les ha demorado la toma de decisión cerca de medio año.

En cuanto a los beneficios para Costa Rica, el señor Báez, E., en comunicación personal, 24 de septiembre de 2019, responde:

Establecerse en Costa Rica genera empleos directos e indirectos. Directos en manufactura, además de ciertos cargos administrativos que van a necesitar de mano de obra especializada e indirectos como los varios servicios de transporte tanto terrestre como marítimo, agencia de aduanas, navieras, servicios públicos, logísticos.



A esto se le suma la oportunidad del desarrollo de proveedores, pero a mediano plazo, por ejemplo, producción de cacao, que tendría que ser un proceso paralelo a la producción y no se puede depender de esta producción actualmente en el país.

Lo anterior significa una oportunidad para Costa Rica, para incentivar la manufactura liviana y proveer al sector privado y público beneficios directos e indirectos, pero igualmente, supone un reto importante para mantener la competitividad del país y la empresa.

3.3 Elementos institucionales de promoción para la atracción de inversión extranjera directa que ofrece costa rica en el sector de confitería

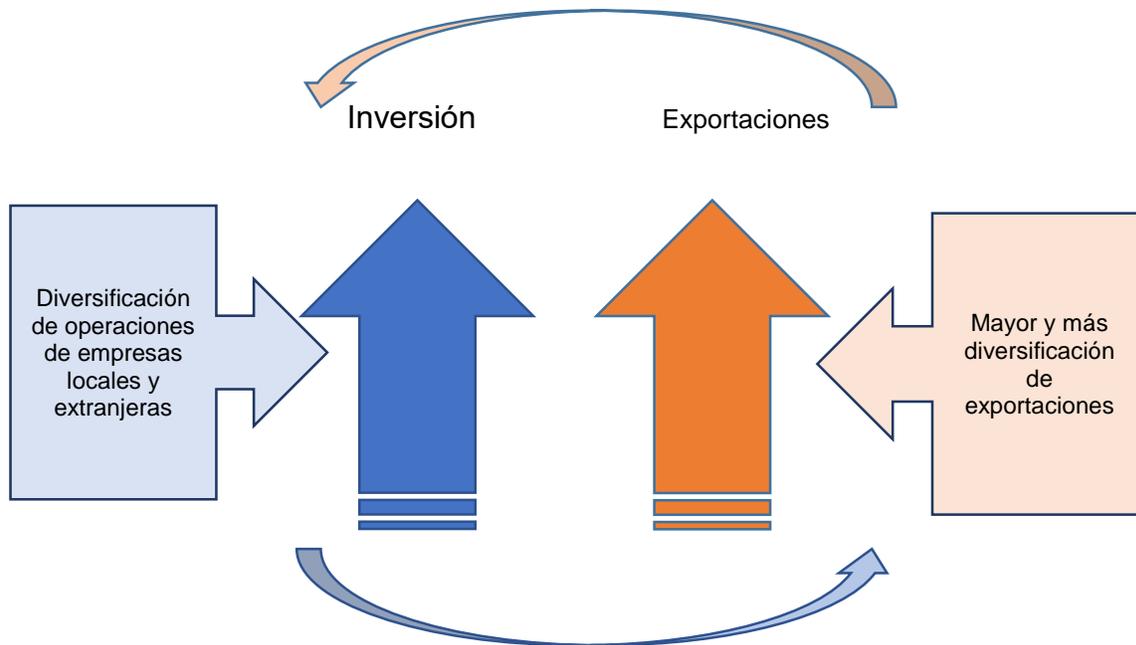
Este apartado se estructura a partir de la descripción y el análisis de la información de la entrevista aplicada al señor Sandro Zolezzi, director de investigación de CINDE, por medio de correo electrónico.

Estrategia actual de atracción de ied de costa rica, para el sector de alimentos

La estrategia de Costa Rica para el desarrollo de la economía nacional e inserción en el mercado internacional está promovida por el crecimiento de dos áreas estrechamente relacionadas; la IED y las exportaciones, elementos que tienen un impacto directo en el desempeño del empleo, la producción, generación de nuevas oportunidades empresariales y por ende un mejor rendimiento en la balanza de pagos y el mercado de divisas (Ministerio de Comercio Exterior, COMEX, 2019). La siguiente figura muestra la relación entre la IED y las exportaciones.



Figura 11. Relación IED y exportaciones



Fuente: Elaboración propia, 2019

Un aumento en la inversión dada por la diversificación de las operaciones de empresas nacionales e internacionales produce un aumento en las exportaciones, este aumento diversificado atrae así mismo a nuevas empresas y proyectos de inversión (Ministerio de Comercio Exterior, COMEX, 2019).

En este sentido, la empresa De la Rosa es un nuevo proyecto de inversión que, de hecho, su objetivo es ser una empresa exportadora con un aumento de volumen de producción asignado para la exportación e inclusive el consumo local.



Para el cumplimiento de la estrategia país, CINDE tiene su rol fundamental en el desarrollo de estrategias que promuevan la atracción de capital extranjero. Sin embargo, estas estrategias se gestionan a nivel de grandes sectores, no para subsectores (Zolezzi, S. Comunicación personal, 4 de noviembre de 2019). Siendo así, es importante, antes entender la promoción del país para el subsector de confitería; hacer un primer acercamiento a la estrategia de atracción del sector de alimentos en Costa Rica.

Las estrategias de atracción para la inversión que hoy por hoy son promovidas por CINDE, se desarrollan como apoyo a la estrategia país en las áreas anteriormente mencionadas (exportaciones e IED). Esta evolución de las estrategias se demuestra en la siguiente figura 12.

Figura 12. Evolución de CINDE



Fuente: Coalición costarricense de iniciativas para el desarrollo (CINDE), 2018

En este momento el enfoque de CINDE es la atracción de IED de mediana y alta tecnología que permita seguir evolucionando en la cadena de valor del tipo de servicios y bienes que desde acá se exportan, tanto para el área de servicios como de manufactura tecnológica (Zolezzi, S., comunicación directa, 8 de noviembre de 2019).

Esto a su vez, requiere tener talento humano capacitado que pueda responder a las demandas de conocimiento que este tipo de industrias solicitan para poder seguir compitiendo en el mercado internacional.



El tipo de proyectos por los cuales Costa Rica compite a nivel mundial se denominan *greenfield*, que son aquellos que hacen inversiones desde cero. El número de competidores por este tipo de inversión ha incrementado en los últimos años y ahora hay competidores emergentes como Perú, Colombia, Croacia, Estonia, Catar, Polonia, Filipinas, Paraguay, Sri Lanka, Lituania, el mismo EE.UU., quienes también esperan recibir este tipo de proyectos en sus mercados, lo cual exige mayor competitividad para seguir siendo un destino estratégico para este tipo de proyectos (Zolezzi, S., comunicación directa, 8 de noviembre de 2019).

En el caso de las empresas multinacionales atraídas por CINDE en el área de manufactura, estas pueden ser ubicadas en dos sectores: manufactura avanzada y manufactura liviana, en este último grupo están los proyectos de industria alimentaria y dentro de esta industria se encuentra el proyecto de inversión del grupo De la Rosa. Al cierre del 2018 CINDE reporta resultados sobre proyectos atraídos de manufactura avanzada y liviana que se presenta en el siguiente cuadro.

Cuadro 4. Proyectos de manufactura atraídos por CINDE, 2018

| | Manufactura avanzada | Manufactura liviana |
|-----------------------------|---|---|
| Número de empresas atraídas | 46 empresas multinacionales operando desde Costa Rica | 33 empresas multinacionales operando en el país |
| Número de empleos generados | 10.157 puestos de trabajo | 4.229 puestos de trabajo |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de CINDE, 2018

Los datos anteriores muestran que el 58% de empresas atraídas corresponden a proyectos de manufactura avanzada y estas generan el 71% del total de empleos de empresas de manufactura atraídas por CINDE, así también, el 42% es de manufactura liviana que genera el 29% de los empleos. Si estos 14.386 puestos laborales los trasladamos a la cantidad de empleos del sector de manufactura, que son 237.000 de acuerdo con datos del INEC



(2018), el empleo generado por las empresas de manufactura atraídas por CINDE representan un 6,06%.

Esto corresponde con lo indicado por el director de investigación de CINDE, su enfoque en este momento está en la atracción de proyectos de alta tecnología los cuales han tenido un rápido crecimiento en los últimos años, y han impactado duplicando el número de empresas, la cantidad de empleos y la producción desde el año 2000, la producción, así mismo las exportaciones se van especializando con productos de alta tecnología como se muestra a continuación en la figura 13 y 14.

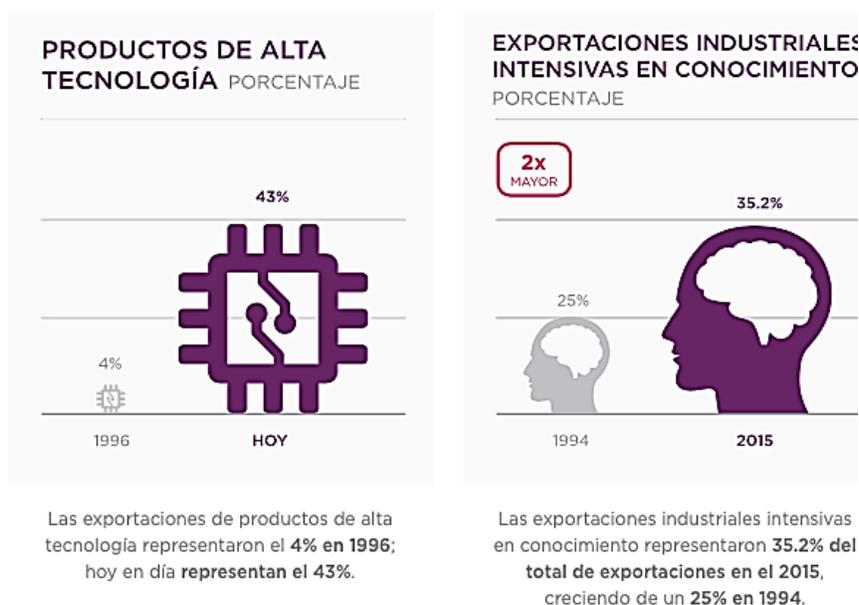
Figura 13. Crecimiento del sector de manufactura avanzada en Costa Rica del año 2000 al 2015



Fuente: Coalición Costarricense de Iniciativas para el Desarrollo (CINDE, 2018)



Figura 14. Incremento en las exportaciones de manufactura avanzada en Costa Rica

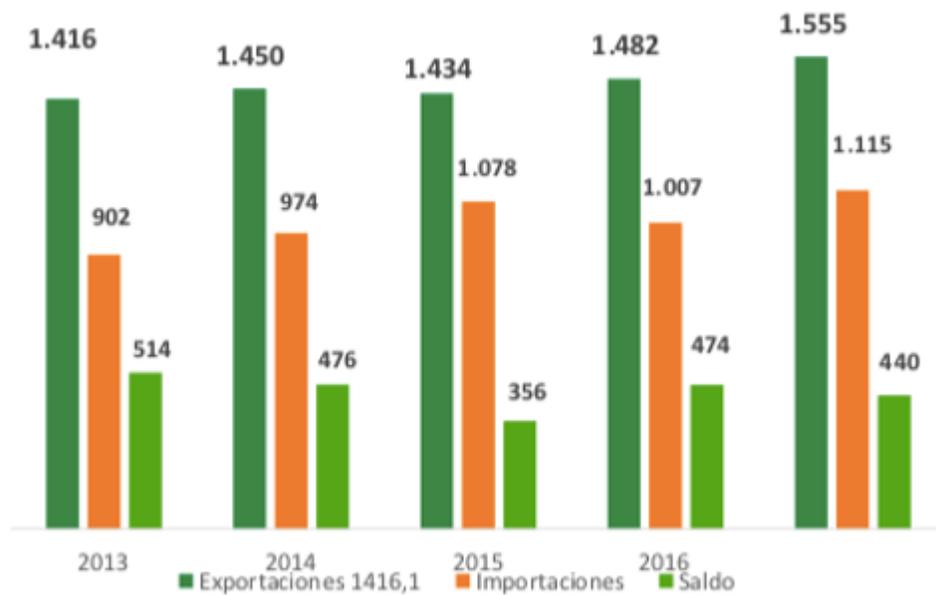


Fuente: Coalición Costarricense de Iniciativas para el Desarrollo (CINDE, 2018)

Las empresas de manufactura liviana por su lado, también se han mantenido en constante crecimiento, consolidando el sector industrial, exportando alrededor de \$9.000 millones en el último año (CINDE, 2018). Es importante resaltar que este sector agrupa a las empresas de industria alimentaria atraídas por CINDE (Zolezzi, S., comunicación directa, 8 de noviembre de 2019).

El sector de alimentos particularmente también ha tenido crecimiento, pasando de exportar \$945 millones en el 2009 a \$1555 millones al 2016, lo que significó un aumento del 64% en sus exportaciones, representando el 3er sector exportador de Costa Rica, con una balanza comercial positiva (Procomer, 2016), según se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico 2. Balanza comercial del sector alimentario de Costa Rica, 2016



Fuente: Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica, Procomer, 2016

Las empresas de este último sector de manufactura liviana identifican a Costa Rica como un punto ideal desde donde pueden exportar gracias a las ventajas competitivas que el país ofrece, como son; el acceso a mano de obra, beneficios tributarios en zonas francas y acceso a nuevos mercados mediante los acuerdos comerciales con los que cuenta Costa Rica.

Factores de competitividad para la atracción de IED de empresas del sector de alimentos

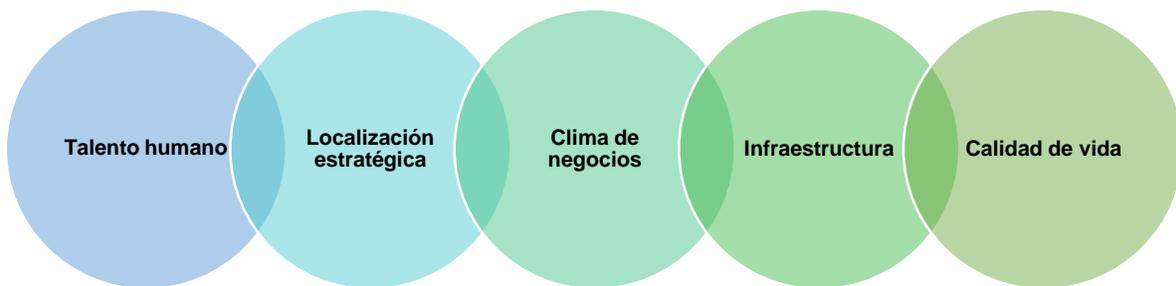
Costa Rica es un país catalogado como uno de los destinos de inversión más competitivos del mundo, gracias a su propuesta valor. Hablamos de una trayectoria comprobada, un talento humano altamente calificado, localización estratégica, un excelente clima de negocios, infraestructura y calidad de vida, según lo indica don **Sandro Zolezzi**, en **comunicación directa**.



Cuadernos de Política Económica por [Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible](#) se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NonComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](#).

El país se caracteriza por ser un destino estratégico a nivel mundial para el establecimiento de proyectos de inversión que requieren alcanzar eficiencia de procesos. Esta propuesta valor es la que precisamente también se utiliza para atraer proyectos de industria alimentaria. (Zolezzi, S., comunicación directa, 8 de noviembre de 2019). El resumen de los elementos de atracción de IED enfocados a empresas del sector de alimentos promovidos por CINDE se muestran en la siguiente figura.

Figura 15. Elementos de atracción de IED para empresas del sector de alimentos, CINDE, Costa Rica



Fuente: Elaboración propia, con base en datos de CINDE, 2019

Para entender un poco más las razones del porqué estos elementos son considerados como factores de atracción, a continuación, se procede a detallarlos.

Talento humano

“Una cuna de talento humano para aquellos que buscan la excelencia”, así es como CINDE define al país en cuanto a su recuerdo humano. Gente educada, deseosa de encontrar retos, aprende rápido y busca la superación personal constantemente.

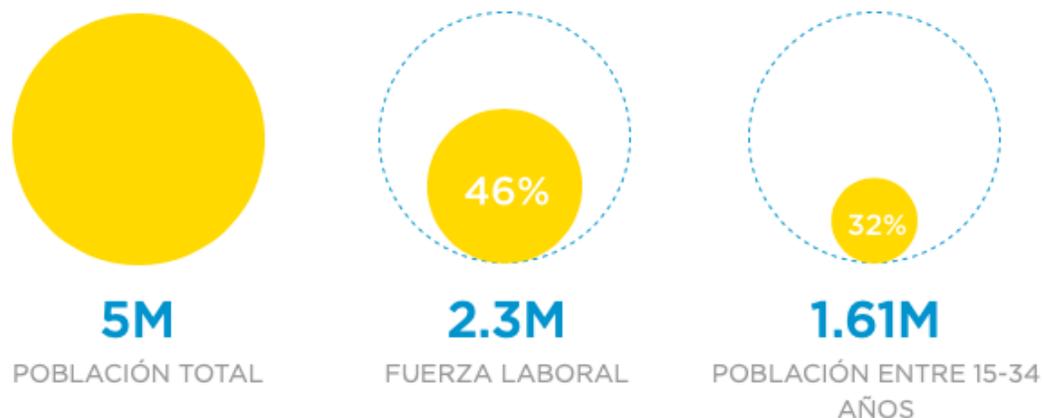
Como se observa la figura 16, el 46% de la población de Costa Rica componen la fuerza laboral, con casi 2.3 millones de personas que corresponden al grupo ocupacional y dentro



Cuadernos de Política Económica por [Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible](#) se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NonComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](#).

de éste un 69.5% pertenece a ocupación calificada media y alta, de acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC, 2018. Esto representa una fuente de atracción importante para las empresas que buscan especializar sus procesos.

Figura 16. Talento humano en Costa Rica



Fuente: Coalición costarricense de iniciativas para el desarrollo (CINDE)

Localización estratégica e infraestructura

CINDE, 2019 define una ubicación ideal, como “estar en el corazón, donde las cosas sucedan” Costa Rica en cuanto a su localización. Ubicándose Costa Rica en un punto estratégico del continente, lo posiciona como centro para el desarrollo de operaciones “*nearshore*” con países cercanos, especialmente México y Estados Unidos, así como operaciones “*offshore*” para empresas más alejadas como las europeas que buscan ubicar sus operaciones en América. Esta localización privilegiada también tiene sus efectos a nivel de acceso y oportunidades de negocio que se presentan en el siguiente cuadro:



Cuadernos de Política Económica por [Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible](#) se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](#).

Cuadro 5. Localización estratégica de Costa Rica

| Tipo de Acceso | Conveniencia | | | |
|----------------|---|--|---|---|
| Marítimo | 1,490.000 TEUS al 2017 que se movilizan en ambos puertos, Caldera y Moín. | 10mo lugar en el índice de volumen en América Latina para Puerto Limón/Moín | 1458 barcos manejados anualmente en ambas costas. | TCM como nuevo puerto que permite conectividad con 77 puertos de todo el mundo. |
| Aéreo | 1,858,965 pasajeros al año viajando vía aérea. ¡Eso son 5,093 diarios! | + de 1000 vuelos internacionales, entrando y saliendo del país semanalmente. | 2 aeropuertos internacionales, con los más altos estándares de la región. | 5 horas de vuelo a NYC. Centro de mundo para hacer negocios. |

Fuente: Coalición costarricense de iniciativas para el desarrollo (CINDE, 2017)

El resumen de las ventajas que ofrece el país en cuanto a la infraestructura, aeroportuaria, parques industriales, conexión, telecomunicaciones, entre otros, se presenta en la figura 17 y el cuadro 6.



Figura 17. Infraestructura de Costa Rica



Fuente: Coalición costarricense de iniciativas para el desarrollo (CINDE, 2017)

Cuadro 6. Infraestructura de Costa Rica

| Infraestructura | | | |
|---|--|---|--|
| Casi el 100% de la electricidad proviene de fuentes limpias y renovables. | 3 conexiones redundantes de cable submarino de fibra óptica. | +77,000 empleados trabajando en parques industriales y centros de negocios. | +20 parques industriales y centros de negocios en todo el territorio nacional. |

Fuente: Coalición costarricense de iniciativas para el desarrollo (CINDE, 2017)

Otros autores como Xinwei Ling, (2018), consideran la infraestructura como “un pilar muy importante para atraer más inversiones... es la garantía para el funcionamiento normal de las instalaciones urbanas principales y las empresas” (p.35). En este sentido, el transporte,



Cuadernos de Política Económica por [Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible](#) se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](#).

aeropuertos, carreteras, puentes, facilidad para la comunicación, suministro de energía y agua, entre otros son parte de una buena infraestructura que un país debe ofrecer para promover la IED.

Clima de negocios

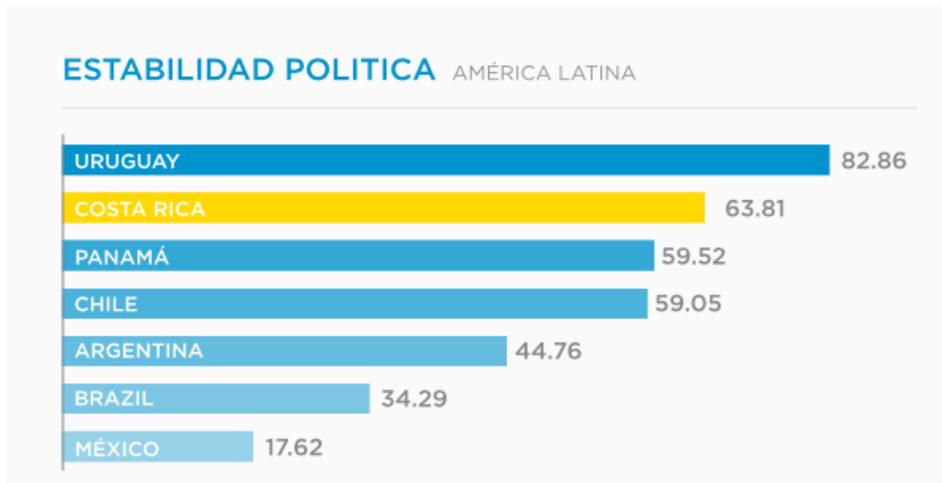
“La estabilidad, innovación y competitividad internacional comprobada crean el ambiente adecuado para el éxito”, así es como CINDE define al país en cuanto al clima de negocios.

Costa Rica, de los primeros países en establecer un sistema democrático en América, un presidente y vicepresidente escogidos por el pueblo por un período de 4 años, y que separa los poderes legislativo, ejecutivo y judicial. El 1 de diciembre de 1948, bajo el gobierno de José Figueres Ferrer, se anunció la abolición de las fuerzas armadas, lo que se traduce en un ahorro de gastos para el gobierno y mejorar el bienestar de toda la población (Ling, X., 2018, p.26).

De seguido, los gráficos 12, 13 y 14 muestran los índices de Costa Rica en estabilidad política, seguridad y democracia respectivamente. Indicadores recogidos del Banco Mundial (2017), Latin Business Chronicle (FTI Consulting) (2017) y The Economist (2017).

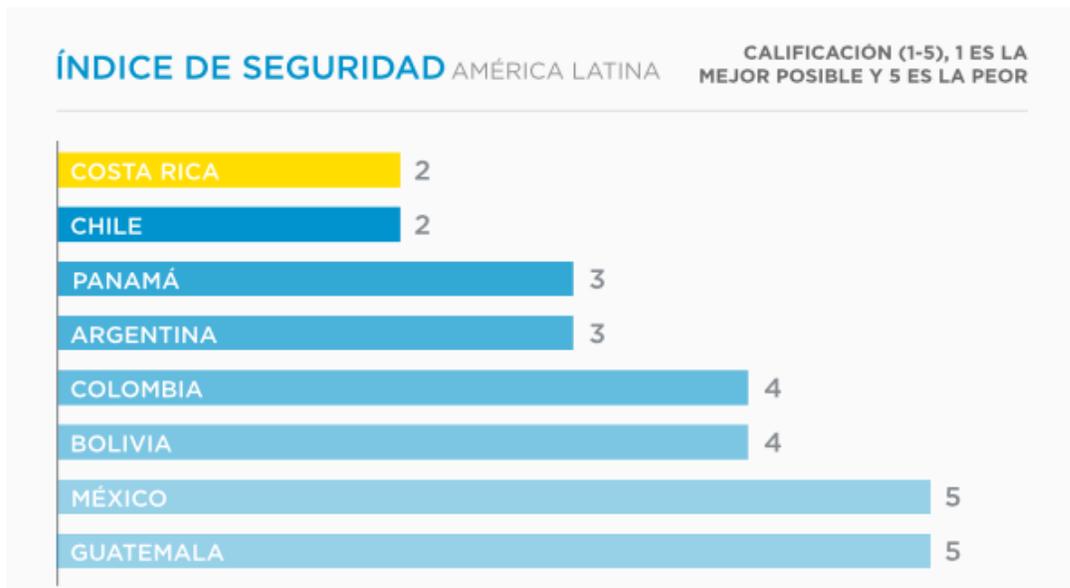


Gráfico 3. Índice de estabilidad política de Costa Rica



Fuente: World Bank, The Worldwide Governance Indicators, 2016, puntuación between 1-100.

Gráfico 4. Índice de seguridad de Costa Rica

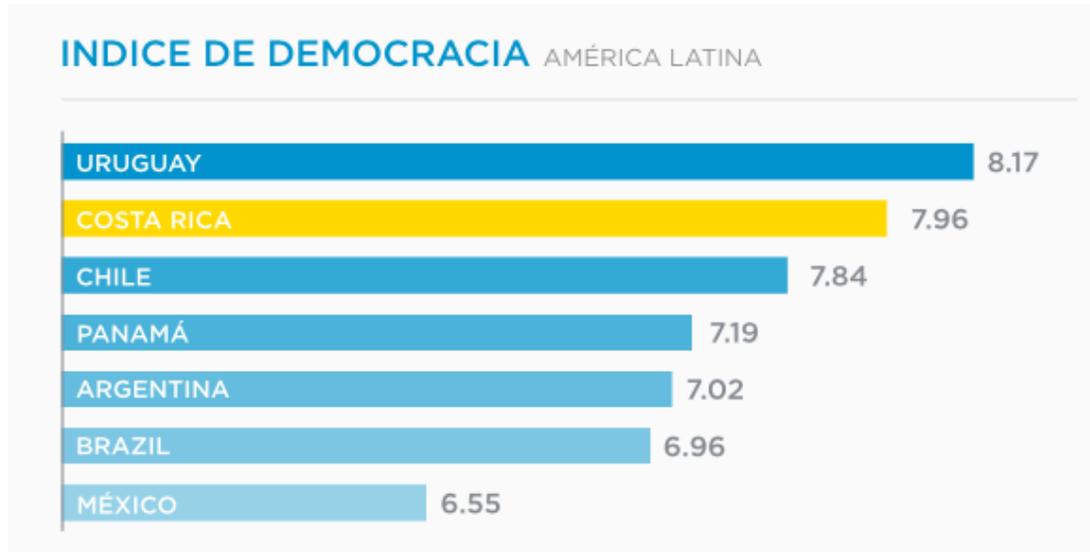


Fuente: Latin Business Chronicle, FTI Consulting(2014).



Cuadernos de Política Económica por [Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible](#) se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](#).

Gráfico 5. Índice de democracia en Costa Rica



Fuente: The Economist. Democracy Index (2016)

Los datos expuestos anteriormente, posicionan a Costa Rica como el segundo país de América Latina con estabilidad democrática y política de acuerdo con el Banco Mundial, sólo superado por Uruguay. En el ámbito de la seguridad, ocupa un primer lugar junto con Chile con una puntuación de 2, siendo 1 la mejor posible. Esto se traduce para un inversor en seguridad para hacer negocios, un clima estable en donde la dinámica del crecimiento se da en función del esfuerzo de todos.

Calidad de vida

Costa Rica es un país culturalmente rico por la cantidad de intercambio cultural que se produce con países de América del Sur, Central e incluso de Europa. por su alto nivel de educación que difiere de los otros países de la región, el no tener ejército desde 1949, su democracia, su sistema de salud, su biodiversidad y su constante crecimiento como país en desarrollo.



Cuadernos de Política Económica por [Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible](#) se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NonComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](#).

En resumen, todas esos factores descritos, son ventajas de localización que, de acuerdo con el modelo OLI, exponen el aprovechamiento de las dotaciones de los mercados específicos que deben potenciar las ventajas propias de la empresa, así mismo, el modelo de ventaja competitiva de Porter (1990), hace referencia a los elementos avanzados la mano de obra especializada. Mientras más especializados sean estos factores, más ventaja competitiva se crea, es decir, que Costa Rica cuente con un talento humano de mediana y altamente especializado, así como con un sistema de gobierno estable, un clima de negocios apropiado, infraestructura y localización estratégica favorables para generar negocios, promueven las condiciones de los factores locales que posteriormente potenciarán las ventajas propias de la empresa.

3.4 Contrastación de los elementos de atracción de la ied que ofrece el país y los factores indicados por la empresa durante su proceso de decisión de localización de sus inversiones

Matriz de análisis

Los elementos analizados, tanto de la estrategia de Costa Rica para atraer inversiones, y las consideraciones del Grupo De La Rosa, para ubicar operaciones en Costa Rica, permiten recurrir al uso de una matriz de análisis, para ubicar los encuentros y desencuentros de ambas partes.

Los factores considerados por la empresa De la Rosa como determinantes de la decisión de inversión y, por otro lado, los elementos indicados por CINDE como factores estratégicos de atracción de IED en Costa Rica, se los divide en factores principales y secundarios, a partir de lo indicado por la empresa que es el caso de estudio de esta investigación. Estos datos se representan en el siguiente cuadro.



Cuadro 7. Matriz de análisis de elementos de atracción de IED

| | De la Rosa | CINDE |
|--------------------|-----------------------|-------------------|
| Principales | Beneficios de las EZF | Talento Humano |
| | Insumos | Localización |
| | TLC | Clima de negocios |
| Secundarios | Clima de negocios | infraestructura |
| | Talento Humano | Calidad de vida |
| | Calidad de vida | TLC |
| | Localización | Beneficios EZF |

Fuente: Elaboración propia, 2019

El procedimiento seguido se orientó a hacer una valoración representativa de la importancia asignada por cada uno de los sujetos entrevistados a los elementos considerados. Se les otorgó valores a estos factores, de: muy Importante (MI), importante (I), poco importante (PI) y nada importante (NI) de acuerdo con el criterio indicado por los sujetos de estudio. A continuación, se los representa en el cuadro 8.

Cuadro 8. Contrastación de los elementos de atracción caso De la Rosa-CINDE

| | BEZF | INSUM | TLC | CN | TH | CV | LOC | INFRS |
|-------------------|------|-------|-----|----|----|----|-----|-------|
| De la Rosa | MI | MI | MI | I | I | PI | PI | NI |
| CINDE | PI | NI | PI | MI | MI | I | MI | I |

Fuente: Elaboración propia, 2019

Como se puede observar en el cuadro anterior, no hay coincidencia entre los factores de atracción de IED promovidos por CINDE y los identificados por la empresa. Mientras que, para la empresa, los factores principales están más enfocados en beneficios tributarios, el



acceso a insumos y los TLC, para CINDE el talento humano, la localización del país y el clima de negocios representan los factores de atracción más importantes.

Ahora, no solo no hay coincidencia, sino que la importancia difiere entre uno y otro en los factores principales y en los secundarios hay menor diferencia. De lo anterior, se puede deducir que la empresa busca más atractivos desde un enfoque de rentabilidad; los beneficios tributarios al establecer sus operaciones en zonas francas, los insumos desde el punto de vista de precios competitivos que en este caso específico es el azúcar y el acceso a nuevos mercados por medio de los TLC. Esto coincide por supuesto con la ventaja de localización e internalización del modelo OLI, y es que una empresa localiza su capital en mercados donde es más rentable sacar provecho de sus ventajas propias por medio de las ventajas ofrecidas por el país receptor de la inversión.

Sin embargo, la estrategia de CINDE se enfoca en promover factores más de tipo sociales y estructurales desde una perspectiva quizás genérica, es decir, que pueda funcionar para cualquier empresa, aunque centrados en empresas de servicios y alta tecnología.

Por otro lado, cada uno presenta en cada caso, un elemento que no fue tomado en cuenta. CINDE promueve por un lado la infraestructura, mientras que la empresa no la considera en ningún caso, todo lo contrario, de acuerdo con lo indicado por Báez, E., en comunicación directa el 24 de septiembre de 2019, Costa Rica debe mejorar su infraestructura a nivel, carreteras, puentes y vías de acceso. CINDE en cambio no considera el insumo como factor de atracción de inversión en el país, o **¿será que reduce aspectos que no son favorables y en los que el país no es competitivo?**

3.5 Oportunidad de desarrollo de esta industria a nivel nacional

En Costa Rica las cifras demuestran que el 70% de las inversiones que se dan en el país son reinversiones, lo que nos puede indicar que sí es posible que empresas de este y otros



sectores pueden seguir creciendo en el país (Zolezzi, S., comunicación directa, 8 de noviembre de 2019).

Costa Rica tiene el potencial para ser un centro de negocios y un hub logístico ideal para empresas que quieran desarrollar y especializar sus operaciones, los factores antes mencionados hacen del país un punto importante para el desarrollo y producción de bienes y servicios, el acceso a nuevos mercados, la innovación tecnológica y la investigación.

Oportunidades de encadenamiento productivo en costa rica: criterios de selección de proveedores

Uno de los efectos positivos que se espera de la IED es la generación de encadenamientos productivos con otras empresas o sectores nacionales. El abordaje de este aspecto se desarrolló mediante una entrevista aplicada a Ernesto Báez, para el análisis de los criterios de escogencia de proveedores, oportunidades de selección, posibles encadenamientos y primeros acercamientos con empresas locales.

De la Rosa busca completar sus operaciones a través de encadenamientos con terceros actores del mercado costarricense que le suplan de materia prima e insumos diferentes a los productos que el grupo ya tiene contemplado suplir por ellos mismos. Estos productos son muy específicos, son insumos del sector de alimentos que es importante identificar si Costa Rica es capaz de suplir en volumen y calidad.

En un estudio realizado por la Promotora del comercio exterior, Procomer, 2017, sobre la oferta de alimentos diferenciados en Costa Rica, el 88% de empresas productoras de materia prima e insumos del sector de alimentos son pymes, no tienen más de 30 empleados y tienen poca o ninguna participación del mercado internacional. Si bien es cierto, un 62% de estas empresas nacen pensando en la internacionalización y han desarrollado planes estratégicos para hacerlo, un 83% declara no estar preparada para la exportación por falta de capacidad



productiva, certificaciones exigidas por los mercados internacionales, así como la falta de registros sanitarios y el acceso a créditos bancarios.

A causa de esto, y considerando que no todas las pequeñas empresas están preparadas para exportar, muchas veces es importante encadenarse a una tercera empresa que ya cuente con una estructura de producción, logística y distribución bien definida y un músculo financiero robusto.

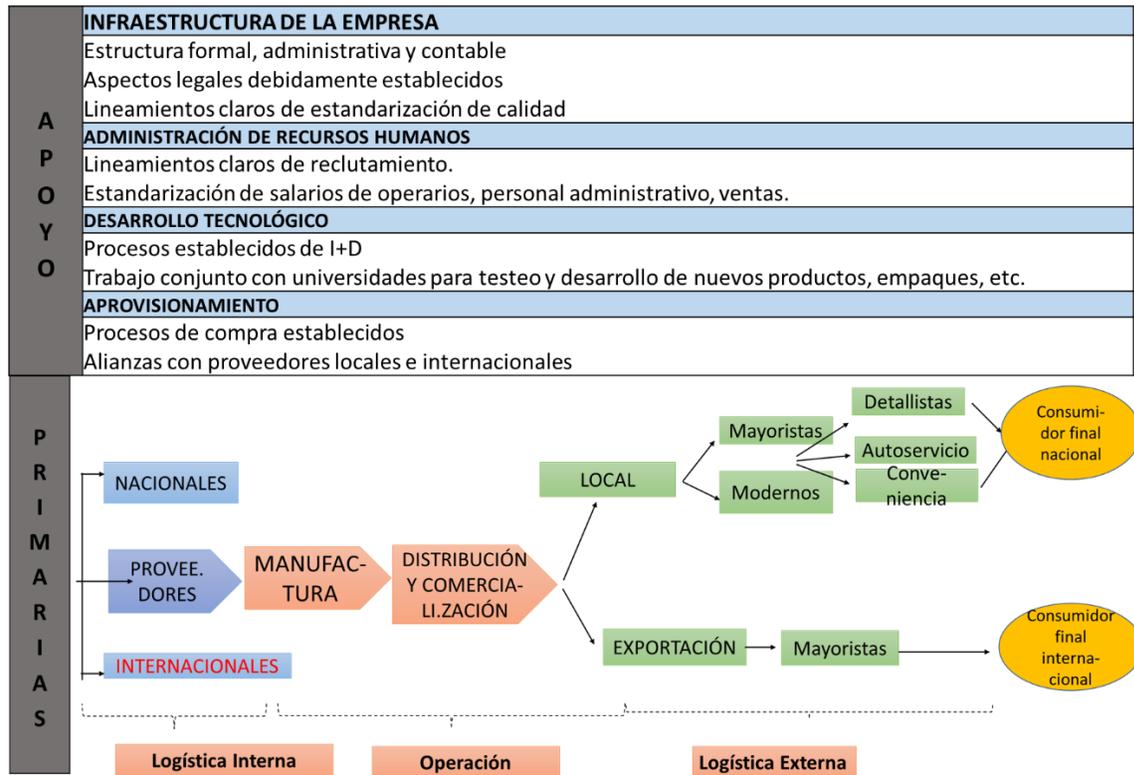
Es por esto por lo que, uno de los retos de este sector es la identificación de un socio comercial ideal, es decir, que tenga una planta productiva bien establecida que permita una buena capacidad industrial, que cuente con tecnología, know how, acceso a créditos y demás mercados. Es aquí donde entra De la Rosa, porque puede ser ese socio comercial para estas pequeñas empresas que cuentan con insumos para la producción de productos finales con alto valor agregado.

En definitiva, si se siguiera la línea de construcción de una posible cadena de valor que generaría la empresa De la Rosa en el país, desde el enfoque de Porter (2006) tendríamos una cadena como la que se representa en la figura 18.

La materia prima, ciertos insumos y servicios será suplida por proveedores locales e internacionales para la manufactura del producto final (posteriormente será distribuida y comercializada en su mayoría al mercado internacional por medio de la exportación hacia mayoristas, estos a su vez la harán llegar al consumidor final. La idea es dejar un 5% para distribución nacional por medio de mayoristas y canales modernos que, a su vez, por medio de detallistas, autoservicios y tiendas de conveniencia harán llegar el producto hasta el cliente final.



Figura 18. Cadena de valor del grupo De la Rosa



Fuente: Elaboración propia, a partir de Porter, 2006

De acuerdo con la información obtenida de la entrevista directa con Báez (2019), otro de los criterios de escogencia de los proveedores tiene que ver con el precio ofrecido para los insumos, los mismos que deben ser competitivos, o al menos deben ser más bajos que los obtenidos en México. El tema del volumen también será considerado, si el proveedor no tiene la capacidad productiva que la empresa necesita para proveer del insumo en las cantidades solicitadas, no puede ser considerado como proveedor.

El tema de los servicios es un poco más amplio, sin embargo, sigue estando el tema de los costos como principal criterio de selección. La oferta, sin embargo, es más amplia cuando de servicios se trata, por lo que es posible negociar y conseguir precios más bajos en los



diferentes servicios de logística, transporte terrestre y marítimo, agencias de aduanas, entre otros.

Oportunidades de selección

Parte del atractivo de Costa Rica son las fracciones arancelarias de confitería de los productos que la empresa pretende elaborar. Estas partidas arancelarias incluyen hasta 5 productos de las subpartidas 1704 (Artículos de confitería sin cacao) como son los chicles y demás gomas de mascar; 1806 (chocolates y de más preparaciones alimenticias que contienen cacao); 1904 (productos a base de cereales inflados o tostados) y 1905 (galletas, barquillos, waffles, incluso rellenos); todos en diferentes presentaciones.

Se tenían estimados una línea de productos más amplia, pero, el tema de los altos costos en la red de frío los puede limitar, aun así, el costo de la materia prima como el azúcar, el beneficio tributario y el beneficio arancelario, hace de Costa Rica un país muy atractivo, pero la suma de todos esos beneficios puede no ser suficiente para soportar el costo logístico del transporte refrigerado de ciertos productos.

Materia prima e insumos

Los insumos más importantes para la producción de esos productos son el maní, el azúcar y el cacao. A continuación, se analizan las oportunidades en cada uno de estos insumos.

Maní

El maní es la legumbre más importante para la empresa, sin embargo, este será abastecido por Nicaragua ya que en Costa Rica prácticamente no se produce. En el territorio nacional la cosecha de maní es de 138 toneladas aproximadamente, en 50 hectáreas de producción y un aprovechamiento de 2.7 toneladas/hectárea (Marín., 2016), lo que los deja muy por debajo



del requerimiento del inversor que necesita suplir más de 5.000 toneladas de este producto al año (Báez, E., comunicación personal, 24 de setiembre de 2019).

Por su lado, Nicaragua cerró el 2018 con una producción de más de 195 mil toneladas, en 46,379 hectáreas de producción y un aprovechamiento de 4,22 toneladas/hectárea (Bolsa Agroindustrial Upanic, S.A, 2018). Esto los coloca como el proveedor número uno de este producto.

Cacao

Es otra materia prima importante para De la Rosa, sin embargo, esta fruta se va a proveer desde Ecuador porque en Costa Rica el volumen producido, es mínimo. Según el Plan Nacional de Cacao 2018 – 2028, de la Comisión Interinstitucional de cacao en Costa Rica, (2018), se indica que el cacao de Costa Rica tiene un valor agregado al ser denominado “fino o de aroma” que representa una ventaja para el ingreso a diferentes mercados que buscan este tipo de cacao en particular. Sin embargo, luego del problema que los cacaoteros atravesaron en los años 70 con la enfermedad de la mata producida por el hongo *Monilia* (*Moniliophthora roreri*), la poca disponibilidad de material genético resistente a este hongo y los bajos precios en los mercados internacionales hicieron que muchas plantaciones de cacao desaparecieran, y los productores migraron a otros cultivos menos problemáticos (Comisión Interinstitucional de cacao en Costa Rica, 2018).

Por lo anterior, actualmente la cantidad de fincas de cacao en el país es de 1441 que representan sembríos por 3.286 hectáreas capaces de producir 700 toneladas al año (Comisión Interinstitucional de cacao en Costa Rica, 2018). El siguiente Cuadro muestra la evolución de la producción de cacao en Costa Rica.



Cuadro 9. Producción de cacao en Costa Rica, en toneladas 2017

| Variable | Periodo | | | | |
|------------|---------|--------|--------|-------|------|
| | 1994 | 1999 | 2004 | 2009 | 2014 |
| Producción | 2000 | 888 | 708 | 650 | 700 |
| Variación | | -55.6% | -20.2% | -8.2% | 7,7% |

Fuente: Comisión Interinstitucional de cacao en Costa Rica, 2018.

Estas 700 toneladas que se producen al año no son suficientes para abastecer las necesidades de la empresa De la Rosa que busca alrededor de 4.000 toneladas al año según lo menciona Don Ernesto Báez en entrevista directa. Por esta razón, el cacao se importará desde Ecuador (E. Báez, comunicación personal, 24 de septiembre de 2019). Ecuador por su lado, es reconocido por su liderazgo en la producción de cacao “fino de aroma”, ocupando el 4to lugar a nivel mundial, con una producción de más de 315.000 toneladas al año (Asociación Nacional de Exportadores de Cacao, ANECACAO, 2018).

Azúcar

La industria del azúcar es el **socio comercial** más importante, pues representa para la industria arriba del 45% del insumo que se requiere. Para suplir este insumo tienen un solo oferente que es la Liga Agrícola Industrial de la Caña de Azúcar (Laica), con los que ya han tenido un primer acercamiento. La empresa De la Rosa destaca de esta negociación que, el tener a LAICA como ente de unión de los ingenios y comercializador de su azúcar les ha permitido obtener un precio competitivo, no más bajo que el precio del azúcar ofrecido por parte de proveedores de otros países, sino competitivo, ya que los costos del azúcar entre los países de Centroamérica son similares. Aun así, la seguridad en cuanto al suministro del insumo, la disponibilidad y el volumen, compensan y permiten tener un precio competitivo. En este momento éste es el único insumo seguro que se va a proveer desde Costa Rica.

Empaque y otros insumos



Cuadernos de Política Económica por [Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible](#) se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](#).

Al momento de la entrevista con el señor Báez, se indicó que se encuentran en conversaciones con proveedores locales, negociando precios competitivos. Si no lo logran, los empaques serían importados desde México, China o Colombia. Los demás insumos serán importados desde México, país en donde ya tienen contratos con suplidores locales con precios y volúmenes acordados.

El encadenamiento con suplidores locales de materia prima e insumos no es una ventaja que ofrece el país para esta empresa, la poca diversificación de productos necesarios para la empresa y la dependencia de uno de ellos sin acceso a economías de escala, lo vuelve un sector poco competitivo para este tipo de empresas.

Servicios

Entre los servicios que se demandan para la operación en el país se destacan:

- Transportistas para el transporte de carga terrestre, desde la bodega o planta del proveedor hasta la fábrica productiva, así como el transporte de carga refrigerada y no refrigerada desde la planta al puerto, etc.
- Líneas navieras para el transporte marítimo de carga,
- Agencias de aduanas para el trámite de aduanas,
- Servicio de Courier, mensajería,
- Empresas de servicios básicos, tecnológicos, de contabilidad, de recursos humanos, legales, etc.
- Servicios de apoyo.
- Servicios básicos, gubernamentales, privados, de mercadeo, estudios de mercado, financieros, entre otros.

Si bien es cierto en insumos, Costa Rica no tiene fuerza cuantitativa al no poder proveer de mani y cacao a la empresa, puede proveer azúcar que representa casi el 50% de la materia prima, además de posibles suministro de materiales para empaque y servicios locales, lo que



significa trabajo para los costarricenses, salarios, consumo y crecimiento económico para el país.

4. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES ECONÓMICAS

El estudio permite plantear las siguientes conclusiones.

Lo primero es indicar que, la estrategia de inversión de la empresa mexicana Mazapán de la Rosa, obedece a dos objetivos; por un lado, un tema de especialización de sus canales de distribución ante mercados más globales y selectivos, lo que implica que la empresa debe rediseñar y redefinir sus estrategias organizacionales en miras de enfocar sus esfuerzos en una nueva dirección. Esto los lleva a buscar un nuevo país, un nuevo mercado en el que les resulte rentable producir sus bienes y desde ahí, cumplir su segundo objetivo de interés que es acceder a nuevos mercados.

Si se pensara en la IED como un instrumento para impulsar no solo el crecimiento sino el desarrollo económico, es de esperar que la capitalización de una empresa en el país se manifieste a través de inversión fija, empleo, salarios, consumo, encadenamientos, el compartimiento de conocimiento y tecnología y total productividad en los factores, por ende, suponen la recepción y generación de beneficios para Costa Rica que se pueden resumir en, económicos, sociales y ambientales.

Parece confirmarse que la decisión de localizar su inversión en un mercado foráneo se toma de manera racional, mediante un análisis de costos y ventajas de producir en mercados extranjeros, como lo propuesto por el modelo de Dunning y sus elementos de propiedad, internalización y localización. Asimismo, esto supone un reto para Costa Rica, porque debe



no solo potenciar las ventajas propias de la empresa, además, deben superar las propuestas de los países que son competencia.

En este momento, la estrategia que CINDE realiza como apoyo a la estrategia país, es la atracción de empresas de manufactura de mediana y alta tecnología que permita seguir evolucionando en la cadena de valor del tipo de servicios y bienes que se exporten desde Costa Rica. Sin embargo, una vez contrastada la información se muestra que no hay coincidencia entre las variables de decisión que el grupo De la Rosa identificó en Costa Rica y los elementos de atracción que CINDE como ente encargado en la promoción de atracción de IED promueve en su estrategia, por lo que, se podría inferir que, es necesario hacer una revisión de los elementos que el país promueve como ventajas locales o, si por lo contrario, los factores existen pero se vuelven ventajas dependiendo de la empresa y del sector. Es un tema por demás interesante y que da para realizar otras investigaciones sobre esta y otras temáticas relacionadas que permitan tener una visión real y profunda al respecto del tema.

Se vuelve necesario entonces, entender si elementos como el talento humano, la ubicación geográfica, la infraestructura, el clima que ofrece el país para generar negocios y la calidad de vida de sus habitantes, siguen siendo elementos capaces de potenciar las ventajas propias de todas las empresas inversoras, o, sólo sirven para atraer alta tecnología. Porque de acuerdo con el estudio, las empresas de manufactura liviana, intensivas en producción, lo que buscan es básicamente: disminución de costos; acceso a nuevos mercados y beneficios tributarios, entonces, ¿qué pasa una vez que estas empresas se establecen en el país? ¿Es sostenible su inversión? O, al final, es solo un encanto momentáneo.

Es importante que parte de la estrategia del gobierno como herramienta de atracción, sean diferentes planes de desarrollo de proveedores locales para estimular el suministro de la cadena de producción de insumos, además de que las políticas tributarias de atracción de



inversión deben ir en concordancia con las herramientas de logística y distribución en miras de ofrecer una solución competitiva.

El suministro de materia prima, insumos y servicios es parte importante en un proceso productivo y obviamente forma parte de los requisitos que la empresa De la Rosa busca en el país, proveedores que les permitan obtener materia prima a bajo costo, de modo que el resultado sea un producto competitivo desde el punto de vista de calidad y precios ya que, es claro que la empresa prioriza el tema de costos a la hora de escoger sus proveedores de materia prima locales, caso contrario termina siendo un reto que deben afrontar. En este caso, entre los más importantes se destacan:

- **Transporte marítimo y cadena de frío:** Tanto, que los ha llevado a demorar el proyecto y la toma de decisión respecto a los productos que se pretenden producir en CR porque al considerar la necesidad de una red en frío para ciertos productos que pretendían producir en el país y, teniendo estos costos más altos, se estarían desfasando en los costos de producción que se tienen en comparación con México, es decir, no producir productos que requieran refrigeración. Esto puede limitar el portafolio de productos que originalmente se consideró producir en Costa Rica, lo cual modifica el volumen de producción y por ende el monto de la inversión.
- **Empaque:** la oferta es limitada y no obedece a una economía de escala como la que puede darse en México y los volúmenes de producción son menores, lo cual hace que sus costos sean más elevados. La empresa necesita, para poder ser competitivo, costos similares a los de México, y en algunos insumos deben ser más bajos para poder compensar el costo de transporte.
- **Desarrollo de proveedores:** al no tener un cluster de suplidores, la empresa piensa en desarrollar proveedores locales, pero a mediano plazo y en este momento no pueden ser consideradas como un elemento de toma de decisión. Por ejemplo, producción de cacao, en este momento no se puede porque tendría que ser un proceso



paralelo a la producción y en la etapa inicial no es posible depender de esta producción. Esta tarea debería ser más responsabilidad de país y no de la empresa.

El Grupo de la Rosa puede ser un socio comercial importante para proveedores de insumos del sector de alimentos diversificados y en general de Costa Rica. Los retos más importantes que giran alrededor de este sector en específico tienen que ver con una evidente falta de vinculación entre varias partes que tienen que ver con la administración de la información y los recursos, como son, la academia, el gobierno y la empresa privada. Juntas deben promover la I + D; ayudar a simplificar los trámites financieros para tener acceso a financiamiento; diversificar y consolidar la calidad y el volumen de los productos para aumentar la confianza de los inversores; promover la mayor disponibilidad y diversificación de insumos y servicios, entre otros.

El objetivo del proyecto es hacer una empresa altamente exportadora, en este momento no se han destinado esfuerzos para atender el mercado de CR. Lo que se espera es que una vez establecidos y con una buena estrategia se pueden posicionar y aumentar el volumen de producción para consumo interno. Sin embargo, les conviene más que lo que se consume localmente siga siendo lo que se exporta desde México que lo que se pueda producir internamente y exportar la totalidad de la producción local.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilar, I.(2003). Planteamientos básicos del enfoque OLI y nuevas estrategias de las corporaciones transnacionales. Revista de la Facultad de Economía-BUAP.Año VIII. Num. 24.

Araya, A. (2009). El proceso de internacionalización de empresas. TEC empresarial. Vol 3. (3ª ed). 2009. Obtenido desde <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3202468.pdf>



Asociación Nacional de Exportadores de cacao en Ecuador (ANECACAO). (2018). *Exportaciones de cacao subieron 4,65% en 2018*. Ecuador: ANECACAO. Recuperado de <http://anecacao.com/index.php/es/noticias/exportaciones-de-cacao-subieron-4-65-en-2018.html>

Báez, E. (24 de septiembre de 2019). Comunicación personal.

Bolsagro. (2018). Bolsa Agroindustrial Upanic, S.A. Obtenido desde <https://www.bolsagro.com.ni/estad%C3%ADsticas/producci3n-agr%C3%ADcola.html>

Bonales, J. & Gallegos, E. (2014). Competitividad y Comercio Internacional. *INCEPTUM. Revista de investigación en ciencias de la administración*. 9(16).

Banco Mundial. (2017). *Indicadores económicos*. Washington, USA: Banco Mundial. Recuperado de <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GNP.PCAP.PP.CD>

Buckley P.J., y Casson, M. C. (1976). “A theory of international operations”, en Chertman J.P., y Leontiadis, J. (Ed). *European Research in international Business*. Amsterdam: North- Holland.

Cardozo, P. Chavarro, A. & Ramírez, C. (2007). Teorías de Internacionalización. Obtenido desde https://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiBzr3u_qvtAhUSsDEKHS3nBy8QFjACegQIAxAC&url=https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4780130.pdf&usq=AOvVaw1Nd0ZSLt5G4ET_Y8qLpWmJ0

Castro, J. (13 de setiembre de 2018). *Relación México-Costa Rica, clave para el desarrollo económico nacional*. Cicomex promueve las relaciones bilaterales entre empresarios mexicanos y costarricenses. La República.net. Obtenido desde <https://www.larepublica.net/noticia/relacion-mexico-costa-rica-clave-para-el-desarrollo-economico-nacional>

Coalición Costarricense de Iniciativas de desarrollo CINDE. 2018. Invest in Costa Rica. Obtenido desde <https://www.cinde.org>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2018). *La Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe*. Obtenido desde https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43689/13/S1800684_es.pdf



- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, UNCTAD. (2018). Informe sobre las inversiones en el mundo 2018. La inversión y las nuevas políticas industriales. Naciones Unidas.
- Dunning, J. (1988). "The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions". *Journal of International Business Studies*. Vol. 19 (1).
- Fallas, C. (2016). *Tres empresas de manufactura decidieron cerrar sus plantas en Costa Rica*. *Negocios. El Financiero*. Obtenido desde <https://www.elfinanciero.cr/negocios/tres-empresas-de-manufactura-decidieron-cerrar-sus-plantas-en-costa-rica/ZUUZSL7V6RGWXM5IX3IHXTGGCY/story/>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed). México D.F: McGraw-Hill.
- Hymer, Stephen. (1976). *The international operations of national firms: A study of direct foreign investment*. Boston: Massachusetts Institute of Technology (M.T.I) Press.
- Kindleberger, C. (1969). *American Business Abroad*. New Haven. Yale University Press.
- Kojima, K. (1973). "A Macroeconomic approach to foreign direct investment". *Hitotsubashi Journal of Economics*. Vol. 14 (1).
- Kotler, P. & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (14ª ed). México D.F: Pearson Education.
- Ling, X. (2018). *Situación actual, oportunidades y riesgos de las empresas chinas domiciliadas en Costa Rica. Estudio de casos* [Tesis de posgrado]. Universidad Nacional, Costa Rica.
- Marín, A. (2016). *Cada año en Costa Rica se cosechan 138.000 kilos de maní*. Teletica. Recuperado de https://www.teletica.com/nacional/cada-ano-en-costa-rica-se-cosechan-138000-kilos-de-mani_137506
- Martínez, J., y Hernández, R. (2012). Programa Estado de la Nación. *La Inversión Extranjera Directa en Costa Rica: Factores determinantes y efectos en el desarrollo nacional y regional*. (1ª ed). El Programa. Costa Rica.



- Matarrita, R. (2012). *Décimotercer Informe sobre el estado de la nación. Caracterización de la inversión extranjera directa en Costa Rica: Algunas consideraciones para su análisis*. Recuperado desde <https://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjJhYSq6vtAhU0TTABHbYnBjoQFjAAegQIAhAC&url=http://repositorio.conare.ac.cr:8080/rest/bitstreams/435de66d-470f-4621-8ff7013f41a5bcbc/retrieve&usg=AOvVaw1wAdpbfT2exqOjSuIJrkXY>
- Mortimore, M., y Peres, W. (2001). La competitividad empresarial en América Latina y el Caribe, *Revista de la Cepal*, (74). Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37884/1/RVE74_es.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica. (COMEX, 2019). *Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica y México. Documento Explicativo*. Recuperado de <http://www.comex.go.cr/tratados/centroamerica-y-mexico/>
- Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica. (COMEX, 2019). *Inversión Extranjera Directa*. Inversión Extranjera en cifras. Obtenido desde: <http://www.comex.go.cr/inversion-extranjera-directa/>
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica MIDEPLAN. (2019). Plan nacional de desarrollo y de inversión pública 2019 – 2022. Obtenido desde <https://www.mideplan.go.cr/plan-nacional-desarrollo>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería, MAG. (2018). Comisión Interinstitucional de Cacao Costa Rica (2018). Plan nacional de cacao 2018 -2028. Obtenido desde <http://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/E14-11072.pdf>
- Pla-Barber, J., Villar, C., & Escribá, A. (2010). *La influencia de las características y percepciones directivas en los nuevos modelos de internacionalización*. Una aplicación en la pyme manufacturera tradicional. Obtenido desde <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/375/101.pdf>
- Porter, M., (2006). *Estrategia y ventaja competitiva*. Barcelona: Deusto.
- Porter, M., (1990). *The competitive advantage of nations*. Harvard Business Review (9), 76-97.
- Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER). Anuario Estadístico 2016, 2017. Obtenido desde <https://www.procomer.com/exportador/documentos/>



- Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER). (2017). Retos y oportunidades para la oferta de alimentos diferenciados en Costa Rica 2017.
- Ramirez, A. (2002). **Inversión Extranjera Directa en México. Determinantes y pautas de localización.** Tesis Doctoral Universidad Autónoma de Barcelona. <https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/3990/asrt1de3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rugman, A. (1986) New Theories of the Multinational Enterprise: an Assessment of the Internalization Theory. *Bulletin of Economic Research*. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8586.1986.tb00208.x>
- Saborío, G. & Torres, R. (2018). *Guía de recomendaciones para la medición de la Inversión Extranjera Directa (IED) de acuerdo a los lineamientos del SCN 2008 y el MBP6.* [presentación de diapositivas]. https://www.cepal.org/sites/default/files/presentations/2018-05-semcn_3_4_costa-rica-bc-saborio-torres.pdf
- Vernon, R. (1966). “*International investment and international trade in the product cycle*”. *Quarterly Journal of Economics*. Cambridge.
- Yin, R. (1989). Investigación sobre estudios de casos, diseño y método. *Sage Publications*. 5(2), 1-35.

