

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SEDE DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
CARRERA DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS**



“Propuesta de un modelo de gestión estratégico para la creación y operatividad de una organización de atracción de inversiones a través de la Federación Occidental de Municipalidades de Alajuela (FEDOMA)”

Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de
Licenciatura en Dirección de Empresas

Autores:

Karen Mora Fernández

Rebeca Retana Ramírez

Daniela Rodríguez Elizondo

Alexander Morera Rodríguez

Ciudad Universitaria Carlos Monge Alfaro

2020

Registro de firmas: Sustentantes y Tribunal Evaluador

Seminario de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Dirección de Empresas

“Propuesta de un modelo de gestión estratégico para la creación y operatividad de una organización de atracción de inversiones a través de la Federación Occidental de Municipalidades de Alajuela (FEDOMA)”

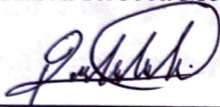
Sustentantes:



Karen Rebeca Mora Fernández



Alexander Morera Rodríguez

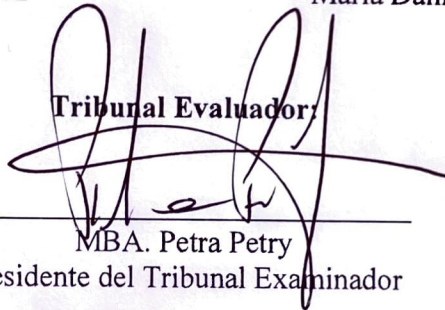


Rebeca María Retana Ramírez

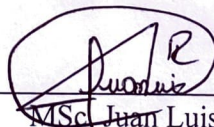


María Daniela Rodríguez Elizondo

Tribunal Evaluador:



MBA. Petra Petry
Presidente del Tribunal Examinador



MSc. Juan Luis Conejo Rojas
Miembro del Tribunal Examinador

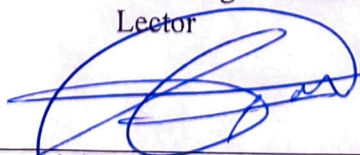


Ing. Fabián Andrés Zúñiga Vargas, M. Eng.
Tutor

Tutor



Lic. Mauricio Mondragón Chacón
Lector



Msc. Álvaro González Mora
Lector

Derechos de propiedad intelectual

Esta obra está protegida por los derechos de propiedad intelectual que confiere la Ley sobre Derechos de Autor Conexos No.6683 y su Reglamento, así como las modificaciones y reformas de esa Legislación.

Se prohíbe su reproducción parcial o total sin contar con la respectiva autorización de los autores.

Sin embargo, se otorga a la Universidad de Costa Rica (UCR) el derecho exclusivo de utilizar esta obra para fines propios de la Institución y de reproducir la misma sin ánimo de lucro, con el único objetivo de ponerla a disposición del público interesado.

Dedicatoria

Al que ha puesto en mí, tanto el querer como el hacer en todos mis proyectos, al que me da la fuerza, el amor, la sabiduría, la paz y me ha acompañado y guiado en todos mis caminos, al más grande de todos, a Dios.

A mi papá Miguel y a mi mamá Xinia, por todo su esfuerzo, su amor, su trabajo y sus oraciones para que tanto yo como mis cinco hermanos, pudiéramos estudiar y crecer en todas las áreas de nuestra vida.

A mi prometido Tivi, por ser una fuente inagotable de amor para mí, por darme paz, apoyarme y enseñarme a vivir más segura, más tranquila y apreciando más cada momento, te amo.

A mis compañeras y compañero de tesis, no puedo pensar en un mejor equipo con el cual cumplir esta meta, gracias, Dani, Rebe y Alexito por dar lo mejor de cada uno y ser profesionales comprometidos y amantes de lo que hacen.

A la profesora Jeannette Morales, por ser una persona que marcó mi formación como estudiante, a quién le debo mucho de mi carrera profesional, gracias por creer en mí, por apoyarme, aconsejarme y por el amor y pasión con que siempre realiza su trabajo.

A las muchas personas que me han acompañado en este proceso, amigos, jefes y familia, gracias por sus consejos y apoyo.

Por último, a la Universidad de Costa Rica por brindarme las herramientas, el respaldo y la formación para desempeñarme como una persona de bien y como una profesional ética y amante de su labor.

Karen Rebeca Mora Fernández

Todo el esfuerzo y dedicación puesta por mi persona en este trabajo final de graduación se lo dedico a Dios y a la Virgen María, quienes han sido mi fuerza, mi sabiduría, mi pilar y mi fuente de mayor inspiración para nunca darme por vencida en mi camino como profesional.

Además, dedico mi trabajo a mi mamá Flor María y a mi papá Erick que siempre me han apoyado en mi estudio, se han agobiado conmigo cuando este no ha sido fácil y han celebrado conmigo cada uno de mis triunfos.

Muy especialmente quiero dedicarle este trabajo a mi suegrita Teresa y a mi mamita por apoyarme en el cuidado de mi hija cuando fue indispensable para el desarrollo del trabajo, además de toda la hermosa familia que me rodea y llena de amor a mi hija.

Quiero dedicarle este trabajo también a mi esposo José Pablo, que me ha apoyado de forma incondicional en cada momento, me ha dado su amor, su paciencia y su afecto siempre que lo he necesitado, a él debo la dicha de poder enfocarme en mi estudio, te amo.

A mi hija mayor Gianna, quien desde antes de nacer ya era parte de este proyecto, me acompañó desde el vientre formulando las bases de este trabajo, hasta la elaboración y conclusión del mismo, gracias por siempre ser una niña tan buena, te amo mi pequeña.

A mi bebé que ha estado en mi vientre poco tiempo, dedico a él o ella la presentación y defensa de este trabajo, por darme la dicha de una compañía singular e inigualable.

Así mismo, quiero dedicar este trabajo a mis amigos y compañeros en este trabajo Ka, Dani y Alex por apoyarme en todo momento, por dar la milla extra en esfuerzo y compromiso con el proyecto, gracias porque sin ustedes no se hubiera logrado un excelente trabajo con los mejores resultados.

Finalmente, a todos los profesores que fueron parte de nuestra construcción como profesionales, y a la Universidad de Costa Rica por prestar todos los recursos indispensables para nuestro desarrollo académico.

Rebeca María Retana Ramírez

Dedico esta tesis, primeramente, a Dios por darme la fuerza, capacidad y sabiduría a lo largo de esta etapa, por regalarme la perseverancia y motivación de dar lo mejor de mí en este proyecto.

A mis padres Soledad y Juan Bautista, por estar presentes en cada uno de mis pasos, por enseñarme los valores del compromiso, responsabilidad y amor al conseguir mis metas. Además, por darme el ejemplo de alcanzar lo que se desea con gran esfuerzo y dedicación. A mis hermanas Keylin y Kristel por apoyarme en cada paso que he dado en mi carrera profesional.

A Danny, porque me acompañó, aconsejó y me motivó a lo largo de este camino, por tener la paciencia y amor que requerí para alcanzar mi objetivo.

A mis compañeras y compañero de tesis: Ka, Rebe y Alex, sin duda alguna Dios me puso en el camino personas excelentes tanto en lo profesional como en lo personal, más que mis compañeros, son amigos que la vida nos juntó para cumplir esta gran meta, y me alegra alcanzarla con ustedes.

A cada una de las personas, amigos y familiares que estuvieron pendientes y que han compartido conmigo en todo este proceso.

Por último, a la Universidad de Costa Rica y sus profesores, por abrirme sus puertas, impulsarme a ser una mejor profesional y enseñarme a ser una mejor persona.

María Daniela Rodríguez Elizondo

Primero a Dios y a la virgen de los ángeles por guiarme siempre en todo el camino y darme las fuerzas de seguir adelante a pesar de todas las pruebas vividas durante los años de estudio.

La dedico a mi familia por el apoyo, consejos y guía que siempre me dieron, especialmente a mi hermana Gaby y mis papás, Mary y Eduardo por educarme siempre con importantes valores que me permitieron desenvolverme de forma exitosa durante el periodo universitario. Además, por ser siempre un ejemplo a seguir tanto en mi vida personal como laboral.

A los compañeros y profesores que fueron parte de este proceso en especial a Dani, Rebe y Ka por permitirme ser parte del presente trabajo de investigación y por el gran esfuerzo realizado durante todo este tiempo para que tuviéramos éxito como equipo y se pudiera entregar una excelente propuesta para el desarrollo de toda la región.

A las personas especiales que siempre estuvieron ahí para apoyarme y darme consejos cuando más lo necesitaba.

A todos los que de una u otra forma apoyaron este trabajo e hicieron que fuera posible.

Una mención especial a la Universidad de Costa Rica y a sus funcionarios por dedicar su vida a la educación de miles de estudiantes y buscar siempre crear profesionales exitosos en todas sus áreas.

Alexander Morera Rodríguez

Agradecimiento

Nuestro agradecimiento al profesor tutor Ing. Fabián Andrés Zúñiga Vargas, M. Eng, por su gran amor, compromiso, apoyo y guía en nuestro trabajo final de graduación, porque su labor siempre fue más allá de sus responsabilidades como profesor, ha dado la milla extra todo el tiempo, su compromiso con nuestro proyecto fue intachable.

El profesor Fabián ha sido reflejo de los grandes profesionales que nos han guiado en toda la carrera de Dirección de Empresas en la Sede de Occidente, siempre han ido más allá de sus responsabilidades dentro del aula, han sido amigos, consejeros, tutores y colegas. Infinitas gracias a todos por su tiempo, su entrega y su amor para con la labor realizada, que Dios siga guiando sus pasos y les brinde siempre lo necesario para seguir haciendo su trabajo con amor.

Índice General

Registro de firmas: Sustentantes y Tribunal Evaluador.....	ii
Derechos de propiedad intelectual	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	viii
Índice General.....	ix
Índice de gráficos.....	xvii
Índice de tablas	xviii
Índice de abreviaturas	xix
Resumen ejecutivo	22
Capítulo I: Fundamentación teórica y contextualización del tema.....	24
1.1 Introducción	24
1.2 Justificación	26
1.2.1 Definición del problema.....	29
1.3 Alcances.....	31
1.4 Limitaciones.....	32
1.5 Objetivos.....	33
1.5.1 Objetivo General	33
1.5.2 Objetivos Específicos.....	33
1.6 Metodología de la investigación	34
1.7 Perspectivas teóricas	44
1.7.1 Modelos estratégicos de negocios	44
1.7.2 Tipos de modelos estratégicos de negocios.....	45
1.7.2.1 Modelo de cadena de valor por Michael Porter.....	45
1.7.2.2 Modelo Canvas	46
1.7.2.3 Modelo de gestión participativa	47
1.7.3 Elección del modelo para la creación y operación de la organización.....	49

1.7.4 Guía de proyectos PMBOK	50
1.7.4.1 Grupos de procesos.....	51
1.7.4.1.1 Grupo de procesos de iniciación	51
1.7.4.1.2 Grupo de proceso de planificación	52
1.7.4.1.3 Grupo de procesos de ejecución	52
1.7.4.1.4 Grupo de procesos de monitoreo y control.....	52
1.7.4.1.5 Grupo de procesos de cierre.....	53
1.7.4.2 Áreas de conocimiento	53
1.7.5 Desarrollo y estado actual de las zonas económicas y la atracción de inversiones de Costa Rica	54
1.7.5.1 Instituciones vinculadas al trabajo que desarrolla FEDOMA en materia de atracción de inversiones.....	58
1.7.5.1.1 Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE)	58
1.7.5.1.2 Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER).....	59
1.7.5.1.3 Instituto Nacional de Aprendizaje (INA).....	60
1.7.6 Estructura municipal de Costa Rica	61
1.7.7 Definición de herramientas de diagnóstico	64
1.7.7.1 Cuestionarios	65
1.7.7.2 Entrevistas	65
1.7.7.3 Observación participativa	66
1.7.7.4 Análisis FODA	67
1.7.7.5 Análisis CAME.....	68
1.7.7.6 Análisis FMEA	69
1.7.7.7 Matriz de Riesgos	71
1.7.7.8 Lluvia de ideas (Brainstorming).....	72
1.7.7.9 Focus group	73
Capítulo II: Descripción de la estructura organizativa y gestión funcional de FEDOMA y el entorno regional de atracción de inversiones en Costa Rica.....	74

2.1 Federación Occidental de Municipalidades de Alajuela (FEDOMA)	74
2.1.1 Reseña histórica.....	74
2.1.2 Municipalidades que integran FEDOMA	75
2.1.2.1 Datos generales de las municipalidades que integran FEDOMA.....	75
2.1.2.2 Índice de Gestión Municipal.....	77
2.1.3 Estructura organizacional.....	80
2.1.3.1 Asamblea General.....	81
2.1.3.2 Concejo Directivo.....	82
2.1.3.3 Dirección Ejecutiva	84
2.1.3.4 Órgano Fiscalizador.....	85
2.1.3.5 Comisión Técnica de Desarrollo Regional.....	86
2.1.3.6 Servicios Profesionales.....	87
2.1.3.7 Puestos Administrativos	87
2.1.4 Descripción del marco estratégico	89
2.1.4.1 Misión.....	89
2.1.4.2 Visión.....	89
2.1.4.3 Políticas institucionales	90
2.1.4.4 Objetivos.....	90
2.1.4.5 Metas	91
2.1.5 Reglamentos que la rigen	91
2.1.6 Entornos en los que se desenvuelve	92
2.1.6.1 Entorno Económico	92
2.1.6.2 Entorno Social	93
2.1.6.3 Entorno Político.....	94
2.1.6.4 Entorno Ambiental	94
2.1.7 Proyectos que desarrolla	95
2.1.7.1 Fortalecimiento de la Federación	95

2.1.7.2	Desarrollo y promoción de la Región del Occidente de Alajuela	96
2.1.7.3	Desarrollo y apoyo a municipalidades afiliadas	97
2.1.8	Descripción y manejo de recursos.....	98
2.2	Descripción el entorno regional de atracción de inversiones en Costa Rica	99
2.2.1	Entorno político.....	99
2.2.1.1	Estabilidad política	99
2.2.1.2	Ideología política predominante	101
2.2.1.3	Legislación empresarial.....	102
2.2.1.4	Tipos de organizaciones para la atracción de inversiones.....	104
2.2.2	Entorno económico	113
2.2.3	Entorno social.....	117
2.2.3.1	Calidad de vida	117
2.2.3.2	Empleabilidad.....	118
2.2.3.3	Nivel educativo (mano de obra)	118
2.2.3.4	Nivel de ingresos	119
2.2.4	Entorno ambiental	120
Capítulo III. Aplicación del marco metodológico y análisis de los resultados obtenidos		122
3.1	Contextualización del entorno a nivel internacional.....	122
3.1.1	Modelo de Zonas Económicas Especiales de China	123
3.1.2	Modelo de inversiones del Estado de Nuevo León en México.....	128
3.1.3	Modelo de Agencias de Desarrollo en España.....	132
3.1.4	Modelo de atracción de inversiones en Medellín, Colombia	136
3.1.5	Modelo de atracción de Inversiones de Israel	141
3.2	Diagnóstico de las organizaciones dedicadas a la atracción de inversiones en Costa Rica	
	149	
3.2.1	Zona Económica Especial (ZEE) de Cartago.....	149
3.2.2	Agencia para el Desarrollo de la Región Huetar Norte.....	153

3.3 Gestión de atracción de inversiones en Costa Rica	157
3.3.1 Guía de Inversiones Cartago	157
3.3.2 Guía de Inversiones Occidente.....	160
3.3.3 Análisis del Plan de Desarrollo Cantonal en San Carlos	163
3.3.4 Guía de Inversiones del Atlántico	165
3.4 Aportes de los actores interrelacionados para la creación del modelo de la organización para Occidente	170
3.4.1 Coalición costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE)	170
3.4.2 Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC).....	173
3.4.3 Ministerio de Comercio Exterior (COMEX)	176
3.4.4 Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER)	178
3.5 Aporte legal para la organización	184
3.6 Síntesis de características a considerar dentro del modelo de la organización.....	188
Capítulo IV: Diseño del modelo de gestión estratégico para la creación y operatividad de una organización de atracción de inversiones a través de FEDOMA	191
4.1 Introducción	191
4.2 Objetivo de la propuesta	192
4.3 Metodología	192
4.4 Consideraciones Iniciales.....	193
4.4.1 Requerimientos mínimos para la implementación	193
4.4.1.1 Información legal para la constitución	193
4.4.1.2 Espacio físico.....	194
4.4.1.3 Recursos externos	194
4.4.1.3 Recurso humano	195
4.4.2 Bases de datos y su función dentro del modelo	195
4.4.3 Alianzas clave	197
4.4.4 Encadenamientos productivos.....	201
4.4.4.1 Manual para cumplir como empresa aliada.....	202

4.5 Etapas de la propuesta.....	204
4.5.1 Etapa 1: Marco estratégico de la organización de atracción de inversiones	204
4.5.1.1. Misión y Visión	204
4.5.1.2 Valores.....	205
4.5.1.3 Objetivos estratégicos.....	206
4.5.1.4 Estructura organizacional	207
4.5.2 Etapa 2: Gestión administrativa de la Organización de atracción de inversiones.....	208
4.5.2.1 Planificación	208
4.5.2.1.1 Acciones estratégicas	208
4.5.2.1.2 Reglamentos internos de la organización	213
4.5.2.1.3 Estrategias de comunicación y mercadeo	214
4.5.2.1.4 Mecanismo de control presupuestario	217
4.5.2.2 Administración del recurso humano de la organización	219
4.5.2.2.1 Dirección.....	219
4.5.2.2.2 Responsables de los procesos en la organización.....	220
4.5.2.2.3 Creación de perfiles de puestos.....	221
4.5.3 Etapa 3 Gestión operativa de la organización de atracción de inversiones.....	233
4.5.3.1 Objetivo	234
4.5.3.2 Alcance	234
4.5.3.3 Abreviaturas.....	234
4.5.3.4 Definiciones.....	234
4.5.3.5 Responsabilidad.....	235
4.5.3.6 Descripción del procedimiento	235
4.5.3.7 Mapa de procesos	237
4.5.4 Evaluación y control sobre la organización	239
4.6 Análisis de presupuesto requerido para la operación de la organización	241
Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones.....	248

5.1 Conclusiones.....	248
5.2 Recomendaciones	251
Referencias bibliográficas.....	255
Anexos	268
Anexo 1 Red de Aliados ACI Medellín.....	268
Anexo 2 Entrevista Zona Económica Especial de Cartago	274
Anexo 3 Entrevista Agencia de Desarrollo de San Carlos	277
Anexo 4 Entrevista a CINDE.....	280
Anexo 5 Entrevistas al MEIC	282
Anexo 6 Entrevista COMEX	284
Anexo 7 Entrevista a PROCOMER.....	286
Anexo 8 Entrevistas a abogados	288
Anexo 9 Cotización de campaña de promoción y divulgación de la organización	289

Índice de Figuras

Figura 1 Lienzo en blanco CANVAS	47
Figura 2 Grupos de procesos e interacción en una fase o proyecto	51
Figura 3 Organigrama FEDOMA	81
Figura 4 Beneficios de las Zonas Francas.....	103
Figura 5 Síntesis en lienzo canvas de los aspectos esenciales del modelo.	189
Figura 6 Organigrama propuesto	207
Figura 7 Mapa de procesos de la organización.....	238

Índice de gráficos

Gráfico 1 Estabilidad Política	101
Gráfico 2 Índice de Democracia	101

Índice de tablas

Tabla 1 Cuadro de variables	41
Tabla 2 Demografía y extensión territorial.....	75
Tabla 3 Presupuesto según municipalidad.....	76
Tabla 4 Índice de Gestión Municipal 2018.....	77
Tabla 5 Ficha de Municipalidad de Grecia.....	77
Tabla 6 Ficha Municipalidad de San Mateo	78
Tabla 7 Ficha Municipalidad de Sarchí	78
Tabla 8 Ficha Municipalidad de Zarcero	78
Tabla 9 Ficha Municipalidad de Poás.....	79
Tabla 10 Ficha Municipalidad de Palmares.....	79
Tabla 11 Ficha Municipalidad de Alajuela.....	79
Tabla 12 Ficha Municipalidad de Naranjo.....	80
Tabla 13 Ficha Municipalidad de San Ramón.....	80
Tabla 14 Indicadores de Gobernabilidad en Costa Rica.....	100
Tabla 15 Requisitos de Zonas Francas.....	104
Tabla 16 Síntesis de las características de los modelos	146
Tabla 17 Cuadro comparativo de organizaciones de atracción de inversiones en Costa Rica	156
Tabla 18 Síntesis de la gestión de atracción de inversiones en Costa Rica	168
Tabla 19 Proceso cronológico de la instalación del inversionista según CINDE.....	171
Tabla 20 Resumen de los aportes institucionales	182
Tabla 21 Pros y contras de asociaciones y fundaciones	184
Tabla 22 Comparación de los aportes legales.....	187
Tabla 23 Control presupuestario propuesto	218
Tabla 24 Análisis del FMEA	240
Tabla 25 Proyección presupuestaria mensual para el primer año.....	242
Tabla 26 Proyección de presupuestaria anual.....	244

Índice de abreviaturas

ACI: Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana

ADR: Asociación de desarrollo Regional

API: Agencia de Promoción de Inversión

ASADA: Asociaciones administradoras de los Sistemas de Acueductos y Alcantarillados

AYA: Acueductos y Alcantarillados

BELT: Business English Level Test

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe

CIDE: Centro Integral de Desarrollo Empresarial

CINDE: Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo

CNFL: Compañía Nacional de Fuerza y Luz

COMEX: Ministerio de Comercio Exterior

COOPELESCA: Cooperativa de Electrificación Rural de San Carlos

CRG: Contraloría General de la República

CUC: Colegio Universitario de Cartago

CUEE: Comité Universidad Empresa Estado

DGRM: División Gestión de Red y Mantenimiento

DPIR: Duración promedio de interrupciones en la red

Dr: Doctor

EIBT: Empresas Innovadoras de Base Tecnológica

FDI (siglas en inglés): Foreign Direct Investment / Inversión Extranjera Directa

FEDOMA: Federación Occidental de Municipalidades de Alajuela

FMEA: Failure Mode and Effect Analysis

FODA: Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

FODESAF: Fondo de Desarrollo y Asignaciones Familiares.

FPI: Frecuencia promedio de interrupciones

GAM: Gran Área Metropolitana

GSF (siglas en inglés): Premio del Global Sustainability Forum / Foto Global de Sostenibilidad

I+D: Investigación y Desarrollo

IBC (siglas en inglés): Israel Business Connection / Conexión Comercial de Israel

IED: Inversión Extranjera Directa

IIC: Centro de Inversión de Israel

IMAS: Instituto Mixto de Ayuda Social

INA: Instituto Nacional de Aprendizaje

INAMU: Instituto Nacional de la Mujer

INDER: Instituto de Desarrollo Rural

ITB (siglas en inglés): Internationale Tourismus Börse / Mercado Turístico Internacional

JASEC: Junta Administrativa del Servicio Eléctrico Municipal de Cartago

MAG: Ministerio de Agricultura y Ganadería

MBA: Master of Business Administration

MEIC: Ministerio de Economía, Industria y Comercio

MOPT: Ministerio de Obras Públicas y Transportes

MSc: Master of Science Maestría en Ciencias

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

PEA: Población Económicamente Activa

PIB: Producto Interno Bruto

PMBOK (siglas en inglés): Project Management Body of Knowledge / Guía de fundamentos para la dirección de proyectos

PROCOMER: Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica

PYMES: Pequeñas y Medianas Empresas

TCU: Trabajos Comunes Universitarios

TEC: Tecnológico de Costa Rica

TIC: Tecnologías de Información y Comunicación

TLCAN: Tratado de Libre Comercio con América del Norte

UCR: Universidad de Costa Rica

UNED: Universidad Estatal a Distancia

UTN: Universidad Técnica Nacional

VUI: Ventanilla Única de Inversión

ZEE: Zona económica especial

Zese: Zona Económica Sociales y Especiales de Medellín

Resumen ejecutivo

El presente trabajo final de graduación consiste en la propuesta de un modelo de gestión estratégico para la creación y operatividad de una organización de atracción de inversiones en la Zona de Occidente, el cual tiene como objetivo brindar una solución efectiva y práctica para la gestión de la promoción, instalación y retención de empresas en la región de Occidente, en la búsqueda de mejores condiciones socio socioeconómicas y la competitividad a nivel nacional e internacional a través de la empleabilidad, generación y desarrollo de encadenamientos productivos y la sistematización colaborativa de la instituciones públicas y el sector empresarial.

Actualmente los cantones de la Zona de Occidente adscritos a FEDOMA (Alajuela, San Ramón, Grecia, Sarchí, Palmares, Naranjo, Zarcero, Poas, San Mateo, Atenas y Río Cuarto) carecen de una organización que promueva y se especialice en el tema de atracción de inversión extranjera, lo cual se refleja en menor desarrollo socioeconómico respecto a los cantones del Gran Área Metropolitana (GAM). Lo anterior, ha generado a través de los años condiciones de desventaja para la zona de Occidente tales como: desvío del talento humano de la región de Occidente hacia otros sectores en la GAM, utilizar los cantones como zona dormitorio, congestión vial al trasladarse las personas de la región hacia las empresas instaladas en la GAM, mayor desempleo en la zona, menor desarrollo en infraestructura, disminución de estabilidad económica y social, entre otros.

A partir de la modificación a la Ley de Zonas Francas 7210 que posiciona los cantones fuera de la GAM en condiciones diferenciadas y atractivas, se crea la necesidad de la presente investigación y propuesta, donde se analizaron diversos modelos a nivel nacional e internacional relacionados a la atracción de inversiones, esto con el fin de visualizar los procedimientos, estrategias, ventajas y desventajas, que permitieran formular la base de un modelo funcional, propio, sólido y eficiente para la Zona de Occidente.

Así mismo, se tomó como referencia actores clave que participan actualmente en los procesos de atracción de inversiones y expertos en la temática de estudio, con el fin de recopilar la información necesaria para la creación del modelo propuesto.

El trabajo de final de graduación está conformado por cinco capítulos, para lo cual el primero detalla la fundamentación teórica y contextualización del tema, así mismo, establece la justificación, alcances, limitaciones, objetivos, metodología y perspectivas teóricas.

En el segundo capítulo se describe la estructura organizativa y gestión funcional de FEDOMA, así como el entorno regional de la atracción de inversiones en Costa Rica donde se contempla: el entorno político, económico, social y ambiental.

En el capítulo tres se detallan los instrumentos establecidos en el marco metodológico con el fin de obtener la información necesaria para el diseño del modelo propuesto, así mismo, se lleva a cabo el análisis de los resultados obtenidos mediante un diagnóstico cualitativo, principalmente de los procesos y aspectos importantes que se deben de tomar en cuenta para la promoción, atracción y retención de las inversiones en la zona de Occidente.

En el cuarto capítulo, se muestra el diseño del modelo estratégico para la creación y operatividad de una organización de atracción de inversiones en la región de Occidente, el cual muestra la definición y estructura de los procesos necesarios para la operativización de la organización que administre la atracción de inversiones en la Zona de Occidente, fundamentado en una base sólida que permita la toma de decisiones eficientes y oportunas en el corto, mediano y largo plazo.

En el último capítulo de la investigación, se detallan las conclusiones y recomendaciones que surgieron a partir de los capítulos anteriores y aspectos relevantes que se deben considerar a la hora de implementar el modelo propuesto, esto para obtener resultados satisfactorios y sostenibles en el tiempo.

En síntesis, se pretende que la propuesta desarrollada facilite el proceso tanto administrativo como operativo de la organización de atracción de inversiones en la Zona de Occidente y con ello se logren beneficiar los actores clave del proceso, integrando el sector público, sector privado y la academia, así como la población en general en pro del desarrollo y competitividad de tan importante zona del país.

Capítulo I: Fundamentación teórica y contextualización del tema

1.1 Introducción

El presente proyecto de investigación, consiste en la propuesta de un modelo de gestión estratégico para la creación y operatividad de una organización de atracción de inversiones a través de la Federación Occidental de Municipalidades de Alajuela (FEDOMA). En total son once los cantones que forman parte de esta Federación, integrada por las municipalidades de: Alajuela, Grecia, San Ramón, Sarchí, Zarcero, Naranjo, Palmares, Poás, San Mateo, Atenas y Río Cuarto, según el sitio oficial FEDOMA (2020).

El interés para el desarrollo y foco geográfico del proyecto, se basa principalmente en que los cantones antes mencionados, se han convertido en ciudades dormitorio debido a la fuga de recurso humano, desperdiciando de esta manera el potencial empresarial y de inversión extranjera que permitiría el desarrollo y posicionamiento socioeconómico en estas zonas del país.

De acuerdo a la Guía de Atracción de Inversiones de Occidente consultada en el sitio oficial FEDOMA (2019), dichos cantones cuentan en la actualidad con importantes recursos, como por ejemplo lo son la disponibilidad de terreno, fuentes de agua potable, fácil accesibilidad a servicios eléctricos, telecomunicaciones de alta calidad, disponibilidad de transporte público, cercanía y fácil acceso al Aeropuerto Juan Santamaría, accesibilidad vial entre cantones en toda la región, además de recurso humano calificado a nivel operativo, técnico y profesional, que está en capacidad de desarrollar diversidad de tareas en diferentes disciplinas productivas para la generación de bienes y servicios.

Esta investigación pretende el desarrollo de un modelo estratégico de negocios, que se plasme en una solución práctica, expedita y aplicable para FEDOMA, con el fin de atraer y mantener la inversión extranjera en el área, además de proporcionar una gestión administrativa eficiente que potencie la empleabilidad en la zona. Todo lo anterior, con el objetivo de crear un centro de operaciones que canalice y promueva de manera funcional y efectiva el tema de atracción de inversiones, a través de una organización que administre, entre otras funciones sustantivas, la “Guía de Atracción de Inversiones de Occidente”, elaborada por “Comisión de Inversiones de Occidente” liderada por la Dirección Ejecutiva de FEDOMA.

Con la creación del modelo estratégico de negocios, se busca la ejecución pertinente, estratégica, efectiva y oportuna de los procesos que se materialicen en atraer inversión extranjera, de forma tal que a la hora de planificar un proyecto en Costa Rica se tomen los cantones pertenecientes a FEDOMA como una de las zonas geográficas más viables y atractivas para la instalación de grupos empresariales, convirtiéndose de manera paralela en un polo de desarrollo a nivel país que permita la generación de empleos directos e indirectos, al brindar a los inversionistas las facilidades necesarias para este tipo de desarrollo en la zona, que es el objetivo base en el cual está trabajando la Comisión de Inversiones de Occidente con el asesoramiento y acompañamiento de CINDE.

Asimismo, con el desarrollo de esta investigación, se busca visualizar el gran potencial económico y social de esta zona, a efectos de hacerla visible a las necesidades y requerimientos puntuales que buscan los inversionistas, alcanzando así el mejoramiento en la calidad de vida de sus habitantes y el desarrollo integral de la misma.

El proyecto es vinculante con la operacionalización de la “Guía de Atracción de Inversiones de Occidente 2019”, la cual contiene un mapeo de todos los recursos disponibles para los inversionistas de los cantones que integran FEDOMA, y, se constituye en una propuesta de valor agregado que permite el análisis cantonal con base en sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Cabe destacar que dicha guía es un insumo para el modelo estratégico de negocios, por lo que la misma no se considera un requisito para la creación de este, debido a que es una herramienta a considerar en la construcción del modelo y no así un elemento constitutivo del mismo.

Por otra parte, dicho proyecto tiene un impacto directo al propiciar vinculantemente el desarrollo de alianzas estratégicas entre las entidades gubernamentales locales y nacionales, el potenciamiento de la competitividad de la academia pública – privada y los encadenamientos productivos entre grupos organizados comunales y las pequeñas y medianas empresas que se ubican en la zona. Lo anterior, mediante la creación de un canal estratégico de negocios que funcione como un punto único de servicio y contacto para los inversionistas, que opere la atención, captura y retención de la inversión extranjera al servicio de los cantones que integran FEDOMA.

Se espera que el proyecto sea de interés y beneficio, tanto para el inversionista como para los actores públicos y privados que conforman la Comisión de Inversiones de Occidente que lidera

FEDOMA, de manera que se produzca un impacto en el desarrollo socioproductivo y la empleabilidad de su población, convirtiendo la zona en un polo de inversión a nivel país.

1.2 Justificación

A través de los años, Costa Rica ha construido una sólida reputación como excelente anfitrión de empresas de talla mundial, donde una cantidad importante de ellas está operando en zonas francas. Entre estas, actualmente se encuentran en el país cuatro dirigidas a la manufactura y quince a servicios, en donde Coyoil Free Zone & Business Park, La Lima Free Zone, Avenida Escazú y Lindora Park Free Zone, son las más conocidas, según se destaca en el sitio oficial de CINDE (2019).

Esta realidad se ha logrado gracias al talento de los ciudadanos, la estabilidad política, una amplia trayectoria democrática, la vocación por la paz, así como la gran inversión y apuesta por la educación, siendo este último aspecto considerado como la herramienta principal del desarrollo del país. Salazar, C (2018), afirma que en Costa Rica para el año 2018, se han registrado 48 proyectos nuevos de inversión extranjera, visualizándose claramente el atractivo que ha generado el país en esta temática, aspecto que ayuda inherentemente al crecimiento económico y desarrollo social de la población.

Con base en la importancia y representatividad que ha venido teniendo la inversión extranjera en la economía del país, es que se fundamenta y radica la relevancia del desarrollo de un proyecto que proporcione a FEDOMA las líneas estratégicas y operativas en la planeación, organización, dirección y control de una dependencia que gestione y cuente con los insumos necesarios para promover, canalizar y retener la inversión extranjera en los cantones de la zona. Lo anterior, se considera como el eje central y base de la investigación, que permita la creación del modelo estratégico de negocios para la Federación, de manera articulada con los cantones que la integran.

A pesar de que los cantones que conforman FEDOMA se encuentra fuera del Gran Área Metropolitana (GAM), siguen siendo atractivos a la inversión extranjera directa (IED), como por ejemplo el caso de las empresas PANDUIT de Costa Rica en Grecia y el Grupo LALA en San Ramón que ya tienen operaciones en dichos cantones, de manera que se logre seguir construyendo las sinergias necesarias entre actores locales, regionales y nacionales para diseñar e implementar de forma conjunta parques empresariales y acciones en infraestructura, talento humano y tramitología, que propicien la mejora en el clima de inversión y la

competitividad de esta zona.

El desarrollo de proyectos de inversiones en comunidades fuera de la GAM, ha tomado gran relevancia a nivel nacional, tanto así que CINDE recientemente lanzó la estrategia de atracción de inversiones en estas, lo cual es un buen indicador del objetivo de CINDE por fomentar mayor competitividad en dichas comunidades, lo cual ha sido enfatizado por el Director General de esta institución, el señor Jorge Sequeira Picado:

“[...] El compromiso de CINDE es acompañarlas en este proceso de mejora continua y en la implementación exitosa de las guías para la inversión, para que en el futuro cercano logremos como país incrementar el número de empleos que podemos llevar a esas zonas por medio de la inversión extranjera directa”. (COMEX, 2019)

Ahora bien, otro de los beneficios más relevantes de canalizar y posicionar la inversión extranjera en los cantones que conforman FEDOMA, se centra en la maximización del desarrollo social y económico de la región, considerando que el mismo ha sido uno de los pilares fundamentales de las Naciones Unidas según el sitio oficial ONU (2019), pues es parte esencial para garantizar el mejoramiento de la vida en todo el mundo, dado que implica un cambio positivo en las relaciones de individuos, grupos e instituciones en una sociedad en donde su proyecto final siempre es el bienestar socioeconómico de los habitantes.

Así mismo, dentro de los beneficios que brindará el proyecto, se encuentra la generación de empleos directos e indirectos y los encadenamientos productivos, dado esto facilita primeramente una estabilidad económica, además de permitir que las personas de la región puedan quedarse en la zona y no utilizar la misma como dormitorio por tener que desplazarse cada día a laborar en diferentes empresas dentro de la GAM. Según CINDE (2019), la instalación de tres nuevas empresas fuera de la GAM para el año 2018, dio como resultado la generación de 850 nuevos empleos tanto en modalidad presencial como virtual, dando como resultado que zonas fuera de la GAM pudieran disminuir esta problemática que les afecta.

Aunado a esto, Sánchez, L (2018), citado por el Estado de la Nación (2018), afirma que el 50% de las personas que laboran, lo realizan en un lugar distinto al de su residencia, en números absolutos, aproximadamente un millón y medio de personas se trasladan a trabajar de un cantón a otro cada día, lo que genera embotellamientos importantes en las vías principales del país, en donde entre las más congestionadas están las autopistas Próspero Fernández, Bernardo Soto, General Cañas y Florencio del Castillo.

En concordancia con la problemática planteada por el autor Sánchez, L (2018), se puede visualizar como otro beneficio vinculante del proyecto, la posibilidad del descongestionamiento vial, esto gracias a la creación de fuentes de empleo en la zona que evitaría la movilización de habitantes de la misma a otras partes del país.

Cada uno de los beneficios antes mencionados, contribuyen a la creación de imagen de los cantones en la región, con lo cual se dará a conocer a las empresas e inversionistas que el área se encuentra preparada para recibir y poner en marcha proyectos de inversión.

Otro aspecto relevante al cual aporta el proyecto, se considera es el aprovechamiento y maximización de la educación como recurso en el que actualmente invierte el país, esto debido a que la educación es vista como pilar del desarrollo tanto económico como social de los países a nivel mundial.

En relación a Costa Rica, se conoce que este país invierte en educación más que cualquier otro en Latinoamérica, apostando a esta un 7,6% del PIB, esto según Barquero, K (2017). Al darse esta inversión, es de esperar de la misma forma un retorno de esta asignación de recursos, y, es por ello que es importante que este aspecto pueda ser aprovechado al máximo, específicamente en las disciplinas profesionales que demandan las empresas y que permitirá el desarrollo de la academia tanto en el ámbito público como privado.

Cabe destacar que el talento humano que se ha desarrollado en la región, ha sido una fuente importante del recurso humano para parques y grupos empresariales dentro de la GAM en cantones como Alajuela, Belén, San José, Santa Ana, Escazú, y también fuera de la GAM.

Así mismo, en los cantones que integran FEDOMA, la agricultura ha dado paso a una economía más diversificada y a nuevas generaciones con niveles de educación cada vez mejores. Un 88,3% de la población económicamente activa se dedica a la industria, construcción, comercio y servicios, lo cual demuestra que la zona se ha preparado para el desempeño de nuevas labores en otros sectores de la economía, lo que la potencia como una zona atractiva.

De acuerdo a lo anteriormente mencionado, se enmarca la razón principal del proyecto la cual consiste en el diseño de un sistema funcional y ágil que facilite la administración y el control en los posibles proyectos de inversión desarrollados por FEDOMA, esto en coordinación con la Comisión de Atracción de Inversiones de Occidente, para así facilitar la toma de decisiones,

agilización de procesos, simplificación de trámites y seguimiento del quehacer de los inversionistas en la zona.

En el segundo semestre del 2018 cada una de las municipalidades que integraban FEDOMA en el momento, por medio de sus concejos municipales, tomaron acuerdos formales para declarar de interés cantonal y regional los esfuerzos enmarcados en los objetivos mencionados, en los cuales apoyan tanto la gestión de FEDOMA como de la Comisión de Inversiones de Occidente, para convertir a esta zona en un nuevo polo de desarrollo para el país. (Según el sitio oficial FEDOMA, 2018)

En la actualidad, la Federación Occidental de Municipalidades de Alajuela no cuenta con una estructura estratégica y operativa que le permita promover, canalizar y retener la inversión extranjera y local que quiera instaurarse en la zona, lo que impide mostrar y consolidar una imagen atractiva del territorio para los inversionistas, contrario a otras zonas económicas especiales ya constituidas como lo son San Carlos, Cartago y Puntarenas, las cuales operan mediante una agencia estratégica de negocios que canaliza todas las referencias que CINDE direcciona como ente rector en esta materia a nivel del país.

Por lo tanto, el proyecto pretende trazar una hoja de ruta clara y estandarizada para FEDOMA y la Comisión de Atracción de Inversiones de Occidente, con el objetivo de poner a disposición de la organización una herramienta de gestión estratégica de negocios para la creación y operación de una organización, que contenga la estructura, procedimientos y gestión estratégica que le permita la atracción de inversiones en la zona y de esta forma, obtener beneficios a la región como lo son la reactivación económica y empleabilidad para sus habitantes, logrando así la reducción de personas que se desplazan a laborar a la GAM en puestos operativos, técnicos y profesionales.

1.2.1 Definición del problema

La ausencia de inversión en los territorios de los cantones que forman parte de FEDOMA, ha provocado que esta zona del país tenga un desarrollo socioeconómico menor que cantones de la GAM, según datos del Índice de Desarrollo Social 2017 realizado por Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN):

“El IDS cantonal evidencia la desigualdad que existe en el nivel de desarrollo social de Costa Rica, esto debido a la diferencia entre los cantones urbanos y rurales, donde los rurales presentan condiciones desfavorables en términos de desarrollo. [...] Los diez

mejores valores con respecto al desarrollo social pertenecen a cantones de la Gran Área Metropolitana. Escazú se encuentra en la posición número uno con un valor de 100 [...]”.
(2017, p.71)

De acuerdo a datos obtenidos en este mismo estudio de MIDEPLAN, los municipios que conforman FEDOMA, en promedio poseen un valor de 72 en el Índice de Desarrollo Social, lo cual sustenta lo dicho sobre la desproporcionalidad de los cantones de la GAM con respecto a los que se encuentran fuera de ella. Al realizar un comparativo entre los cantones de esta y los que están dentro de la GAM, se puede detallar como 5 de los 9 cantones que conforman FEDOMA, tienen un valor por debajo de 72, encontrándose tan solo el cantón de Palmares con un índice superior a 80 puntos, mientras que los cantones dentro de la GAM ocupan los primeros puestos, llegando a posicionarse cantones como Belén, San Pablo y Escazú por encima de los 98 puntos.

El poco desarrollo socioeconómico que se ha dado en estas zonas, ha inducido a que la mayoría de sus habitantes tengan que optar por movilizarse a otros lugares donde existe gran concentración de empresas, que ofrecen fuentes de empleo con más estabilidad y mejores condiciones económicas.

Esta movilización de habitantes de la zona, ha provocado que muchas personas tengan que lidiar con problemas de salud por ejemplo el estrés ocasionado por la cantidad de horas de viaje por semana, la disminución en el tiempo para invertir en su salud, familia y comunidad, provocando muchos problemas a la sociedad en general, como la desintegración familiar, la inseguridad ciudadana, entre otros.

Además, a nivel de los cantones que integran FEDOMA no se ha logrado el desarrollo social y económico que se desearía, al no conseguir atraer la inversión extranjera y nacional a los territorios, de manera que disminuyan los problemas de pobreza en la localidad y se pueda mejorar el desarrollo social de los habitantes, la infraestructura, además de la inversión en obra pública para el bienestar del cantón, entre muchos otros beneficios.

Ahora bien, hacer llegar tan solo la inversión a los cantones de las municipalidades que forman parte de FEDOMA no es el verdadero reto, si no saber cómo retener y potenciar esa inversión en la zona, para crear empleo y el desarrollo social para los habitantes a través de un órgano centralizado e imparcial que propicie el bienestar de toda la región en la cual se centra el presente proyecto, de manera que la inversión brinde los frutos de forma correcta y duradera

para cada uno de los cantones, y esto solo se logra siendo un polo geográfico competitivo en relación con otras zonas del país.

De lo anterior y en sustento de la justificación del proyecto de investigación, se define el problema de la siguiente manera:

¿Cómo afecta la carencia de un modelo de gestión estratégico para la creación y operatividad de una organización de atracción de inversiones a través de a la Federación Occidental de Municipalidades de Alajuela (FEDOMA)?

1.3 Alcances

A continuación, se definen los alcances del proyecto de investigación:

Según la Federación Occidental de Municipalidades de Alajuela (2019), la misma a la fecha está compuesta por 9 municipalidades a saber:

- Alajuela
- San Ramón
- Poás
- Grecia
- Naranjo
- Sarchí
- Palmares
- Zarcero
- San Mateo

Para el correcto desarrollo de este proyecto, es de suma importancia definir la estructura y composición de FEDOMA, así como tener una visión general de las municipalidades que la integran, dado a que el modelo que se propone será dirigido específicamente a la Federación lo que traerá beneficios a los municipios que la componen.

Se expondrá de forma general el contexto actual de cada uno de los cantones de los municipios que integran FEDOMA, para así determinar cuáles de estos son los más preparados para proporcionar la información requerida en la construcción del modelo.

Además, se estudiarán los esfuerzos y proyectos que FEDOMA integra en la temática mencionada, como órgano que concentra todos los gobiernos locales en estudio.

Conociendo al detalle esta información, se podrá formular un modelo que ayude a la Federación, a canalizar de una manera estructurada y estandarizada la inversión de empresas extranjeras en los cantones que la componen.

Este modelo de negocios estará compuesto por una estructura estratégica y operativa que permita la estandarización de los procesos, que proporcionen los mecanismos funcionales para planificar, organizar, dirigir y controlar el quehacer de la organización, logrando de esta manera que las inversiones puedan ser canalizadas de forma pertinente y oportuna. Además, dentro del modelo se generarán los procesos necesarios para la actualización de las bases de datos útiles, que permitan su trazabilidad y actualización en el tiempo de la “Guía de Inversiones de CINDE” a través de la creación y operación de la organización.

1.4 Limitaciones

En el desarrollo del Trabajo Final de Graduación, se pueden encontrar una serie de obstáculos debido a las limitaciones que se enfrentan, entre ellas: la carencia de información, cambios en informantes claves, las coyunturas políticas y el tiempo. A continuación, se explican de una forma más detallada.

La falta de información, como en cualquier otra investigación, podría impedir completar los objetivos propuestos, debido a que la mayoría de esta se mantiene dentro de los integrantes de FEDOMA y la Comisión de Inversiones de Occidente, además de que la comunicación hacia los alcaldes, funcionarios municipales, instituciones públicas, empresas privadas y población en general es limitada, dado a que las entidades mencionadas no siempre forman parte de las sesiones realizadas por la Federación, así como la información recabada no es transmitida hacia los demás interesados de forma adecuada. Lo anterior, provoca una dependencia hacia los integrantes de FEDOMA y un acoplamiento con las agendas que mantienen los mismos.

De igual forma, a lo largo de la investigación pueden existir cambios en los informantes claves, un ejemplo de ello es la posible sustitución del Director Ejecutivo de FEDOMA, Luis Antonio Barrantes Castro, así como el cambio de otros integrantes de la Federación y de enlaces importantes como lo es CINDE. Por tanto, al darse esta situación, cabe la posibilidad de que no exista la misma apertura y apoyo hacia este proyecto.

En la misma línea, las coyunturas políticas, son un obstáculo para esta investigación, debido a que cada cuatro años se elige un nuevo alcalde y concejo municipal, por tanto dado a que gran parte de los integrantes de FEDOMA son de las municipalidades que le conforman, pueden existir dificultades a la hora de tomar decisiones dentro de la Federación, de acuerdo a los intereses prioritarios de cada municipio; y como consecuencia de ello, se podrían presentar obstáculos en el transcurso de la elaboración de este proyecto.

Por último, el tiempo es una de las principales limitantes a las que se enfrenta esta investigación, dado a que FEDOMA cuenta con un plazo definido para cada parte de su plan de trabajo en la temática de atracción de inversiones que tiene la Federación. Por lo tanto, es necesario que la elaboración de dicha investigación se acople de acuerdo a las necesidades de la contraparte, principalmente en la cronología de actividades que la Federación coordina en conjunto con la Comisión de Inversiones de Occidente.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Proponer un modelo de gestión estratégica para la creación y operatividad de una organización de atracción de inversiones adscrita a la Federación Occidental de Municipalidades de Alajuela (FEDOMA), mediante las normas de PMBOK.

1.5.2 Objetivos Específicos

1. Describir el marco conceptual de los modelos estratégicos y su contextualización con la generación de atracción de inversiones en Costa Rica, para el desarrollo de los fundamentos teóricos que sustentan el proyecto de investigación.
2. Determinar la estructura organizativa y funcional de FEDOMA y el entorno regional de atracción de inversiones en Costa Rica, para contextualizar los ámbitos de acción en los cuales se desarrolla el proyecto de investigación.
3. Analizar mediante un diagnóstico las variables cualitativas de la gestión estratégica y operativa de los actores clave, que permita la evaluación de alternativas y oportunidades para la creación y operación un modelo estratégico de negocios de una organización de atracción de inversiones.
4. Elaborar el diseño un modelo estratégico para la creación y operación de una organización de atracción de inversiones a través de la Federación Occidental de Municipalidades de Alajuela FEDOMA.
5. Desarrollar las conclusiones y recomendaciones que permitan la proyección, actualización y mejora del modelo estratégico de negocios de la organización en el mediano y largo plazo.

1.6 Metodología de la investigación

Dentro de un proyecto es importante definir la forma en que se ejecutarán cada uno de los objetivos, por lo tanto, a continuación, se detalla la metodología a emplear en esta investigación.

a. Paradigma

El paradigma de investigación que define la presente investigación es propio de la teoría crítica, esto debido a que, según Ramos, C (2015) ésta es: *“una práctica investigativa caracterizada por una acción-reflexión-acción, que implica que el investigador busque generar un cambio y liberación de opresiones en un determinado contexto social.”* Es decir, este tipo de paradigma pretende originar transformaciones sociales generando respuesta a problemáticas diagnosticadas.

Asimismo, otro de los aspectos que este autor menciona sobre el paradigma de la teoría crítica, es que la relación existente entre el investigador y el fenómeno en estudio es bastante estrecha, dado a que ambas partes adquieren carácter participativo dentro de la investigación, lo que significa que toman parte activa y comprometida para generar el cambio social esperado.

Por otra parte, Ramos, C (2015) ratifica el carácter participativo de la investigación al mencionar que la base metodológica de este paradigma es:

“[...] la investigación acción, que implica que esta forma de realizar investigación sea realmente un puente entre la teoría y la práctica, ya que en este tipo de investigación, más allá de realizar una descripción del contexto social de estudio, se busca aplicar una ideología como sustento para modificar una estructura social”. (p.13)

Lo anterior, permite explicar que este tipo de paradigma no solo es descriptivo y contextualizado, sino que también busca el cambio social, donde en el presente proyecto se pretende generar una transformación en la gestión de proyectos principalmente en la temática de inversión extranjera y como resultado de ello, la reactivación de la economía en los cantones que conforman la Federación.

b. Tipo de investigación

Para el desarrollo del presente proyecto, será necesaria la utilización de dos tipos de investigación: la descriptiva y explicativa. La primera según Hernández, R, Fernández, C y Baptista, M (2014), tiene como finalidad definir propiedades, características y perfiles propios de personas, grupos, comunidades, procesos u otros elementos sometidos a análisis. Para

efectos del presente Trabajo Final de Graduación, se desarrollará una descripción del estado actual de la Federación y el entorno regional de atracción de inversiones en Costa Rica, lo cual se constituye en uno de los principales objetivos en los cuales se centra el trabajo.

Por otra parte, la investigación explicativa facilitará encontrar respuesta al diagnóstico que se pretende describir, lo que será de utilidad para generar la propuesta de modelo estratégico de negocios como producto final del proyecto, para lo cual es esencial analizar y explicar los hallazgos descritos y las principales causas que generan el problema en estudio.

Es decir, el análisis descriptivo permitirá visualizar la situación actual, de forma tal que se pueda definir con mayor facilidad el contexto bajo el cual se trabaja actualmente y la problemática existente, y posteriormente mediante el análisis explicativo, se van a establecer los ejes constitutivos de la propuesta, esto con el fin de lograr resolver la problemática fundamentada y partir de los hallazgos encontrados.

De igual forma, es importante definir el enfoque bajo el cual se desarrollará la investigación, que en este caso es cualitativo. Este tipo de enfoque es definido por Hernández et al (2014), como la utilización de recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación.

De acuerdo a lo anterior, se entiende que este tipo de enfoque ayuda en el proceso de investigación en la recolección de datos como evidencia o información simbólica, verbal, audiovisual o en forma de texto e imágenes, los cuales en conjunto permitirán definir de forma completa la gestión existente de la Federación con respecto a la temática de atracción de inversiones, determinando de forma clara y precisa los pros y contras que la organización tiene a este momento, a efectos de determinar el estado de su gestión actual el tema de inversión extranjera, permitiendo así el análisis de una forma integral mediante la explicación y estudio de las causas.

c. Fuentes de información y técnicas o instrumentos

Según Cabrera, M (2006), las fuentes de información son: *“diversos tipos de documentos que contienen datos útiles para satisfacer una demanda de información o conocimiento”*. Es decir, las fuentes de información son todos aquellos datos que tengan contenido técnico, empírico o histórico, transmitido de forma escrita, oral o multimedia, que ayudarán a fundamentar y dar bases para el análisis de la presente investigación.

Para el correcto desarrollo del proyecto, es necesaria la utilización tanto de fuentes primarias como secundarias. Según Cabrera, M (2006), las fuentes primarias son todos aquellos datos que no han sido alterados ni sometidos a ningún tratamiento; es decir, que son nuevos y originales. En el caso de esta investigación, las fuentes primarias que serán consideradas para la recolección de datos mediante entrevistas y cuestionarios para su posterior análisis serán:

- Director Ejecutivo de FEDOMA, quien es la cabeza de esta Federación y por ende cuenta con conociendo integral de la misma.
- Comisión de Atracción de Inversiones de Occidente, la cual tiene representación de cada uno de los municipios que integran FEDOMA.
- Miembros claves de las municipalidades que integran FEDOMA.
- Expertos en la materia los cuales brinden soporte en el desarrollo del proyecto, mismos que serán miembros de instituciones vinculadas.

Por su parte, las fuentes secundarias son aquellas fuentes primarias que ya han recibido algún tipo de análisis o tratamiento, por ejemplo, bibliografías, bases de datos, boletines de resúmenes o catálogos, en este caso particular de la investigación se utilizarán fuentes secundarias como:

- Sitios web oficiales de FEDOMA, las municipalidades que la integran e instituciones vinculadas a la temática en estudio.
- Publicaciones en noticias de periódicos locales sobre la inversión extranjera y la intermediación de empleo en la zona.
- Proyectos, estudios y bibliografías referentes a la temática.
- Archivos, materiales y documentos proporcionados por autoridades de FEDOMA.
- Normas ISO con relación a la temática en estudio.
- Estudios de mercado pertinentes al tema.
- Reglamentos y estatutos a nivel de FEDOMA y a nivel municipal.
- Portal interactivo del Estado de la Nación “Hipatia”, el cual brinda una radiografía sobre las capacidades del país en temas de ciencia, tecnología e innovación, así como proporcionar una conexión con oportunidades de inversión y la oferta existente.

d. Metodología a seguir para el logro de los objetivos

Para el correcto desarrollo del primer objetivo, es esencial la utilización de fuentes secundarias, como las mencionadas en el apartado anterior, dado que mediante éstas se obtendrá información que permita plantear y definir el problema, formular una adecuada justificación

del tema, así como desarrollar de manera apropiada el marco teórico. Es a partir de estas fuentes, que se obtendrán las definiciones, argumentos y fundamentos teóricos que serán la base conceptual de la investigación.

Para el desarrollo del segundo objetivo, se definirá la estructura organizacional y funcional de FEDOMA, así como el entorno regional de atracción de inversiones en Costa Rica, mediante la revisión de fuentes secundarias como: sitios oficiales, bibliografía, plataforma “Hipatia”, leyes, estatutos, reglamentos y material que sea proporcionado por autoridades competentes. De esta manera, se buscará determinar aspectos clave, dentro de la gestión de FEDOMA y el contexto regional en el que se desarrolla, que tengan relación directa o indirecta con el tema en estudio y colaboren en el conocimiento de la situación actual de estas.

Al estar FEDOMA compuesta por distintos municipios, no se puede desligar la importancia de estos al desarrollo del modelo de negocios de la organización, puesto que los gobiernos locales pasan a ser fuentes valiosas de información para la creación de dicho modelo.

Ahora bien, debido al alcance y magnitud que tendría el proyecto al utilizar los municipios que conforman FEDOMA como fuentes de información base, se determinó pertinente considerar en el estudio únicamente los gobiernos locales de San Ramón y Grecia, los cuales por las razones que en adelante se exponen, tienen a la fecha mayor desarrollo y preparación en el tema de atracción de inversiones.

Lo afirmado anteriormente, se sustenta tomando como referencia los datos generales de las municipalidades que integran FEDOMA según los índices desarrollados por parte de la Contraloría General de la República (2019), donde estos dos municipios se posicionan por sus condiciones y gestión interna en dos polos geográficos dentro de los cantones que integran FEDOMA, que llevan la delantera en el esfuerzo por atraer la inversión extranjera directa a esta área del país.

Entre los atributos importantes que hacen destacar estos dos cantones están la buena gestión institucional, el reflejo de una buena administración presupuestaria, su extensión territorial, la cantidad de población con la que cuentan estas zonas, así como el destacable talento humano de sus habitantes.

Por ejemplo, Grecia cuenta en la actualidad con dos parques industriales, los cuales están preparados para recibir empresas que deseen instalarse en el área, el Parque Activa siendo uno

de ellos, según la Cámara Empresarial de Grecia (2019), este cuenta con lotes industriales desde 9000 hasta los 99000 metros cuadrados, ofibodegas y bodegas de logística en diferentes tamaños con el fin de adaptarse a las necesidades de las empresas. Es importante mencionar, que para inicios del año 2019 en este parque inició operaciones la empresa EXTRALUM S.A.

Costa Rica Green Valley es el segundo parque industrial ubicado en Grecia, el cual se enfoca en el desarrollo mixto y tiene como objetivo el atraer empresas de tecnología. Dentro de las áreas comunes se tienen proyectados: espacios para la salud, que incluyen clínicas y hospitales; espacios para la educación y actividades culturales como teatros, anfiteatros, áreas verdes; además cuenta con edificios para oficinas relacionadas a las actividades comerciales y hoteleras. Cabe destacar, que este parque conserva una adecuada posición estratégica, pues se encuentra justamente en la entrada occidental del Valle Central, lo cual facilita que los tiempos de recorridos sean cortos, ya sean hacia Alajuela, San José o hacia Palmares, Naranjo, San Ramón, entre otros.

Es importante mencionar, que ambos parques industriales resaltan en su página web algunos de los beneficios como precios accesibles de compra o alquiler, ubicación privilegiada, seguridad, oportunidad de crecimiento, servicios de comunicación de la mejor calidad, así como fácil acceso a servicios públicos, educativos, comerciales y residenciales.

Por su lado, San Ramón ha tenido avances en cuanto a la preparación y desarrollo del recurso humano, determinando así la base académica como ventaja para la zona, la cual sería una buena estrategia para atraer la inversión al cantón.

El Programa de Investigación de Desarrollo Urbano de la Universidad de Costa Rica (2018), realizó para la Municipalidad de San Ramón un estudio de diagnóstico llamado "*Estrategia de Promoción de Inversiones en el Cantón de San Ramón*". El resultado de este trabajo es un documento que se divide en cuatro secciones, donde la primera de ellas muestra un diagnóstico donde se evalúan las condiciones endógenas del cantón, enfocado en mostrar las ventajas competitivas del municipio para la atracción de inversiones. En la segunda sección, se realiza un análisis FODA del cantón, en la tercera sección se identifican las industrias y servicios con gran potencial para instalarse en el mismo y la cuarta sección se muestran los objetivos estratégicos que se deberían desarrollar en el municipio para generar las condiciones necesarias para la atracción de inversión extranjera directa en San Ramón.

Lo anterior, permite que este cantón ya tenga un inventario real de sus fortalezas y debilidades, lo cual le permite a través del gobierno local trabajar en áreas prioritarias enfocadas a mejorar aspectos que los inversionistas visualizan, donde inclusive desde la Municipalidad trabaja una comisión de inversiones local que está realizando diferentes esfuerzos como mejorar la seguridad en el cantón y la redundancia eléctrica, que es una de las principales debilidades que arrojó el estudio supra citado.

El tercer objetivo, será desarrollado a través de herramientas como entrevistas, cuestionarios y observación participativa, aplicadas a las fuentes primarias descritas en el apartado anterior, las cuales brindarán datos que serán importantes para dar contenido a distintos aspectos como lo son la planificación estratégica, alcances y limitaciones existentes en la Federación. Además, será importante la aplicación de cuestionarios y entrevistas a informantes claves con respecto al desarrollo de atracción de inversiones en la región, esto funcionará como base para determinar con certeza los avances sobre proyectos vinculados a la temática en la zona.

Mediante este diagnóstico, se podrán determinar los principales problemas y limitaciones existentes en la región de Occidente. Así mismo, se facilitará la identificación de alternativas y oportunidades que simplifiquen la gestión en el tema de atracción de inversiones. Estos aspectos podrán ser visualizados de una forma clara a partir del análisis FODA aplicado a esta. La herramienta permitirá identificar elementos relevantes para la creación del modelo de negocios de la organización. Asimismo, será esencial la aplicación de la matriz CAME, la cual ayudará a definir la estrategia más conveniente, para que la Federación logre tener las bases necesarias para la operacionalización de la organización.

Además, para lograr el resultado provechoso que pretende este objetivo, será esencial utilizar herramientas como análisis FMEA y la aplicación de la matriz de riesgos, esto con la finalidad de poder detectar a fondo los pros y contras existentes en FEDOMA, con respecto al tema en estudio.

Asimismo, estas herramientas ayudarán a identificar debilidades, errores y riesgos propios de aplicación del modelo, que deberán ser analizados de forma particular, y así generar una propuesta de soluciones o tratamientos de estos, con el fin de que la organización sea más apta para el modelo en desarrollo.

Por su parte, para la ejecución del cuarto objetivo, será fundamental generar un análisis a partir de los resultados obtenidos mediante el diagnóstico, el cual facilite la base para el desarrollo de la propuesta del modelo que este proyecto generará.

El estudio no solo de los resultados obtenidos mediante entrevistas, cuestionarios y revisión de fuentes como: manuales de puestos, Normas ISO, modelos de gestión y estudios de mercado, sino también de las herramientas complementarias, serán esenciales para generar la propuesta, dado a que estos instrumentos facilitarán la interpretación de los datos brindando deducciones más acertadas.

El diseño de dicho modelo será creado a partir de la utilización de la Guía PMBOK, debido a que esta herramienta de desarrollo de proyectos cuenta con una estructura maleable, lo cual facilitará la creación del diseño según los aspectos que se requieran de acuerdo a las necesidades identificadas.

Asimismo, es importante denotar que se toma como base dicha guía al no existir un modelo de negocios al que se pueda acoplar el diseño que este proyecto pretende desarrollar, por lo cual la guía PMBOK brindará al grupo de investigación sustento teórico para formular una propuesta acertada según los objetivos del proyecto. Además, será fundamental contar con el apoyo de expertos en la temática para el correcto análisis de los resultados, así como la formulación del diseño.

Finalmente, para desarrollar el último objetivo será de suma importancia tomar los resultados generados en el diagnóstico y análisis del objetivo anterior y sintetizarlos de una forma adecuada, de manera que estos puedan servir como base para la generación de conclusiones y recomendaciones eficientes y útiles para la implementación y perfeccionamiento del modelo propuesto.

Dichas recomendaciones y conclusiones se van a obtener a partir de la aplicación de un “Focus Group” por parte del grupo investigador a las partes interesadas, como lo son el Concejo Directivo de FEDOMA y la Comisión de Atracción de Inversiones de Occidente, para así poder encontrar retroalimentación por parte de ellos. Esto ayudará a fortalecer las bases de una posible implementación y actualización del modelo negocios de la organización, con respecto a la atracción y retención de inversiones extranjeras en FEDOMA.

Tabla 1 Cuadro de variables

Tema:	Propuesta de un modelo de gestión estratégico para la creación y operatividad de una organización de atracción de inversiones a través de la Federación Occidental de Municipalidades de Alajuela (FEDOMA)”				
Objetivo General:	Proponer un modelo de gestión estratégica para la creación y operatividad de una organización de atracción de inversiones a través de la Federación Occidental de Municipalidades de Alajuela (FEDOMA), mediante las normas de PMBOK.				
Objetivos Específicos	Variable de análisis	Fuentes de información	Técnicas o instrumentos	Indicador	Reporte/ Resultado
1. Describir el marco conceptual de los modelos estratégicos de negocios y su contextualización con la generación de atracción de inversiones en Costa Rica, para el desarrollo de los fundamentos teóricos que sustentan el proyecto de investigación.	Modelo estratégico adecuado para la elaboración de la propuesta. Estado actual de la atracción de inversiones en FEDOMA. Estructura de las municipalidades en Costa Rica Instituciones vinculadas a FEDOMA	○ Material Bibliográfico	-Investigación documental que fundamenta el tema y las herramientas a aplicar.	Juicio del investigador	Validación y pertinencia documental teórica del proyecto
2. Determinar la estructura organizativa y funcional de FEDOMA y el entorno regional de atracción de inversiones en Costa Rica, para contextualizar los ámbitos de acción en los cuales se desarrolla el	Composición organizativa de FEDOMA Procesos de acción de FEDOMA. Leyes y reglamentos que le rigen	○ Material Bibliográfico	-Investigación documental de sitios oficiales	No aplica	Contextualización del funcionamiento de FEDOMA y el entorno regional de atracción de inversiones en Costa Rica.

<p>proyecto de investigación.</p>	<p>Esfuerzos realizados para la atracción de inversiones a nivel regional.</p> <p>Normativa aplicable para la atracción de inversiones en el país.</p>				
<p>3. Analizar mediante un diagnóstico las variables cualitativas de la gestión estratégica y operativa de los actores clave, que permita la evaluación de alternativas y oportunidades para la creación y operación un modelo estratégico de negocios de una organización de atracción de inversiones.</p>	<p>Crecimiento y proyección socio económica de la región</p> <p>Empleabilidad a partir de la captación de nuevos mercados de inversión extranjera</p> <p>Procesos comerciales y legales para la instalación de inversionistas en la región.</p> <p>Alianzas estratégicas públicas y privadas para los procesos vinculantes con inversión extranjera.</p> <p>Recursos necesarios para la ejecución de la organización</p>	<p>-Material bibliográfico</p> <p>-Integrantes de FEDOMA</p> <p>-Comisión de Atracción de Inversiones de Occidente</p> <p>-Actores clave en el proceso (CINDE, COMEX, PROCOMER, MEIC y Abogados expertos)</p> <p>-Agencias de atracción de inversiones en Costa Rica</p>	<p>-Benchmarking</p> <p>-Análisis FODA</p> <p>-Cuestionarios</p> <p>-Entrevistas</p> <p>-Focus Group</p> <p>-Observación participativa</p> <p>-Análisis FMEA</p> <p>-Matriz de Riesgos</p> <p>-Análisis CAME</p> <p>-Modelo Canvas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estructuración y organización de los modelos existentes - Eficiencia y eficacia de los procesos estratégicos y operativos - Servicio al cliente - Normalización y estandarización - Participación de actores clave 	<p>Diagnóstico los aspectos más importantes a considerar dentro de la estructuración y operatividad de la organización.</p>

	<p>Estructura organizativa de la organización</p> <p>Marco estratégico de la organización de atracción de inversiones</p> <p>Vinculación de FEDOMA con la organización de inversiones</p>				
4. Elaborar el diseño un modelo estratégico de negocios para la creación y operación de una organización de atracción de inversiones a través de la Federación Occidental de Municipalidades de Alajuela FEDOMA.	<p>Estructura y funcionalidad del modelo de gestión estratégico</p>	<p>-Grupo investigador</p>	<p>-Manual de puestos -Modelos de Gestión -Estudios de Mercado -Guía PMBOK</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia - Eficacia - Capacidad de respuesta - Estandarización - Determinación de figura organizacional - Agilidad en los procesos 	<p>Sistematización estratégica y operativa del proceso de atracción de inversiones dentro de la organización.</p>
5. Desarrollar las conclusiones y recomendaciones que permitan la proyección, actualización y mejora del modelo estratégico de negocios de la organización en el mediano y largo plazo.	<p>Sistema de trazabilidad y mejora continua del modelo propuesto</p>	<p>-Grupo investigador -Concejo Directivo de FEDOMA -Comisión de Atracción de Inversiones</p>	<p>-Focus Group -Lluvia de ideas</p>	<p>-Aspectos primarios en la aplicación del modelo -Trazabilidad -Mejora continua</p>	<p>Etapas y recursos para la trazabilidad y mejoramiento continuo del modelo estratégico de negocios que permita la atracción de inversiones de empresas extranjeras en los cantones que integran FEDOMA.</p>

Fuente: Elaboración propia

1.7 Perspectivas teóricas

En los siguientes apartados, se muestran los aspectos teóricos necesarios y de importancia para comprender la estructura y fundamentación teórica en el desarrollo del presente proyecto.

1.7.1 Modelos estratégicos de negocios

Los modelos de negocios son considerados un mecanismo necesario para analizar el funcionamiento de una organización. El realizar el análisis comparativo de dichos modelos, permite la identificación de ventajas competitivas y las diferencias existentes entre organizaciones de acuerdo a su ámbito de negocio y sus características funcionales internas y externas.

El modelo de negocios, es el encargado de unir la formulación de una estrategia organizativa con la implementación de la misma dentro de una empresa, por lo tanto, es importante conocer cuál es el concepto fundamental de modelo y qué se debe de entender como estrategia, para comprender de una mejor forma cómo estos dos elementos se complementan en la formulación del modelo estratégico de cada organización.

La Real Academia Española define el concepto de modelo como: *“Arquetipo o punto de referencia para imitar o reproducir algo”*, lo cual representa una definición tácita para contextualizar lo que es en sí un modelo y su naturaleza de ser el punto de partida o conjunto de procesos para generar lo que se proponga o plantee a partir del mismo. Sesento, L (2012), lo cual se determina de la siguiente manera:

“El término modelo puede ser definido como la representación de un hecho o fenómeno propuesto como ideal a seguir. Pretende mostrar las características generales de la estructura de dicho fenómeno, explicar sus elementos, mecanismos y procesos, cómo se interrelacionan y los aspectos teóricos que le dan sustento, para facilitar su comprensión.”

Ahora bien, cuando se habla de estrategia se debe de entender que es todo aquello que compromete los recursos que se tienen para crear y lograr un futuro deseado, en donde se debe de tener un compromiso a largo plazo, es decir, una estrategia es una serie de acciones pensadas que se encaminan hacia un fin determinado. Según Contreras E, 2013:

“La estrategia de una empresa puede ser mejor que la de otra sin importar el tamaño, no necesariamente tiene que ser la más grande para poder salir adelante. Lo importante es que se tengan definidos los objetivos a los cuales se apunta, se cuenta con el conocimiento y los deseos de echar a andar el proyecto hacia adelante”.

Ahora bien, basándose en ambos conceptos, se puede definir un modelo estratégico de negocios, el cual consiste en una guía o punto de referencia de acciones trazadas y pensadas que encaminan a lograr un fin o meta planteada en una organización.

Existen diferentes tipos de modelos estratégicos de negocios que históricamente y por los resultados obtenidos han sido exitosos, los cuales son validados mediante su aplicación y dependiendo de la organización resultan funcionales, sin embargo, en otras ocasiones dichos modelos tienen su aplicación en la práctica como guías y parámetros de referencia para la creación de un modelo estratégico de negocio propio, esto a partir del análisis y escogencia de elementos estratégicos funcionales que se adapten al logro de los objetivos específicos de una determinada idea de negocio o proyecto nuevo en las empresas.

1.7.2 Tipos de modelos estratégicos de negocios

A continuación, se exponen algunos modelos estratégicos de negocios que son utilizados para la elaboración de proyectos en organizaciones.

1.7.2.1 Modelo de cadena de valor por Michael Porter

Michael Porter creó el modelo de la cadena de valor, el cual grafica y permite describir las actividades que generan valor para el cliente final y para la misma empresa. Este modelo permite realizar un análisis interno de la organización, a través de la desagregación de sus principales actividades generadoras de valor.

Debido a que se consideran las principales actividades de una empresa, como los eslabones que van añadiendo valor al producto o servicio, es que se denomina cadena de valor.

Michael Porter plantea en su modelo, que todas las empresas cuentan con una cadena de valor, la cual es conformada por actividades que van desde el diseño del producto y la obtención de insumos, hasta la distribución y venta de los mismos.

Este modelo clasifica dos tipos de actividades generadoras de valor en una empresa, las cuales se detallan a continuación:

- **Actividades primarias o de línea:** según Riquelme, M (2018), las actividades primarias son las que implican la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador, así como la asistencia posterior a la venta. Entre ellas se pueden destacar; la logística interna, operaciones, logística externa, marketing, ventas y servicios.

- **Actividades de apoyo o de soporte:** son todas aquellas que agregan valor al producto pero que no están directamente relacionadas con la producción o comercialización de este, sino que más bien apoyan a las actividades primarias. Entre ellas pueden destacar; la infraestructura de la empresa, la gestión de recursos humanos, el desarrollo de la tecnología y las actividades relacionadas con el proceso de compras.

En resumen, la cadena de valor permite que se identifiquen las fortalezas y debilidades en una empresa, se detecten mejores fuentes potenciales de ventajas competitivas y se comprendan de una mejor forma cuál es el comportamiento de los costos.

1.7.2.2 Modelo Canvas

El Modelo Canvas, es considerado como una de las metodologías más efectivas para estructurar y desarrollar de manera precisa y consistente la idea de negocio o un proyecto específico.

Según Facchin, J (2018) el Modelo Canvas también conocido como “Lienzo del Modelo de Negocio”, es un concepto que permite visualizar en un solo documento la idea y la visión global de un proyecto que se tiene, según nueve campos preestablecidos, mostrando interconexiones entre los diferentes elementos que intervienen en el mismo. Es decir, este modelo se basa en tomar un lienzo en blanco, en el cual se puedan plantear los elementos estructurales base que se alinean a los objetivos empresariales del modelo de negocio que se desea desarrollar. Entre los elementos que se interrelacionan entre sí están los siguientes: segmento de clientes, propuesta de valor, canales de distribución, modelo de relación cliente-negocio, fuentes de ingresos, recursos a su disposición, actividades a realizar, socios particulares y estructura de costos.

Para comprender de una mejor manera a que se refiere el modelo y cuál es la forma de crearlo, a continuación, se ilustra el “lienzo en blanco” al que se refiere el modelo y los elementos interrelacionados en él.

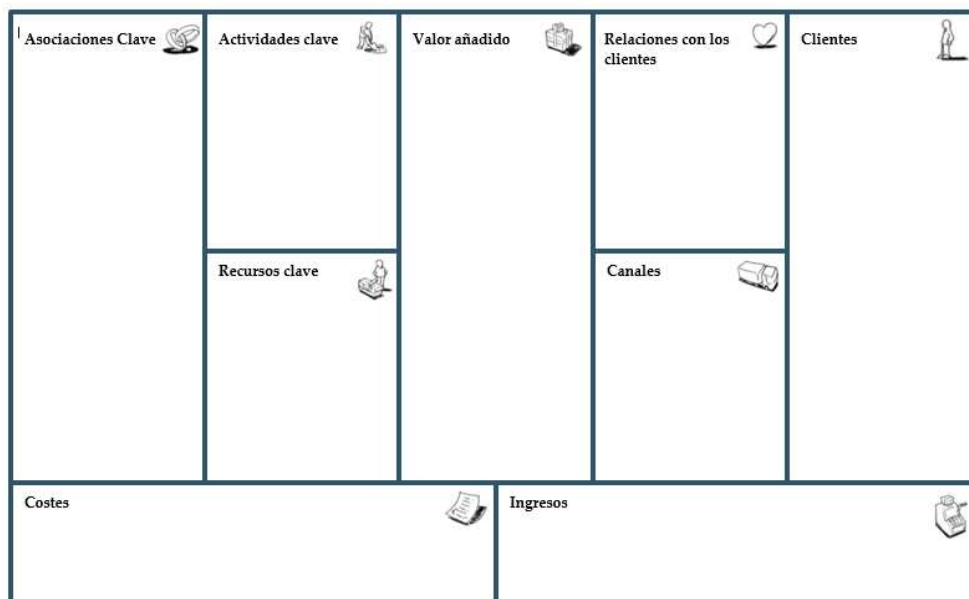


Figura 1 Lienzo en blanco CANVAS

Fuente: Facchin, J. 2018

Este modelo ha sido considerado como una oportunidad de pincelar todo un universo de posibilidades, en donde una organización puede elaborar una gestión estratégica para proyectos, que resulta muy sencilla de exponer.

Entre los resultados más beneficiosos de este modelo está la posibilidad de integrar el analizar la empresa como un todo, sirviendo como base para desarrollar diferentes modelos de negocios, convirtiéndose en una herramienta de innovación estratégica muy ágil y sencilla de explicar la idea de negocio o proyecto que se tenga.

1.7.2.3 Modelo de gestión participativa

Otro de los modelos importantes a la hora de llevar a cabo un proyecto de negocios, es el modelo de gestión participativa, mismo que ha sido conceptualizado como “un modelo de mejora organizativa basado en el aprovechamiento de los canales de comunicación ascendente desde los trabajadores a la dirección. La dirección tiene que facilitar, evaluar y, si corresponde, aplicar las iniciativas de mejora recibidas mediante estos canales” (Pérez J, 2006)

Cabe destacar que este modelo pretende el aprovechamiento de la creatividad de todos los integrantes de la organización, esto con el fin de mejorar los procesos del proyecto a concretar. Lo anterior, se puede lograr mediante una buena política de comunicación para que facilite el intercambio de ideas entre los equipos.

Así mismo la gestión participativa se basa en una mejora continua, es decir, es necesario tener cambios que ayuden a progresar y mejorar la organización. Estas transformaciones no tienen que ser necesariamente en gran medida, sino pueden ser pequeñas decisiones que hagan que una organización tenga un éxito marcado.

Ahora bien, como la gestión participativa está basada en una buena comunicación, es fundamental contar con canales estratégicos para transmitir las ideas de una mejor manera, entre los principales se encuentran: equipos de mejora, equipos de intervención, premios a ideas de mejora, buzón de sugerencias, comunidades virtuales, sesiones presenciales, entre otros.

Por otra parte, el modelo de gestión posee una guía de trabajo o pasos a seguir, los cuales se detallan a continuación:

- **Preparación:** Este es el primer paso en donde se identifican las creencias comunicativas, se establece un plan de comunicación y se alinean los objetivos al plan de mejora continua.
- **Comunicación:** En esta etapa se difunden los canales ya escogidos y los mismos se deben evaluar, de igual forma se establecen los recursos necesarios del proceso, por ejemplo, el tiempo para las reuniones y capital económico necesario.
- **Recogida:** Este paso es fundamental en el proceso, pues es donde se reciben las iniciativas de los trabajadores a través de los canales establecidos y también se retorna la información mediante los mismos canales.
- **Evaluación:** En la evaluación se deben concretar las ideas pues este modelo no se trata de recibir solamente la información, sino también ejecutarla. En este punto es fundamental crear un comité evaluador, capacitado para brindar puntos de vista y lograr transformar las iniciativas en ventajas competitivas.
- **Feedback:** Este es el último punto a considerar en este modelo, en donde se analiza el éxito del mismo, se mide el impacto económico y se considera la apertura de nuevos canales comunicativos.

Por último, el modelo de gestión participativa tiene resultados positivos en el proyecto que se desea implementar, esto debido a que dicho modelo hace que el personal a cargo trabaje de acuerdo a los objetivos propuestos, aumenta el compromiso y responsabilidad en los equipos, mejora el clima laboral, crea organizaciones innovadoras al implementar las ideas creativas, entre otras.

Por tanto, la gestión participativa pretende no solo completar los objetivos de la organización sino aprovechar el talento humano que exista en la misma, y que cada uno de los grupos se sientan parte del fin del proyecto.

Asimismo, según Quirós, D (2018), quien desarrolló como Trabajo Final de Graduación en el Instituto Tecnológico de Costa Rica el proyecto llamado *Puesta en Operación del Parque para el Desarrollo Humano de Alajuelita*, el modelo de gestión participativa ayuda a fundamentar una guía de procesos en donde se afirma que la misma:

“[...] permite de forma lógica maximizar el impacto del proyecto, garantizar su sostenibilidad y ayudar al reconocimiento del proyecto por parte de la sociedad. Además, rompe con la inestabilidad que genera la incertidumbre y permitiendo una adecuada gestión de los recursos”.

En el caso del proyecto que la autora Quirós, D (2018) desarrolló, el modelo de gestión participativa fue clave para definir los aspectos relevantes desde el inicio del proyecto hasta la operación y control del mismo, así como los participantes claves, presupuesto, recursos humanos, riesgos, costos, entre otros.

Es decir, a partir de la implementación de este modelo es posible generar de una forma acertada un proyecto que cubra las necesidades encontradas a nivel comunal, mediante la intervención de participantes clave que ayuden a estructurar un plan que brindará las pautas que se deben seguir para la creación, ejecución y debido control para el proyecto.

1.7.3 Elección del modelo para la creación y operación de la organización

Existen numerosas propuestas de estructuras para constituir los modelos de negocios, en donde cada autor propone el mejor método para representar el funcionamiento de la organización, sin embargo, muchas veces resulta más atractivo el poder diseñar un propio modelo, identificando los elementos que son necesarios de considerar al momento de diseñar el mismo, para así no limitarse a una propuesta específica de modelo planteada por algún autor en particular.

Sin embargo, al decidir crear un modelo, es necesaria la utilización de una metodología estructurada que fundamente y permita alinear la idea a partir del desarrollo de una serie de elementos para su creación, entre los que según Llorrens, G (2014) destacan los siguientes: identificar un segmento del mercado, enunciar la propuesta de valor, definir la estructura de la cadena de valor, especificar los mecanismos de generación de ingresos, describir la posición de la empresa en el medio y formular la estrategia competitiva.

Para la creación de modelos, se han establecido diferentes herramientas que ayudan a la construcción de los mismos, donde se pueden destacar los manuales de normas con buenas prácticas para la formulación de proyectos, conocido como PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*).

Esta herramienta se considera pertinente y funcional dentro del proyecto de investigación, dado que la creación de la organización para atracción de inversiones en todo su contexto de planificación, organización, dirección y control, se constituye en un área de operación completamente nueva al quehacer ordinario que desarrolla FEDOMA en la actualidad.

Lo anterior, obliga dentro del estudio al análisis paso a paso de la estructura procedimental que el PMBOK proporciona, esto para su posterior alineamiento con algunos de los ejes estratégicos funcionales que aportan los modelos de Cadena de Valor de Porter, CANVAS y el de Gestión Participativa anteriormente mencionados, con el objetivo de diseñar un modelo estratégico como producto final que sea acorde a las necesidades de atracción de inversiones en los cantones que integran FEDOMA a través de la creación y operación de la organización.

1.7.4 Guía de proyectos PMBOK

La guía PMBOK es un documento estándar que describe normas, métodos, procesos y prácticas establecidas para la dirección de proyectos. Según Project Management Institute (2013):

“La Guía del PMBOK identifica ese subconjunto de fundamentos para la dirección de proyectos generalmente reconocido como buenas prácticas. “Generalmente reconocido” significa que los conocimientos y prácticas descritos son aplicables a la mayoría de los proyectos, la mayoría de las veces, y que existe consenso sobre su valor y utilidad. “Buenas prácticas” significa que se está de acuerdo, en general, en que la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas puede aumentar las posibilidades de éxito de una amplia variedad de proyectos. “Buenas prácticas” no significa que el conocimiento descrito deba aplicarse siempre de la misma manera en todos los proyectos; la organización y/o el equipo de dirección del proyecto son los responsables de establecer lo que es apropiado para cada proyecto concreto.”

Esta guía define 47 procesos, unidos en cinco grupos y distribuidos en diez áreas de conocimiento. Es importante comprender que cada proyecto es único en su tamaño y complejidad, sin embargo, todos pueden configurarse dentro de la siguiente estructura genérica de ciclo de vida: inicio, organización y preparación, ejecución del trabajo y cierre del proyecto.

Según la Guía PMBOK, se identifican cinco grupos de procesos que son necesarios para administrar un proyecto, los cuales son: los de inicio, los de Planificación, los de Ejecución, los de Monitoreo y Control, y los de Cierre.

Estos grupos de procesos, en la dirección de proyectos, se relacionan entre sí a través de las salidas que producen, y muy rara vez suelen ser un evento único o discreto. La salida de un proceso se convierte por lo general en la entrada de otro, tal como se aprecia en la Figura 2.

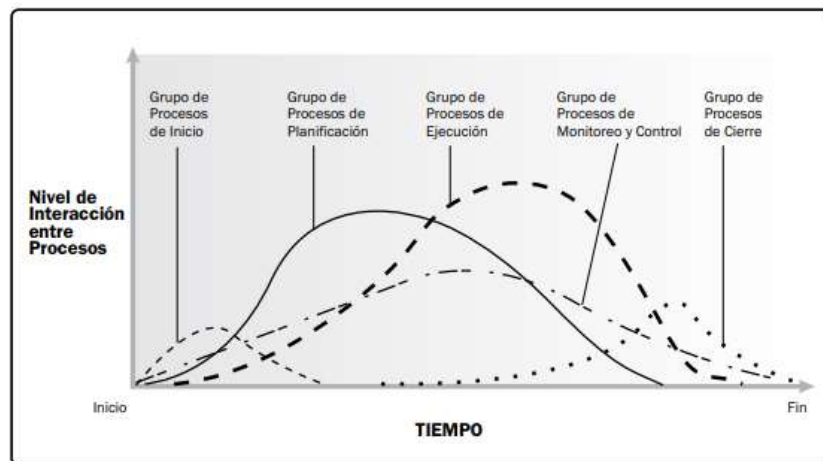


Figura 2 Grupos de procesos e interacción en una fase o proyecto

Fuente: Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía PMBOK) 2013

1.7.4.1 Grupos de procesos

En el presente apartado se explican los cinco grupos de procesos que son necesarios para administrar un proyecto según la guía PMBOK.

1.7.4.1.1 Grupo de procesos de iniciación

Este grupo está compuesto por todos aquellos procesos que se deben de realizar para definir el nuevo proyecto. Es aquí donde se define el alcance inicial, se comprometen los recursos financieros iniciales y se identifican los interesados internos y externos, que van a tener alguna clase de influencia y que van participar en el resultado del proyecto.

Cuando el director del proyecto no ha sido nombrado, se debe de realizar el nombramiento en este proceso, registrando la información en el acta de constitución del proyecto y en el registro de interesados.

Además, estos procesos ayudan a establecer la visión del proyecto, según el Project Management Institute (2013), el propósito en este grupo de procesos es alinear las expectativas

de todos los interesados, darles visibilidad sobre los objetivos y mostrar cómo su participación en el proyecto puede asegurar el logro de sus expectativas.

1.7.4.1.2 Grupo de proceso de planificación

Es aquí donde se concentran todos aquellos procesos realizados para establecer el alcance total del esfuerzo, definir y refinar los objetivos, además de desarrollar la línea de acción que se requiere para que los mismos se alcancen. En este proceso, se desarrolla el plan para la dirección del proyecto y los documentos que serán necesarios utilizar para llevarlo a cabo.

Estos documentos abarcan el alcance, tiempo, costo, calidad, comunicaciones, riesgo y adquisiciones. En este proceso es necesaria la participación de todos los involucrados, para que exista la retroalimentación basados en sus conocimientos, necesidades y experiencia.

1.7.4.1.3 Grupo de procesos de ejecución

En este grupo se pretende completar el plan de trabajo realizado, esto con el fin de dar dirección al proyecto y llevar a cabo el cumplimiento de cada una de las especificaciones. Es importante que, en esta etapa, se indiquen todos los recursos a utilizar a lo largo del proyecto, como por ejemplo las personas, los materiales, las herramientas y equipos, entre otros. Además, se debe contemplar el requerimiento de capital del proyecto, pues en esta etapa es en donde más se utiliza.

Así mismo, de acuerdo al Project Management Institute (2013) se establece que, durante la ejecución del proyecto, también se puede requerir una actualización de la planificación y revisión de la línea base, por ejemplo, cambios en la duración de las actividades, en la disponibilidad y productividad de los recursos o bien en los riesgos no previstos. Tales cambios, pueden ocasionar alteraciones en la dirección del proyecto, así como afectaciones en la parte económica del mismo.

1.7.4.1.4 Grupo de procesos de monitoreo y control

Según el Project Management Institute (2013), este grupo se basa principalmente en procesos requeridos para rastrear, analizar y dirigir el avance y desempeño del proyecto. De igual manera, pretende identificar las áreas en las que el plan necesite cambios y llevar a cabo los mismos.

Gracias al proceso de monitoreo y control se logra observar y medir el proyecto de manera sistemática, así como regular el desempeño del mismo. Lo anterior, permite determinar el

estado del proyecto y las diferentes desviaciones que se han obtenido con respecto a la línea base del costo, tiempo, alcance y calidad.

Además, el grupo de procesos de monitoreo y control también implica: controlar los cambios y recomendar las acciones correctivas, monitorear las actividades del proyecto y compararlo con la línea base y por último influir en los factores que podrían eludir el control integrado de cambios.

1.7.4.1.5 Grupo de procesos de cierre

En este grupo, se toman en cuenta todos los procesos realizados para finalizar las actividades del proyecto, esto con el fin de que se complete formalmente el mismo y se cumplan con las obligaciones contractuales.

Por otra parte, se verifica que los procesos definidos se hayan finalizado para cerrar el proyecto o una fase del mismo. De igual manera, se establece formalmente de ser necesario, el cierre prematuro del proyecto, por ejemplo, los proyectos abortados, cancelados, y en crisis. Cuando algunos contratos no pueden cerrarse adecuadamente, como lo son reclamaciones, se deben transferir a otras unidades de la organización y finalizar procedimientos de transferencia específicos.

Project Management Institute (2013), determina que en el cierre del proyecto o la fase del mismo se logra obtener la aceptación del cliente o del patrocinador al satisfacer las expectativas, registrar las lecciones aprendidas de gran importancia para futuros proyectos, enlistar los impactos de la adaptación a un proceso, cerrar todas las actividades de adquisición, realizar evaluaciones de los miembros del equipo, entre otros.

1.7.4.2 Áreas de conocimiento

Entre las áreas de conocimiento que se establecen en la Guía del PMBOK (2013) están:

- **Gestión de la integración del proyecto:** esta área de conocimiento, está presente en los cinco grupos de procesos y brinda una descripción general en la gestión e integración del proyecto, en donde se involucra el desarrollo del acta de constitución del mismo, se lleva a cabo el plan para la dirección, dirige, gestiona, monitorea y controla el trabajo, realiza el control integrado de cambios y cierra el proyecto o fase.
- **Gestión del alcance del proyecto:** se enfoca primordialmente en definir y controlar qué se incluye en el proyecto, en donde se destaca lo siguiente; planificar la gestión del alcance, recopilar requisitos y crear la WBS (Work Breakdown Structure), la cual consiste en dividir

al proyecto en menores componentes para facilitar la planificación del mismo, esto ayudará a dar una perspectiva más estructurada de lo que se debe entregar.

- **Gestión del tiempo del proyecto:** este se desarrolla en los procesos de planificación, en donde se definen y se da la secuencia de actividades, se estiman los recursos necesarios, la duración de las actividades y por último se realiza el cronograma. Además, en esta área de conocimiento, se desarrolla también en el grupo de procesos de monitoreo y control, en donde se maneja principalmente el control del cronograma.
- **Gestión de los costos del proyecto:** se desarrolla en los grupos de procesos de planificación, monitoreo y control. Se realizan actividades relacionadas con la estimación, planificación y presupuesto para obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos, de manera que se logre realizar el proyecto dentro del presupuesto aprobado.
- **Gestión de la calidad del proyecto:** de igual manera, esta se desarrolla en los procesos de planificación, monitoreo y control. En esta área de conocimiento se da una descripción general de los procesos de gestión de calidad del proyecto, en donde se planifica la gestión y el aseguramiento de la calidad, además de controlar la misma.

1.7.5 Desarrollo y estado actual de las zonas económicas y la atracción de inversiones de Costa Rica

A lo largo del tiempo Costa Rica ha sido un punto de atracción para la inversión extranjera, siendo este país el segundo en Centroamérica con mayor entrada de IED, esto de acuerdo a Barquero, K (2019), pues indica que para el año 2017 las entradas de Costa Rica fueron de \$2,997 millones, \$40 millones más de lo adquirido en el año anterior.

Actualmente Costa Rica posee Zonas Económicas Especiales (ZEE) con el fin de que diversos lugares del país sean un punto de atracción para los inversionistas, dentro de las ZEE de esta nación que más se destacan son las de Cartago, San Carlos y Limón.

Ahora bien, de las principales instituciones promotoras de la Inversión Extranjera Directa (IED) en Costa Rica se destacan: la Agencia de Promoción de Inversiones en Costa Rica (CINDE), Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER) y como apoyo de estas se encuentra el Ministerio de Comercio Exterior (COMEX).

Es importante mencionar que Costa Rica se ha concentrado en el sector turístico, así mismo, de acuerdo a Flórez, M (2018) la IED de este país toma en cuenta las inversiones en el

comercio, en operadoras telefónicas y en centros de servicios de llamadas y apoyo administrativo principalmente.

Según Vanessa Gibson, Gerente de Clima de Inversión de CINDE, citado por Flórez, M (2018), dentro de los aspectos que se consideran atractivos para IED en Costa Rica se identifican: el talento humano calificado, la localización estratégica, agradable clima de negocios, buena infraestructura y calidad de vida. Así mismo el país ha sido reconocido para implementar inversiones greenfield, es decir, aquellas inversiones relacionadas a los nuevos emprendimientos que inician desde el desarrollo de la construcción de las plantas.

Ahora bien, Flórez, M (2018) afirma que la IED de este país se especializa principalmente en los sectores como: servicios corporativos, ciencias de la vida, manufactura liviana e industria alimentaria. Además, Costa Rica posee un potencial en industrias de salud y bienestar, cuidado personal, empaques inteligentes, almacenamientos de energía, arquitectura y diseño.

Por otra parte, de acuerdo a Cubero, A (2019), se indica que en Costa Rica a pesar de que han salido multinacionales como Amway, Amoena, SKYES e Intel, han llegado nuevas empresas que han beneficiado el tema de empleo, educación, desarrollo humano, infraestructura, etcétera. Dentro de estas organizaciones se destacan las siguientes: Akamai, IBM, MCM, Neustar, NTT Data Services, Roche, Sanchs Chemical, Thermo Fisher Scientific, Wework y Wind River.

Así mismo, en el presente, Costa Rica está desarrollándose en un nuevo sector estratégico: tecnologías digitales, esto con el fin de atraer inversiones en áreas de analítica e informática, animación, filmes, televisión y video, se pretende que dicho sector le brinde al país mejores oportunidades de crecimiento tanto social como económico.

Por último, no todos los temas relacionados a IED en Costa Rica son buenos, existen otros puntos importantes a mejorar con el fin de destacar a nivel internacional. Según Flórez, M (2018) se debe reforzar la educación del talento humano en carreras de mayor demanda, trabajar en aumentar el número de la población bilingüe, mejorar los costos de la electricidad, mantener la estabilidad jurídica del régimen de Zona Franca y seguir mejorando la infraestructura.

Por su parte, FEDOMA está desarrollando diversos proyectos en conjunto con entidades tanto públicas como privadas para mejorar el estado actual de forma integral en los cantones que

componen la Federación, sin embargo, los proyectos son con visión a futuro y se espera ver mejoras en el mediano y largo plazo.

Uno de los ejes principales y más importantes en los que FEDOMA está centrando sus fuerzas, es la articulación y fortalecimiento del turismo en cada uno de los cantones, de acuerdo a sus recursos y posibilidades, según se afirma en la página web oficial de la Federación.

Actualmente, se busca el desarrollo de los municipios con el apoyo de organizaciones públicas y privadas, esto para lograr gestionar actividades que mejoren el turismo rural, además de incentivar la creación y el desarrollo del turismo sostenible, lo cual pretende el aumento de empresas formales de calidad turística y la construcción de centros de visitantes en lugares estratégicos reconocidos, con el fin de guiar al turista hacia las opciones disponibles en el área.

En cuanto al comercio, actualmente se le está dando un enfoque totalmente turístico, sin embargo, en un esfuerzo por ampliar dicho alcance se ha logrado un acercamiento del INA con los diferentes cantones, en el que se brindarán capacitaciones y se realizarán proyectos en cada cantón dependiendo de las necesidades y capacidades de cada uno de ellos.

Así mismo, según Campos, A (2018) FEDOMA ha realizado acuerdos con el MOPT, en donde el ministro actual de la cartera Rodolfo Méndez Mata, se ha comprometido a presentar una propuesta para tratar el tema de la carretera San Ramón- San José, con el objetivo de arreglar los embotellamientos y agilizar el tráfico, donde a dicho acuerdo se ha unido el señor Elián Villegas Valverde, presidente ejecutivo del INS, quien ha mencionado que dicha entidad puede cooperar e invertir en esta carretera para agilizar los procesos de construcción.

En el mes de julio del año 2018 se creó la Comisión de Inversiones de Occidente, conformada por representantes de los alcaldes, instituciones públicas, empresa privada y la dirección ejecutiva de FEDOMA, la cual tiene en una primera etapa como objetivo principal la elaboración de la “Guía de Inversiones”, la cual desarrolla dentro de su contenido las generalidades de la región, entre ellas: el clima, servicios médicos, oferta de servicios en educación, población económicamente activa, entre otros.

Además, contempla aspectos sobre localización y cercanía entre cantones de Occidente, oferta del recurso humano, nivel de inglés en la población, beneficios y ventajas de la Ley de Zonas Francas empresas posicionadas en la Región, parques empresariales y zonas francas, servicios de telecomunicaciones, electricidad, agua y transporte público. Todo lo anterior con el fin de

realizar una síntesis de las características importantes a conocer por un inversionista, que tiene interés en realizar proyectos en la región.

Esta guía integra las potencialidades de la región de Occidente en materia de recursos humanos, infraestructura, servicios municipales y tecnología entre otros, donde actualmente se está realizando un mapeo que permita obtener dicha información y consolidarla en un documento que sea avalado por CINDE y se conforme en el primer paso hacia la formación de una zona económica especial.

Paralelamente, dicha comisión ha trabajado con el apoyo del Instituto Nacional de Aprendizaje específicamente de la Unidad Regional Central Occidental en la aplicación del “HR-GPS”, que consiste en una base de datos en línea que pertenece a CINDE, donde los aplicantes ingresan información personal y académica, para luego desarrollar una prueba llamada “Prueba BELT”, la cual certifica su nivel de inglés.

Para finales del año 2018, se realizó la aplicación de la “Prueba BELT” bajo un plan piloto y para el mes de abril del año 2019, se llevó a cabo la aplicación masiva de esta misma prueba a grupos focales que CINDE estratificó para conocer la disponibilidad y nivel de inglés del recurso humano de la zona de Occidente, pasando a ser esta un insumo importante de la “Guía de Inversiones”, donde aplicaron dicha prueba más de 5000 personas de los diferentes cantones que integran FEDOMA.

Para lo anterior, la Comisión de Inversiones de Occidente logró establecer un cronograma para capacitación del personal, creación de tutoriales y la elaboración de la logística en cuanto a la cantidad de aulas, estudiantes y horarios para la aplicación de la prueba este año 2019 en todos los cantones que integran FEDOMA.

A la fecha se está a la espera de los resultados finales que proporciona CINDE y serán analizados en el seno de la Comisión de Inversiones de Occidente, esto para estudiar los niveles de dominio en el idioma inglés de acuerdo al Marco Común Europeo y la composición operativa, técnica y profesional de los estratos de población que participaron en este proceso.

De igual forma, se tiene establecido en el plan de trabajo recibir el asesoramiento de CINDE en el 2019, por lo que se proyectan una serie de reuniones en donde se desarrollen propuestas concretas hacia la operacionalización de la “Guía de Inversiones”, convirtiéndose así el

presente proyecto en un eje que articula con la planificación de mediano y largo plazo que tiene la Comisión de Inversiones de Occidente.

1.7.5.1 Instituciones vinculadas al trabajo que desarrolla FEDOMA en materia de atracción de inversiones

Seguidamente, se exponen algunas instituciones enlazadas a la Federación Occidental de Municipalidades de Alajuela.

1.7.5.1.1 Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE)

La Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE) es una organización privada, sin fines de lucro y apolítica.

CINDE fue fundada en 1982 y ha atraído compañías multinacionales de alta tecnología a Costa Rica, en donde se pueden mencionar empresas de corte transnacional como: Procter & Gamble, Hospira, IBM, Western Union, Baxter, entre otras.

La participación de CINDE comienza desde el contacto inicial con las empresas que buscan algún nuevo mercado de inversión, realizando un proceso de acompañamiento y guía, que le permita al inversionista contar con información detallada del país y la zona específica donde se desea instalar, mediante la organización de agendas de inversión personalizadas.

Cuando la decisión de inversión es tomada, CINDE atiende las necesidades de los inversionistas, coordinando y organizando reuniones con proveedores de servicios, organizaciones gubernamentales, universidades, asesores, abogados, asesores fiscales, parques industriales y complejos de oficinas.

Una vez que ya es instalada en Costa Rica, CINDE proporciona apoyo especializado en aspectos estratégicos dirigidos a desarrollar exitosamente los proyectos de expansión operacional o de promoción de la diversificación de productos.

CINDE tiene como misión: *“contribuir al crecimiento económico y al progreso social del país mediante la atracción de inversión extranjera directa y la sustentación de un clima de inversiones propicio para hacerlo.”* (Página Oficial de CINDE, 2019)

Además, establece como su visión:

“Contribuir a posicionar a Costa Rica como una nación altamente conectada con la economía global, confiable para los inversionistas, generadora de empleos de calidad e impulsada en su crecimiento por industrias modernas, tecnológicamente avanzadas e intensivas en

conocimientos, al tiempo que estimulan la creación de encadenamientos productivos en cada vez más regiones del país”. (Página Oficial de CINDE, 2019)

1.7.5.1.2 Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER)

La Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER) es una entidad pública de carácter no estatal que se encarga de las exportaciones costarricenses.

PROCOMER fue creada en el año 1996, mediante la Ley de la República No. 7638, para asumir las funciones que hasta ese momento realizaban la Corporación de Zonas Francas de Exportación; el Centro para la Promoción de Exportaciones e Inversiones (CENPRO) y el Concejo Nacional de Inversiones.

Las principales responsabilidades de PROCOMER, según el artículo No. 8 de esta Ley son las siguientes:

- Apoyar técnica y financieramente al Ministerio de Comercio Exterior (COMEX), para administrar los regímenes especiales de exportación.
- Promover y proteger los intereses comerciales del país en el exterior.
- Centralizar y agilizar los trámites de importación y exportación.
- Dar seguimiento a las estadísticas del comercio exterior.

Según la página oficial de PROCOMER (2019) su misión es: *“Promover y facilitar el comercio exterior y la inversión.”*, y su visión es *“Ser la institución modelo que impulse el desarrollo y la competitividad”*.

La Promotora de Comercio Exterior es un pilar de apoyo para las empresas costarricenses, en especial para las micro, pequeñas y medianas, en todo su proceso de internacionalización para conquistar los mercados internacionales, y es por esto que tiene un gran papel cuando se trata de asuntos que involucren la atracción y retención de inversión extranjera.

PROCOMER también simplifica y facilita los trámites de exportación, generando encadenamientos productivos fuera del país, para lo cual elabora estudios de mercado que constituyen una guía para la toma de decisiones y funcionan como una herramienta para los exportadores, además de generar información en temas logísticos, ofrecer capacitaciones, talleres y diversas asesorías sobre las nuevas tendencias del mercado global.

Asimismo, esta entidad posibilita la promoción de la oferta exportadora de bienes y servicios nacionales en el mundo, mediante ferias internacionales, misiones comerciales, ruedas de negocios, apertura de oficinas claves que apoyan al exportador in situ y mediante alianzas con distintas entidades y promotoras homólogas.

Esta institución es clave en lo que respecta a la atracción y retención de inversión extranjera en el país, pues desempeña un papel destacado e importante en este tema, promocionando a Costa Rica la posibilidad de ser un polo para la atracción de inversiones.

1.7.5.1.3 Instituto Nacional de Aprendizaje (INA)

El Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) es una entidad autónoma creada por la Ley No. 3506 del 21 de mayo de 1965 y reformada por su Ley Orgánica No. 6868 del 6 de mayo de 1983. Su principal tarea es promover y desarrollar la capacitación y formación profesional de los hombres y mujeres en todos los sectores de la producción para impulsar el desarrollo económico y contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo del pueblo costarricense, mediante acciones de formación, capacitación, certificación y acreditación para el trabajo productivo, sostenible, equitativo, de alta calidad y competitividad.

El Instituto Nacional de Aprendizaje es una institución que brinda servicios de formación y capacitación profesional de manera gratuita y que es de acceso a todos los costarricenses que estén interesados en desarrollar sus conocimientos en diferentes áreas técnicas.

Según la página oficial del INA su misión es *“El INA forma, capacita y certifica a personas físicas y jurídicas, para contribuir al crecimiento personal, movilidad social, productividad y competitividad; que permita al país adaptarse a los cambios que el entorno exige.”*

En su página oficial, la sección de preguntas frecuentes el INA detalla que es una institución pública financiada por las siguientes fuentes:

- 1.5 % sobre el monto de las planillas de la empresa privada, de todos los sectores económicos que cuenten por lo menos con cinco trabajadores(as).
- 0.5 % de las empresas agropecuarias con más de diez trabajadores.
- 1.5 % del monto total de las planillas de salarios de las instituciones autónomas, semiautónomas y empresas del Estado.
- Ingresos por venta de productos, explotación de bienes y prestación de servicios generados por el INA, como actividad ordinaria de sus programas.

- Préstamos que contrate para la realización de sus fines.
- Legados.
- Donaciones.
- Herencias.

El INA posee un comité consultivo de enlace con FEDOMA y otras instituciones donde se toman decisiones que buscan el desarrollo y aumento de proyectos en la región. Además, es una de las instituciones más reconocidas a nivel académico en Costa Rica con centro de operaciones en Naranjo y ofreciendo variedad de cursos en los diferentes cantones de occidente con una modalidad 100% gratuita y con altos estándares de calidad.

1.7.6 Estructura municipal de Costa Rica

Según la Constitución Política de la República de Costa Rica (1949), ésta es una nación democrática, libre e independiente en donde el control lo ejercen tres poderes distintos a saber: Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y Poder Judicial. Este país también posee un Tribunal Supremo de Elecciones con la misma independencia que los otros tres poderes.

El Poder Ejecutivo está compuesto por un presidente, dos vicepresidentes y un gabinete. El Poder Legislativo lo integran 57 diputados y en el Poder Judicial se encuentran La Corte Suprema de Justicia, con las diversas salas, tribunales y juzgados adscritos.

Costa Rica para efectos de su administración pública, se encuentra dividida en siete provincias, las cuales están subdivididas en 81 cantones, donde cada uno de estos cantones son gobernados por municipalidades, las cuales son lideradas por un alcalde y el concejo municipal.

Para una mejor comprensión acerca de la estructura municipal en Costa Rica, se darán a conocer una serie de artículos de la Ley No. 7794 del Código Municipal y de su reforma (Ley No. 8679 y la Ley No. 8801), en donde se establecen una serie de parámetros acerca de su composición y objetivos a fines.

Primeramente, el artículo número 1 establece que *“El municipio está constituido por el conjunto de personas vecinas residentes en un mismo cantón, que promueven y administran sus propios intereses, por medio del gobierno municipal”* (Ley No. 8679, 2008)

Cabe destacar, que cada municipalidad es una persona jurídica con patrimonio propio y capacidad legal para ejecutar todo acto o contrato, cumpliendo sus fines ya sean locales, regionales o nacionales.

El artículo número 4 de esta misma Ley, dicta que las municipalidades poseen la autonomía política, administrativa y financiera según lo estipulado por la Constitución Política. Entre algunas de las atribuciones principales se encuentran:

- a) Dictar los reglamentos autónomos de organización y de servicio, así como cualquier otra disposición que autorice el ordenamiento jurídico.*
- b) Acordar sus presupuestos y ejecutarlos.*
- c) Administrar y prestar los servicios públicos municipales.*
- d) Aprobar las tasas, los precios y las contribuciones municipales, así como proponer los proyectos de tarifas de impuestos municipales.*
- e) Percibir y administrar, en su carácter de administración tributaria, los tributos y demás ingresos municipales.*
- f) Concertar, con personas o entidades nacionales o extranjeras, pactos, convenios o contratos necesarios para el cumplimiento de sus funciones.*
- g) Convocar al municipio a consultas populares, para los fines establecidos en esta Ley y su Reglamento.*
- h) Promover un desarrollo local participativo e inclusivo, que contemple la diversidad de las necesidades y los intereses de la población.*
- i) Impulsar políticas públicas locales para la promoción de los derechos y la ciudadanía de las mujeres, en favor de la igualdad y la equidad de género.*

(Ley No. 7794 del Código Municipal, 1998)

Por otra parte, como ya se ha mencionado anteriormente, el gobierno municipal se compone por un cuerpo deliberativo o concejo (integrado por los regidores que determine la ley) y un alcalde con su respectivo suplente que serán de elección popular. Así mismo, un municipio debe tener un contador o auditor, un secretario, servidores municipales y un comité de deportes principalmente.

En cuanto a las atribuciones del concejo, el artículo número 13 de la Ley No. 7744 establece que dicho concejo dentro de sus tareas debe realizar lo siguiente: fija la política y las prioridades de desarrollo del municipio; acuerda presupuestos y aprueba contribuciones, tasas y precios que cobre por servicios que ofrece; propone a la Asamblea Legislativa los proyectos de ley para el desarrollo municipal; se encarga de la aprobación del Plan de Desarrollo Municipal y el Plan Anual Operativo; crea comisiones especiales y asigna las diferentes funciones, entre otros.

Es importante tomar en cuenta, que las municipalidades deben mantener la cantidad de regidores según su población, no obstante, se nombran como mínimo cinco regidores en cada municipio.

Con respecto al alcalde municipal, este tiene diversas obligaciones, entre las principales se encuentran: ejercer las funciones relacionadas al administrador general y jefe de dependencias municipales, delegar funciones, asistir con voz, pero sin voto a las sesiones del concejo municipal, sancionar y promulgar las resoluciones, autorizar egresos de la municipalidad, presentar proyectos de presupuesto, entre los más relevantes.

Cabe destacar, que tanto el alcalde como los regidores serán elegidos cada cuatro años, no obstante, el presidente del concejo será elegido cada dos años, todos ellos con derecho a ser reelegidos.

Por otro lado, de acuerdo a la Ley No. 7794, se establece que cada municipalidad debe nombrar a un contador o auditor el cual llevará a cabo la vigilancia sobre la ejecución de los servicios u obras de gobiernos y de los presupuestos. De igual forma, cada concejo municipal deberá tener un secretario cuya función principal es levantar actas, transcribir y comunicar acuerdos del concejo.

Así mismo, según el artículo número 172 de la Constitución Política de Costa Rica (1949), cada distrito puede estar representado ante la municipalidad por un síndico propietario y un suplente, que tiene derecho a voz, pero sin voto. En casos calificados, las municipalidades podrán crear concejos municipales de distrito con autonomía funcional propia para la administración de los intereses y servicios en los distritos del cantón.

También, dentro de las municipalidades existen los servidores municipales, que son aquellos que brindan servicios contratados a estas, que de igual manera que los otros funcionarios, deben tener compromiso para cumplir con los objetivos y misión de la municipalidad, así como resguardar los recursos de la misma, la única diferencia es que dichos funcionarios se contratan con la modalidad de servicios profesionales

Otro punto a considerar dentro de la estructura de los municipios, es que en cada cantón debe existir un comité de deportes y recreación adscrito a la municipalidad respectiva, el cual de acuerdo al artículo número 164 del Código Municipal, tiene personalidad jurídica para

desarrollar planes, proyectos, programas deportivos y recreativos cantonales, además de cumplir con la tarea de mantener y administrar instalaciones deportivas en el cantón.

Por último, las municipalidades también cuentan con el apoyo del IFAM (Instituto de Fomento y Asesoría Municipal), la cual es una institución autónoma que asesora a los gobiernos locales, regida por la Ley de Organización del Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (Ley No. 4716).

El IFAM nace debido al deterioro y marginación de los gobiernos locales, específicamente en las tareas y actividades de impacto en el desarrollo socioeconómico de la población que habita en los diferentes cantones del país. Cabe destacar, que el impuesto territorial es la principal entrada de dinero que ha mejorado las finanzas de los gobiernos locales, sin embargo, en la actualidad es necesario una medida complementaria que apoye esos esfuerzos desde un punto de vista técnico, mediante tecnología, conocimientos, capacidades y orientación al proceso de fortalecimiento municipal.

El artículo número 5 de la Ley No. 4676, establece una serie de funciones para la institución, entre las cuales están: conceder préstamos a las municipalidades para financiar proyectos y supervisar su aplicación, ser un agente financiero cuando las municipalidades obtengan contratos con otras entidades financieras y actuar como organismo central para compras de materiales y equipo.

De igual forma, el IFAM promueve la formación de empresas patrimoniales de interés público, presta asistencia técnica a las municipalidades para ejecutar proyectos, y para el perfeccionamiento de la organización, además realiza investigaciones para el mejoramiento del régimen municipal, entre otras funciones.

Por lo tanto, la estructura municipal general de Costa Rica, cuenta con la solidez y el apoyo suficiente para cumplir su principal fin, que radica en el desarrollo social y económico de cada cantón, así como la preservación de cada uno de sus recursos.

1.7.7 Definición de herramientas de diagnóstico

En el siguiente apartado se definen desde el punto de vista teórico, las herramientas que serán utilizadas en la etapa de diagnóstico del proyecto y mediante las cuales se recolectarán datos relevantes que permitan visualizar el contexto interno y externo de FEDOMA, esto de acuerdo al eje central del proyecto de investigación.

1.7.7.1 Cuestionarios

Un cuestionario es un conjunto de preguntas respecto a uno o varios temas de interés que se desean medir. Según García, F (2014) el cuestionario se podría definir como:

“Un sistema de preguntas racionales, ordenadas en forma coherente, tanto desde el punto de vista psicológico, expresadas en lenguaje sencillo y comprensible, que generalmente responde por escrito la persona interrogada, sin que sea necesaria la intervención de un encuestador”.

En palabras simples, un cuestionario es una serie o lista de preguntas, las cuales tienen la finalidad de recolectar datos de importancia, esto para cumplir o medir un objetivo específico. Son utilizados para obtener información relevante y vital para la toma de decisiones, permitiendo recolectar variables que sirvan como insumo para el desarrollo del proyecto en el que se debe trabajar.

Los cuestionarios son muy útiles para conocer un resultado más específico y estructurado, tal como lo menciona García, F (2004):

“Los cuestionarios requieren menos comunicación verbal, las preguntas se formulan por escrito, para lo cual no es indispensable el encuestador. [...] El acceso a la información es menor, ya que en general las alternativas de respuesta son predeterminada e iguales para todos los sujetos, a fin de que éstos contesten las preguntas en igualdad de condiciones”.

Además, estos son utilizados para recolectar información de grupos amplios de personas, con respuestas que puedan unificarse, de forma que brinden datos relevantes en la investigación.

1.7.7.2 Entrevistas

Según Hernández, R, Fernández, C y Baptista, M. (2014) las entrevistas son: *“[...] una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados).”*

Es decir, una entrevista es un instrumento de recopilación de información con características más abiertas entre las partes, lo cual permite mayor interacción y profundidad en la obtención de información y datos de relevancia.

Según García, F (2004) *“los rasgos característicos de una entrevista son: las preguntas generales, presentadas de una manera poco rigurosa y no preestablecida que comúnmente generan respuestas de contenido profundo”.*

En la entrevista tanto el entrevistador como el entrevistado, tienen total libertad para expresarse con un tiempo por lo general ilimitado, y con la oportunidad de que dependiendo de la profundidad que se le desee dar al tema, se puedan repetir algunas sesiones.

Se debe de tener claro cuál es el objetivo principal de una entrevista, pues esto marca la importancia de su puesta en práctica dentro de la investigación. Según García, F (2004), “*la finalidad de la entrevista responde a la importancia que se le concede a la información que posee la persona o el grupo de personas encuestadas*”; es decir, se debe de aplicar una entrevista cuando la información que se necesita la posee una persona o grupo de personas considerados informantes claves, en donde la manera más útil y enriquecedora de obtenerla es por medio de una serie de preguntas y una conversación que haga que se esté más cerca de información eficaz.

1.7.7.3 Observación participativa

La observación participativa consiste en la inserción de uno o varios investigadores en el grupo que se desea estudiar, de manera que los mismos, logren comprender las creencias y dimensiones culturales que muchas veces no se pueden percibir por otro tipo de métodos como lo son las encuestas o entrevistas.

El investigador debe de interactuar en el ambiente del grupo que interesa investigar, por un lapso adecuado para poder observar los comportamientos que existen y obtener datos con mayor claridad y profundidad sobre el tema a estudiar.

La observación participativa según Fagundes, K., Magalhães, A., Campos, C., Alves, C., Ribeiro, P. & Mendes, M. (2014), permite:

“[...] el acceso a diversas informaciones, ayudando en la comprensión de creencias y dimensiones culturales que no son aprehendidas por otros métodos, como entrevistas. Posibilita descubrir elementos que no pueden ser obtenidos por medio del habla o de la escritura, como el ambiente, comportamientos grupales e individuales, lenguajes no verbales, secuencia y temporalidad de los hechos que, además de ser datos importantes en sí, auxilian como subsidios para interpretaciones posteriores de las informaciones obtenida”.

Es decir, la observación participativa ayuda a reforzar la información que se obtiene de entrevistas y encuestas, pues esta permite un análisis más a fondo, brindando mayor calidad y confiabilidad a la información que se recaba.

Para utilizar esta herramienta de la mejor forma, el observador debe ser capaz de discernir en qué momento, situaciones y la manera en que debe observar y prestar mayor atención para no alterar el ambiente real de lo que pasa a su alrededor.

1.7.7.4 Análisis FODA

Esta herramienta según el autor Ponce, H (2007), consiste en la evaluación de factores fuertes y débiles de una empresa, organización o proyecto, para diagnosticar el estado a nivel interno de éste, así como la determinación de oportunidades y amenazas que ayudan a identificar la situación externa en que se encuentra el mismo. Esta herramienta tiene como finalidad que las organizaciones logren visualizar una perspectiva de forma integral, a nivel interno y externo de la situación estratégica que maneja la organización.

Ahora bien, para la aplicación de esta herramienta es importante conocer la forma correcta de identificar a lo interno las fortalezas y debilidades con las que se cuenta, para esto es esencial definir qué factores son calificados como fortalezas o debilidades.

Las fortalezas en una organización son todas aquellas funciones o acciones que son consideradas correctas al ejecutarse; es decir, que generan un verdadero aporte de valor. Estas fortalezas como lo indica Ponce, H (2007) pueden ser habilidades o capacidades del personal, así como recursos de valor que ayudan a la empresa a destacar sobre la competencia o en el medio social en el que se desenvuelve.

Por su parte, las debilidades son definidas como: “[...] un factor que hace vulnerable a la organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, lo que la coloca en una situación débil”. (Ponce, H. 2007. p.115). Esta vulnerabilidad que menciona el autor, es la razón por la cual las debilidades deben ser identificadas y corregidas por las organizaciones, puesto que las mismas imponen límites ante la competencia y en sí, ante el mercado en que se encuentren inmersas.

Ahora bien, ya identificadas las fortalezas y debilidades de la organización, es pertinente el análisis de estos factores para crear un escaneo de la situación interna que se maneja. Teniendo priorizados según el nivel de impacto que cada uno de estos factores tenga con la organización, se procede a la identificación de los elementos de influencia externa que son las oportunidades y amenazas.

Las oportunidades son aquellos factores del contexto externo, en el que se desenvuelve la organización que representan un elemento de crecimiento o mejora para la misma que puede o no ser aprovechado de alguna manera. Según Ponce, H (2007) las oportunidades representan *“fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización”* por lo que sólo una estrategia bien formulada por parte de las organizaciones puede explotar el valor que estas oportunidades representan, dado a que estas no dependen en sí del control de la empresa sino de las tácticas creadas para aprovecharlas. Algunos factores externos que pueden considerarse oportunidades para una organización, pueden ser la apertura de nuevos mercados, la eliminación de barreras comerciales y el crecimiento acelerado del mercado, entre otros.

Seguidamente las amenazas, constituyen al igual que las oportunidades, fuerzas externas que pueden intervenir en la organización, sin embargo, estas representan factores negativos o problemas potenciales que se pueden experimentar, esto según menciona Ponce, H (2007). Lo anterior, significa que la identificación oportuna de las amenazas puede ayudar a las empresas a idear planes para evitar o mitigar el impacto que estas puedan generar, donde algunos ejemplos de amenazas para las organizaciones son: la entrada de nuevos competidores al mercado en el que se participa, requisitos reglamentarios a altos costos y la vulnerabilidad ante recesión económica.

Teniendo identificadas las oportunidades y amenazas, se debe realizar la evaluación pertinente de las mismas y de esta manera se determina la situación externa de la organización, empresa o proyecto bajo estudio.

Luego de definir las evaluaciones internas y externas de la organización, se deben atender las capacidades (oportunidades versus fortalezas) así como las vulnerabilidades (amenazas versus debilidades), para de esta manera contar con una visualización del panorama que la empresa y partir de este, tomar una serie de acciones para mejorar la situación.

1.7.7.5 Análisis CAME

En cuanto al análisis CAME, este consiste en una herramienta en la cual se definen las estrategias a seguir para el mejoramiento de la situación de una empresa, organización o proyecto, diagnosticada mediante el análisis FODA. Según explica el autor Gómez, J (2018) esta herramienta *“[...] canaliza y asienta los resultados de la matriz DAFO, transformándolos en líneas de acción [...]”*, lo que significa que es a partir de esta herramienta que se busca

tomar acciones correctivas y directivas para cada uno de los factores diagnosticados en el análisis FODA anteriormente mencionado.

Ahora bien, es importante conocer los elementos por los cuales está compuesto el análisis CAME, este nombre peculiar se forma en sí, de las siglas de aquellas acciones que se deben aplicar sobre los factores diagnosticados mediante el análisis FODA, de manera que se logre corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explorar las oportunidades.

Por otra parte, teniendo claro las pautas que son tomadas en cuenta para la ejecución del análisis CAME, se puede definir una estrategia para accionar, esta dependerá en sí de lo que la empresa, persona, proyecto u organización desee, dentro de estas estrategias se definen según Jimeno, J (2016) las siguientes:

Estrategias defensivas (A y F): Buscan evitar que empeore nuestra situación actual (evitar perder cuota de mercado, etc.). En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas en afrontar amenazas y mantener fortalezas.

Estrategias ofensivas (F y O): Buscan mejorar nuestra situación actual (ganar cuota de mercado, etc). En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas a explotar las oportunidades y mantener/reforzar las fortalezas.

Estrategias de reorientación (D y O): Busca transformar situación haciendo cambios que eliminen nuestras debilidades y creen nuevas fortalezas. En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas a corregir debilidades y explotar oportunidades.

Estrategia de supervivencia (D y A): Busca eliminar los aspectos negativos que nos perjudican. En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas a corregir las debilidades y a afrontar amenazas.

Con lo anterior, se denota que a partir del análisis CAME, se define la estrategia que se requiere por parte de la empresa u organización según los objetivos que esta tenga planteados, implementando acciones que respondan al mejoramiento integral de la misma.

1.7.7.6 Análisis FMEA

El análisis FMEA por sus siglas en inglés *Failure Mode & Effect Analysis* o también conocido en español como Análisis de Modos y Efectos de Fallos (AMEF), es una herramienta definida por Martínez, C (2004) como: “[...]un proceso sistemático para la identificación de las fallas potenciales del diseño de un producto o de un proceso antes de que éstas ocurran, con el propósito de eliminarlas o de minimizar el riesgo asociado a las mismas”. (p.41)

Esta herramienta busca la forma precisa de evitar o reformar a través de medidas correctivas mediante planes de acción a corto o mediano plazo, toda falla que pueda estar ocasionando o pueda ocasionar algún efecto desfavorable en el diseño de un producto o proceso determinado.

El autor Reyes, P (2007) menciona, que el análisis AMEF se ha convertido en una actividad de aplicación casi obligatoria, por las empresas e instituciones a sus proyectos o productos, esto debido a que dicho estudio ayuda a garantizar la confiabilidad de los mismos. Además, para llevar a cabo la ejecución de esta herramienta el autor menciona una serie de actividades generales las cuales son:

1. *Formar el equipo que realizará el AMEF y delimitar al producto o proceso que se le aplicará.*
2. *Identificar y examinar todas las formas posibles en que puedan ocurrir fallas de un producto o proceso (identificar los modos potenciales de falla).*
3. *Para cada falla, identificar su efecto y estimar la severidad del mismo.*

Así mismo, se definen las siguientes actividades para cada falla potencial identificada:

1. *Encontrar las causas potenciales de la falla y estimar la frecuencia de ocurrencia de falla debido a cada causa.*
2. *Hacer una lista de los controles o mecanismos que existen para detectar la ocurrencia de la falla, antes de que el producto salga hacia procesos posteriores o antes que salga del área de manufactura o ensamble. Además, estimar la probabilidad de que los controles hagan la detección de la falla.*
3. *Calcular el número prioritario de riesgo (NPR), que resulta de multiplicar la severidad por la ocurrencia y la detección.*
4. *Establecer prioridades de acuerdo al NPR, y para los NPR más altos decidir acciones para disminuir severidad y/ u ocurrencia, o en el peor de los casos mejorar la detección. Todo el proceso seguido debe quedar documentado en un formato AMEF.*
5. *Revisar y establecer los resultados obtenidos, lo cual incluye precisar las acciones tomadas y volver a calcular el NPR.*

Al llevar a cabo cada una de estos pasos la finalidad es tener una visualización de aquellas fallas existentes, o que se puedan generar, y priorizar las acciones correctivas que se deben tomar con cada una de estas. El análisis FMEA pretende lograr identificar todas aquellas variables que se desean controlar dentro de un proceso, para poder reducir la ocurrencia y/o detectar fallas en las mismas mediante la aplicación de estrategias de mejora.

1.7.7.7 Matriz de Riesgos

El riesgo es definido por La Organización Internacional para la Estandarización (ISO) como *“la probabilidad de ocurrencia de un evento adverso y sus consecuencias”* (citado por Mora, H, 2016). Dichas probabilidades siempre están presentes en cada actividad o proyecto a desarrollar dentro de una compañía.

Dado a lo anterior, es fundamental que se gestione el riesgo de una forma adecuada. Dicha gestión se alcanza mediante la definición de estrategias, mismas que logran identificar diversos eventos que podrían afectar a la organización, donde el llevar a cabo este proceso de la mejor manera, proporciona una seguridad más amplia para el logro de las metas.

Dentro de las herramientas utilizadas para este fin, se encuentra la matriz de riesgo, misma que es definida por Santamaría, J (s/f) como *“[...] una herramienta de control y de gestión normalmente utilizada para identificar las actividades más importantes de una institución, el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades y los factores exógenos y endógenos relacionados con estos riesgos [...]”*.

De acuerdo al concepto anteriormente señalado, esta herramienta tiene como objetivo principal identificar los riesgos que podrían afectar a una institución u organización, así mismo, permite cuantificar las posibles repercusiones y facilita la elaboración de un plan de contingencia en el que se establezca un control para la gestión eficiente y eficaz de los riesgos.

Desde la concepción metodológica, según Mora, H (2016) las matrices se componen de dos vectores, uno de ellos es la probabilidad y el otro es de impacto. La combinación de dichos vectores logra definir el nivel de riesgo de una acción en específico, es importante mencionar que el nivel de riesgo cero, no existe en su naturaleza.

De igual forma, Mora, H (2016) especifica que una matriz debe contener los siguientes elementos:

- Factor de riesgo: son elementos internos y externos que dan paso a la generación de riesgo.
- El riesgo: la probabilidad de que ocurra un evento.
- Impacto: consecuencias que se derivan de la materialización del riesgo.
- Probabilidad: es la posibilidad de ocurrencia del riesgo.

- Control existente: explicación del control interno que la compañía posee para prevenir el riesgo.
- Riesgo residual: Suceso que permanece una vez que se ejecutan las respuestas a los riesgos.
- Causa: la explicación que puede ocasionar el riesgo.
- Nivel de riesgo: es la calificación entre alto, moderado y bajo que se indica según el impacto que pueda ocasionar.
- Plan de mitigación: son las acciones a seguir para prevenir y disminuir el nivel de riesgo.
- Responsables: encargados de llevar a cabo las acciones para mitigar el riesgo.
- Tolerancia a Riesgos: capacidad que tiene la compañía de asumir los riesgos y tenerlos controlados.
- Apetito de riesgo: es el riesgo máximo que la organización puede aceptar para el cumplimiento de los objetivos.

Ahora bien, para elaboración de la matriz es fundamental en primera instancia identificar la máxima cantidad de riesgos existentes en el proyecto a ejecutar, así mismo, se debe proceder al análisis tanto cualitativo como cuantitativo de los mismos, para clasificarse de mayor a menor importancia, y por último se debe realizar la clasificación global del riesgo mediante la relación de la probabilidad y el impacto que se genera.

Como último punto, es fundamental considerar que una matriz de riesgos debe ser flexible; es decir, que logre documentar los procesos y que pueda evaluar el riesgo de la institución mediante un diagnóstico global de la misma. Una matriz efectiva, permite llevar a cabo comparaciones objetivas entre las actividades, para dar un soporte conceptual y funcional a la gestión del riesgo en una empresa.

1.7.7.8 Lluvia de ideas (Brainstorming)

La lluvia de ideas o por su nombre de inglés conocida también como “*Brainstorming*”, es definida por la Sociedad Latinoamericana para la Calidad (2000) como: “*una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado.*” (p.1). Es decir, esta herramienta de aplicación grupal busca la generación de ideas que den respuesta a algún tema en estudio por parte de varias personas, brindando distintas opciones y puntos de vista que puedan mediante el análisis convertirse en la solución más conveniente.

La lluvia de ideas, se puede lograr mediante un proceso interactivo en grupo, en donde se sugieren una cantidad de ideas más fundamentadas que si se dieran en forma individual, en esta técnica se pretende el aprovechamiento de la capacidad creativa de cada uno de los participantes.

Por último, según López, A (2016) dentro de las ventajas más destacables de esta herramienta se pueden mencionar: la diversidad de ideas en un corto plazo, una mayor cantidad de soluciones a un determinado problema o futuro proyecto y el fomento del trabajo en equipo.

En síntesis, la lluvia de ideas facilita la planificación de un proyecto y la elaboración de una estrategia para un plan de trabajo que se pretenda desarrollar, utilizando las capacidades de los integrantes del grupo.

1.7.7.9 Focus group

El “*Focus Group*” es una herramienta también denominada grupos de discusión o entrevistas de grupo, la cual pretende recolectar información necesaria para la elaboración de una investigación. Esto se logra al reunir a un grupo de personas, con el fin de que se contesten una serie de preguntas y generen una discusión relacionada a un tema en específico.

Según Juan, S y Roussos, A (2010) el focus group: “[...] *consiste en reunir a un grupo de personas para indagar acerca de actitudes y reacciones frente un tema (por ejemplo, un producto, un concepto, una situación problemática).*”

Según lo mencionado anteriormente, el “*Focus Group*” sirve para poner el foco de atención en un aspecto que se desea investigar. De igual manera, esta técnica permite el análisis de un tema en específico, además, logra conocer las diversas percepciones o puntos de vista de los participantes, y como resultado consigue nuevas ideas que anteriormente no se habían contemplado.

Capítulo II: Descripción de la estructura organizativa y gestión funcional de FEDOMA y el entorno regional de atracción de inversiones en Costa Rica

2.1 Federación Occidental de Municipalidades de Alajuela (FEDOMA)

Parte fundamental dentro del proceso investigativo es conocer al detalle la composición y funcionalidad de FEDOMA, esto debido a la importancia que la federación tiene para con el proyecto. Es por ello que a continuación se describe una serie de características propias de la federación, dentro de ellas: la historia, constitución legal y organizativa, objetivos, estatutos y demás.

2.1.1 Reseña histórica

La Federación Occidental de Municipalidades de Alajuela (FEDOMA) fue constituida mediante la aprobación y registro de los estatutos el 30 de abril del año 2005, con cédula jurídica No. 3-007-402231, emitida el 17 de mayo del año 2005. (FEDOMA, 2019).

Además, de formar parte de estos grupos, como parte de sus funciones, FEDOMA es un apoyo para las municipalidades, en donde brinda un soporte continuo a las mismas.

La Federación se constituye con el objetivo principal de promover y fortalecer la integración y el progreso de la Región Central del Occidente de Alajuela, en los ámbitos social, territorial, ambiental y económico, para una mejor gestión y gobernabilidad. (FEDOMA, 2019) Además de buscar disminuir la centralización política y aumentar el conocimiento de las municipalidades en temas financieros y administrativos.

Algunos de los productos que ofrece FEDOMA a las municipalidades que la integran son: capacitaciones en turismo, planes de gestión integral de residuos sólidos, LESCO, capacitaciones en diversos temas del campo legal, asesoría en el área informática y cooperación en el desarrollo de un sistema de contabilidad. (FEDOMA, 2019). Además de lo anterior, esta Federación se ha interesado por dar un acompañamiento a los inversionistas con el fin de realizar alianzas y enlaces que hagan a la zona más atractiva y se logre retener la inversión extranjera en la misma.

La misma está conformada por 9 municipalidades de Alajuela y además forma parte de grupos de gran impacto económico y social en la región, como lo es la Comisión de Atracción de Inversiones de Occidente, en donde FEDOMA es quien funge el papel de coordinación en la misma. Esta Comisión está compuesta por una representación de cada alcalde, el Instituto

Nacional de Aprendizaje, dos representantes del sector de parques empresariales (Parque Costa Rica Green Valley y el Parque Activa) y las Cámaras de Industria y Comercio de Poás, Grecia y Palmares, donde sus integrantes pueden ser removidos o incorporados por decisión en mayoría calificada de dicho órgano colegiado, esto a partir de la sugerencia propuesta por el Director Ejecutivo de FEDOMA, en busca de la mejor gestión en la misma de acuerdo a las necesidades de la mecánica de trabajo a desarrollar.

Ahora bien, además de formar parte de este grupo, FEDOMA es parte activa del Comité Consultivo de Enlace del INA, el cual es un órgano que tiene representación de varias instituciones públicas, entre las que están el Ministerio de Salud, cámaras de comercio, Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), Instituto de Desarrollo Rural (INDER), entre otros, en donde se toman decisiones en pro de proyectos de impacto a nivel regional.

2.1.2 Municipalidades que integran FEDOMA

En el presente apartado se realiza un análisis de varios aspectos que caracterizan a cada una de las municipalidades que integran FEDOMA, donde primeramente se exponen generalidades de estas y luego se profundiza sobre características específicas de cada municipio.

2.1.2.1 Datos generales de las municipalidades que integran FEDOMA

Conocer datos generales de las municipalidades que integran de FEDOMA, es de suma importancia para comprender la naturaleza de este proyecto, debido a que de esta manera se puede tener una noción más amplia sobre el tamaño, cantidad de población y las prioridades de gestión municipal de cada cantón.

Tabla 2 Demografía y extensión territorial

Municipalidad	Población (habitantes)	Extensión (Km²)
Palmares	34 716	38,06
Poás	29 199	73,84
Sarchí	21 000	120,3
San Mateo	6 136	125, 9
Naranjo	42 713	126,62
Zarcelero	12 205	155,13
Alajuela	254 886	388,43
Grecia	76 898	395,72
San Ramón	80 566	1 018,64

Fuente: Contraloría General de la Republica, 2018

En el cuadro anterior, se muestra que entre las municipalidades que componen FEDOMA, la que maneja un territorio más amplio es la municipalidad de San Ramón, el cual es 2.62 veces más grande que Alajuela que representa el cantón central de la provincia. Sin embargo, es

Alajuela la municipalidad que cuenta con mayor cantidad de habitantes al tener una población que triplica la cantidad existente en San Ramón, teniendo así una mayor densidad de población.

Por otra parte, la Municipalidad de Palmares representa la menor extensión territorial a pesar de que es el cantón con la mayor densidad de población entre los municipios que conforman de FEDOMA.

Tabla 3 Presupuesto según municipalidad

Municipalidad	Ingresos (2017)
San Mateo	1 742 765 552,00
Zarcero	2 525 441 624,21
Sarchí	3 049 980 117,00
Poás	3 337 777 120,48
Palmares	3 642 681 599,21
Naranjo	6 231 602 151,28
San Ramón	8 493 207 146,33
Grecia	9 116 333 958,17
Alajuela	53 337 797 058,38

Fuente: Contraloría General de la Republica, 2019

En la tabla número 2, se muestra el presupuesto con el que cuenta cada una de las municipalidades que integran FEDOMA, donde los datos reflejan de forma evidente que el municipio con mayor presupuesto es la municipalidad de Alajuela, la cual al ser un área con mayor cantidad de habitantes y constituye la cabecera de provincia (forma parte del Gran Área Metropolitana) la cual tiene un presupuesto que representa 1.4 veces la suma del presupuesto de todas las municipalidades que componen FEDOMA.

Asimismo, dentro de las otras municipalidades, Grecia se destaca con el mayor presupuesto de la zona y es considerado un cantón de gran desarrollo económico, esto mencionado por Cisneros, M (2018), al destacarse como la más competitiva dentro de las municipalidades que componen FEDOMA (fuera de la periferia) resaltando lo siguiente: *“El fuerte de Grecia es su clima empresarial, por la atracción de actividad económica, así como la cantidad de días para conceder patentes comerciales.”* Es decir, Grecia es visto como un territorio bastante apto para la inversión y características como estas la hacen destacar manteniendo ingresos mayores que otras municipalidades que integran FEDOMA.

Seguido de esta municipalidad, San Ramón cuenta también con un presupuesto elevado que se destaca dentro de los otros municipios, el cual justifica el monto por los grandes proyectos de desarrollo que propone y ha ido ejecutando.

Por otra parte, la municipalidad de San Mateo al ser más pequeña en territorio y población es la que cuenta con un menor presupuesto, seguida de esta se encuentra Zarcero y en tercera posición de menor a mayor cantidad de presupuesto se encuentra Sarchí.

2.1.2.2 Índice de Gestión Municipal

Para el año 2018, la Contraloría General de la República elaboró un Índice de Gestión Municipal (IGM), con el fin de calificar a cada una de las municipalidades a nivel nacional y que estas mejoren en aquellos ámbitos de mayor deficiencia. A continuación, se muestran las diversas calificaciones que las municipalidades de FEDOMA obtuvieron, así como aspectos que cada una tienen a favor y los puntos que deben mejorar.

Tabla 4 Índice de Gestión Municipal 2018

Municipalidad	Calificación General	Desarrollo y gestión institucional	Planificación, participación ciudadana y rendición de cuentas	Gestión de desarrollo ambiental	Gestión de servicios económicos	Gestión de servicios sociales
Sarchí	76,12	85,59%	87,44%	66,62%	75,10%	60,60%
Alajuela	75,00	87,99%	86,72%	48,53%	75,70%	75,00%
San Mateo	63,81	81,33%	54,46%	42,46%	66,80%	74,50%
Grecia	74,84	85,51%	87,61%	54,16%	78,90%	63,85%
San Ramón	67,36	83,69%	69,71%	45,79%	65,90%	68,60%
Naranjo	67,00	78,70%	60,66%	52,85%	80,80%	59,50%
Zarcero	65,76	78,16%	62,72%	61,30%	79,10%	35,25%
Poás	63,24	80,39%	58,44%	50,53%	76,20%	40,25%
Palmares	68,45	76,12%	58,06%	50,79%	81,20%	83,50%

Fuente: Contraloría General de la República, 2019

Tabla 5 Ficha de Municipalidad de Grecia

Municipalidad de Grecia	
Población (habitantes)	76,898
Extensión Territorial (km2)	395.72
Presupuesto (colones)	8,898,464,713.51
Índices destacables	Desarrollo y gestión institucional Planificación y gestión de proyectos Rendición de cuentas y participación ciudadana
Índices poco satisfactorios	Gestión de desarrollo Ambiental
Proyectos de mejora	Gestión Ambiental

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6 Ficha Municipalidad de San Mateo

Municipalidad de San Mateo	
Población (habitantes)	6,136
Extensión Territorial (km2)	125.9
Presupuesto (colones)	1,828,812,301.00
Índices destacables	Desarrollo y gestión institucional Gestión de desarrollo ambiental
Índices poco satisfactorios	Planificación Participación ciudadana Rendición de cuentas Gestión de servicios económicos y sociales
Proyectos de mejora	Atención de servicios y obras sociales

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7 Ficha Municipalidad de Sarchí

Municipalidad de Sarchí	
Población (habitantes)	21,000
Extensión Territorial (km2)	120.3
Presupuesto (colones)	2,684,734,055.00
Índices destacables	Planificación Participación ciudadana Rendición de cuentas Gestión de servicios económicos
Índices poco satisfactorios	Gestión de desarrollo ambiental y de servicios sociales
Proyectos de mejora	Embellecimiento de la infraestructura Aseo de vías y sitios públicos

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8 Ficha Municipalidad de Zarcero

Municipalidad de Zarcero	
Población (habitantes)	12,205
Extensión Territorial (km2)	155.13
Presupuesto (colones)	2,608,568,081.85
Índices destacables	Mantiene los índices más bajos dentro de las áreas de gestión municipal
Índices poco satisfactorios	Gestión de Desarrollo Ambiental Gestión de Servicios Económicos y Sociales Desarrollo y Gestión Institucional Planificación Participación Ciudadana Rendición de Cuentas
Proyectos de mejora	Gestión de Desarrollo Ambiental Desarrollo y Gestión Institucional

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9 Ficha Municipalidad de Poás

Municipalidad de Poás	
Población (habitantes)	29,199
Extensión Territorial (km2)	73.84
Presupuesto (colones)	2,976,307,102.15
Índices destacables	Gestión de Servicios Sociales
Índices poco satisfactorios	Desarrollo y Gestión Institucional, Planificación Participación Ciudadana Rendición de cuentas Gestión de Desarrollo Ambiental Gestión de Servicios Sociales
Proyectos de mejora	Proyecto de RECOPE “Camino para el Desarrollo” Tratamiento integral de residuos sólidos

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10 Ficha Municipalidad de Palmares

Municipalidad de Palmares	
Población (habitantes)	34,716
Extensión Territorial (km2)	38.06
Presupuesto (colones)	3,300,591,033.67
Índices destacables	Gestión de Servicios Económicos Planificación Participación Ciudadana Rendición de Cuentas
Índices poco satisfactorios	Desarrollo y Gestión Institucional Gestión del Desarrollo Ambiental Gestión de Servicios Sociales
Proyectos de mejora	Sistemas de Información

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11 Ficha Municipalidad de Alajuela

Municipalidad de Alajuela	
Población (habitantes)	254,886
Extensión Territorial (km2)	388.43
Presupuesto (colones)	46,535,833,941.28
Índices destacables	Desarrollo y Gestión Institucional Gestión de Servicios Sociales
Índices poco satisfactorios	Tratamiento de residuos Construcción de parques Aseo de las vías y sitios públicos
Proyectos de mejora	Infraestructura vial

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12 Ficha Municipalidad de Naranjo

Municipalidad de Naranjo	
Población (habitantes)	42,713
Extensión Territorial (km2)	126.62
Presupuesto (colones)	5,909,121,247.93
Índices destacables	Gestión del Desarrollo Ambiental Gestión de Servicios Sociales
Índices poco satisfactorios	Desarrollo y Gestión Institucional Planificación Participación Ciudadana Rendición de Cuentas
Proyectos de mejora	Gestión del Desarrollo Ambiental (bandera azul en el mercado municipal)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13 Ficha Municipalidad de San Ramón

Municipalidad de San Ramón	
Población (habitantes)	80,566
Extensión Territorial (km2)	1018.64
Presupuesto (colones)	7,751,252,571.07
Índices destacables	Desarrollo y Gestión Institucional Rendición de Cuentas Recursos Humanos Tecnologías de Información
Índices poco satisfactorios	Gestión de Desarrollo Ambiental
Proyectos de mejora	Mejora en la recolección y tratamiento de residuos Aseo de vías y sitios públicos Planificación Aumentar la participación ciudadana

Fuente: Elaboración propia

2.1.3 Estructura organizacional

La estructura organizacional que se maneja, tiene como finalidad establecer el sistema de papeles que debe desarrollar cada uno de los miembros dentro de la Federación, de manera que trabajando conjuntamente se sigan alcanzando las metas fijadas dentro de su planificación.

Según lo establecido en el Estatuto de la Federación Occidental de Municipalidades de Alajuela, en el artículo número 1, FEDOMA está constituida por las municipalidades de Alajuela, Grecia, Naranjo, Palmares, Poás, San Mateo, San Ramón, Sarchí y Zarcero, en donde para ser parte de la Federación se requiere del respectivo acuerdo del Concejo Municipal de ingreso, el cual deberá de ser tomado por dos terceras partes del mismo, además de ser aceptado por el Concejo Directivo de la Federación.

Ahora bien, este tipo de grupos municipales son formados con una finalidad, la cual según el Artículo número 9 del Código Municipal de Costa Rica, es facilitar y posibilitar el cumplimiento de los objetivos, lograr eficacia y eficiencia en las acciones, así como prestar servicios y construir obras regionales o nacionales en los municipios.

Esta unión de los nueve municipios, es parte fundamental para la estructura organizacional de FEDOMA, dado que sus representantes y actores son parte de los órganos que conforman la estructura organizacional de la Federación.

Para comprender de una manera más sintetizada la estructura actual, se refleja a continuación el organigrama de la misma, definido en la página oficial de la Federación, en donde se puede apreciar la jerarquización existente y los órganos actores en esta área.



Figura 3 Organigrama FEDOMA

Fuente: Página Oficial de FEDOMA. Elaboración propia.

Cada uno de los actores ilustrados son importantes dentro de la estructura organizativa de FEDOMA, por lo que, seguidamente se explicarán de una manera más detallada:

2.1.3.1 Asamblea General

Es el órgano superior de la Federación y está constituido por la alcaldía de cada municipalidad, dos representantes propietarios y dos suplentes, nombrados por el concejo municipal. Cada uno de los miembros de la asamblea durará en su cargo cuatro años, en el cumplimiento del periodo

para el cual fueron elegidos popularmente y acreditados por el Tribunal Supremo de Elecciones.

Según el artículo número 16 del Estatuto de FEDOMA (2015), son atribuciones de la Asamblea General:

- a. Establecer las políticas de la Federación.
- b. Aprobar el Plan Operativo Anual y los presupuestos ordinarios y extraordinarios.
- c. Aprobar Informe de Ejecución del Plan Operativo Anual, presupuestos y detalle presupuestario.
- d. Elegir y juramentar el Órgano Fiscalizador de la Federación.
- e. Aprobar las modificaciones al Estatuto por dos terceras partes de los votos de la Asamblea General.
- f. Aprobar la adhesión de nuevos miembros, así como su separación o suspensión.
- g. Acordar la disolución de la Federación.
- h. Definir los aportes de las municipalidades para la Federación.
- i. Aprobar las operaciones de empréstitos en los términos autorizados por ley.
- j. Conocer, evaluar, aprobar los informes de los restantes órganos.
- k. Solicitar auditorías internas cuando así lo requiera las dos terceras partes de los votos de la Asamblea.
- l. Supervisar el desempeño del Órgano Fiscalizador y remover en caso de incumplimiento, requerido por las dos terceras partes de la Asamblea de Representantes.

2.1.3.2 Concejo Directivo

Está integrado por todos los Alcaldes(as) en ejercicio, dado que los mismos son los que ostentan la representación judicial y extrajudicial en cada municipalidad y un 40% son representantes de los concejos municipales designados en la asamblea general ordinaria y extraordinaria. Ahora bien, del seno del Concejo Directivo se conformará y nombrará una junta directiva que estará estructurada por un presidente, vicepresidente, tesorero, secretario y vocales.

Según el artículo número 20 del Estatuto de FEDOMA (2015), son atribuciones del Concejo Directivo:

- a. Ejecutar el Estatuto y los Reglamentos.
- b. Convocar, organizar y presidir la Asamblea General.

- c. Proponer y presentar ante la Asamblea General los proyectos de presupuestos ordinarios y extraordinarios elaborados por la Administración y dictaminados afirmativamente por el Concejo Directivo.
- d. Presentar a la Asamblea General el Plan Operativo Anual y el Informe de Labores elaborado por la Administración.
- e. Aprobar los Reglamentos y sus reformas.
- f. Definir el salario del Director(a) Ejecutivo(a), respetando lo establecido en el manual de puestos y las políticas salariales aprobadas por la Federación, además de los pluses que legalmente o vía Reglamento se establezcan por la Federación.
- g. Recibir en audiencia a las municipalidades, instituciones y personas que así lo soliciten.
- h. Definir la forma de gestión de los servicios que conforman el fin de la Federación de Municipalidades, de conformidad con lo previsto en el Código Municipal.
- i. Crear los nuevos servicios que se consideren necesarios para el desarrollo de los fines previstos en este Estatuto.
- j. Aprobar o improbar los informes anuales de labores que deben presentar la Dirección Ejecutiva, Tesorero/a, Secretario/a.
- k. Promover la creación de empresas públicas o mixtas, previo cumplimiento de lo previsto en el Código Municipal.
- l. Promover la coordinación con las municipalidades, organismos públicos nacionales e internacionales y entidades privadas de todo tipo, en aspectos de interés general para la Federación y sus fines.
- m. Proponer los proyectos de desarrollo para la consecución de los fines de la Federación, siempre y cuando se enmarque dentro del Plan Estratégico y el Plan Operativo Anual.
- n. Autorizar y aprobar los procesos de contratación administrativa que le corresponda según la normativa vigente, y aprobar la celebración de contratos sobre concesiones y otros modos de prestación de servicios públicos intermunicipales y lo relativo a la construcción y ejecución de obras públicas; ello siempre dentro de la competencia y en acorde con el presupuesto de esta Federación.
- o. Las que le sean delegadas por la Asamblea General de conformidad con la normativa y procedimientos estatutarios.
- p. Nombrar las comisiones que se determinen como necesarias para la consecución de los fines de la Federación.

- q. Autorizar las modificaciones internas y externas de los presupuestos ordinarios y extraordinarios de la Federación y la Liquidación Anual del Presupuesto, pudiendo delegar estas funciones a la Administración vía Reglamento.
- r. Nombrar al Director(a) Ejecutivo (a).
- s. Revisar y autorizar los convenios con otras entidades públicas, privadas nacionales e internacionales.
- t. Aprobar el Plan de Trabajo de la Comisión Técnica de Desarrollo Regional.

2.1.3.3 Dirección Ejecutiva

El director ejecutivo de FEDOMA desempeña un puesto de confianza y como tal, se rige por las normas establecidas para este.

Es nombrado por el Concejo Directivo, por un periodo de hasta cuatro años, el cual coincide con la elección de las autoridades municipales, sin embargo, podrá ser removido por acuerdo de mayoría simple del Concejo Directivo.

Como atribuciones y deberes de la Dirección Ejecutiva, según el artículo número 32 del Estatuto de FEDOMA (2015), se encuentran:

- a. Ejercer la administración general de la Federación conforme a las disposiciones y mandatos de la Presidencia del Concejo Directivo, disposiciones de la Contraloría de la República y cualquier otra normativa pertinente.
- b. Elaborar y someter al Concejo Directivo, el Plan Operativo Anual con su respectivo presupuesto y plan de trabajo.
- c. Elaborar y presentar ante el Concejo Directivo, el informe de labores anual a más tardar el primer trimestre de cada año.
- d. Remitir a los Concejos Municipales el Plan Operativo Anual y el informe de labores correspondiente al ejercicio anterior.
- e. Cumplir y velar porque se ejecuten las disposiciones, acuerdos y resoluciones de la Asamblea General y del Concejo Directivo.
- f. Promover y desarrollar las actuaciones precisas para el mejor funcionamiento de los distintos servicios y actividades que desarrolle la Federación.
- g. Administrar los proyectos de la Federación.
- h. Canalizar y gestionar recursos técnicos, financieros y humanos de carácter público y/o privado, orientados al desarrollo de la Región.

- i. Ejercer tareas de coordinación con las municipalidades, organismos públicos nacionales e internacionales y entidades privadas de todo tipo, en aspectos de interés general para la Federación y sus fines.
- j. Cumplir las funciones como jefe del personal de la Federación, entre estas nombrar, remover y ejercer la autoridad disciplinaria en relación con el personal administrativo de la Federación.
- k. Supervisar el buen desarrollo de las finanzas de la Federación.
- l. Asistir, con voz, pero sin voto, a todas las sesiones del Concejo Directivo, Asambleas, reuniones y demás actos que la Federación realice.
- m. Participar de las reuniones de la Comisión Técnica de Desarrollo Regional.
- n. Rendir un informe mensual al Concejo Directivo sobre las actividades realizadas.
- o. Rendir un Informe Anual de labores a la Asamblea General.
- p. Ejercer la representación para efectos de administración general de la Federación, con carácter de apoderado general con un límite de suma de hasta un quince por ciento del presupuesto de la Federación. En esa condición podrá firmar todos los contratos por servicios profesionales y de cualquier otra índole, que contraiga la Federación en sus funciones normales; excepto su propio contrato laboral, que deberá ser firmado por el Presidente del Concejo Directivo.
- q. Firmar todos los compromisos de pago contraídos por parte de la Federación, en conjunto con el/la Gestor(a) Financiero(a) para hacer efectivo la cancelación de las obligaciones. En ausencia de uno de los dos, debe firmar el Tesorero del Concejo Directivo.
- r. El Director(a) Ejecutivo(a) deberá entregar un informe semestral al Concejo Directivo, donde detalle todos los gastos y pagos realizados.

2.1.3.4 Órgano Fiscalizador

Está integrado por tres miembros nombrados por la Asamblea General y durarán en sus cargos un periodo de dos años. Según el artículo número 28 del Estatuto de FEDOMA (2015), son atribuciones del Órgano Fiscalizador:

- a. Supervisar todas las operaciones y actividades de la Federación.
- b. Realizar reuniones de trabajo en el cumplimiento de las funciones designadas.
- c. Nombrar un coordinador entre sus miembros.

- d. Velar por el fiel y oportuno cumplimiento de la normativa jurídica aplicable a la Federación y estos Estatutos, así como los acuerdos y Reglamentos que emita la Federación.
- e. Rendir informe a la Asamblea General de su gestión, al menos una vez al año.
- f. Recibir y tramitar las inquietudes de las municipalidades federadas, haciendo las investigaciones y recomendar lo pertinente.
- g. Solicitar la convocatoria a la Asamblea General Extraordinaria cuando lo considere necesario con al menos 72 horas de anticipación.
- h. Participar con voz, pero sin voto en las sesiones del Concejo Directivo.
- i. Autorizar los folios de los libros de actas de sesiones de Concejo Directivo y de las Asambleas Generales.
- j. Comprobar que se lleven actas de sesiones de Concejo Directivo y de las Asambleas Generales.
- k. Solicitar a la Asamblea General auditorías externas cuando sean requeridas.

2.1.3.5 Comisión Técnica de Desarrollo Regional

Es un órgano de apoyo y de asesoría al Concejo Directivo y a la Dirección Ejecutiva, conformada por al menos una persona designada por cada alcalde(sa) de las municipalidades que forman parte de la Federación, donde, según el artículo número 30 del Estatuto de FEDOMA (2015), son obligaciones de la Comisión Técnica de Desarrollo Regional lo siguiente:

- a. Colaborar y apoyar en la formulación, gestión de iniciativas y proyectos de tipo regional.
- b. Formular un Plan de Trabajo Anual, basado en el Plan Estratégico de la Federación y las directrices emanadas del Concejo Directivo.
- c. Apoyar en la coordinación de las acciones necesarias a nivel regional, para la consecución de los fines de la Federación.
- d. Asesorar y recomendar técnicamente al Concejo Directivo.
- e. Mantener una estrecha coordinación, comunicación e información con la Dirección Ejecutiva.
- f. Apoyar en la formulación y ejecución del Plan Estratégico, Plan Operativo Anual, presupuesto ordinario y extraordinario de la Federación, así como modificaciones de reglamentos y estatutos.

- g. Cualquier otro que le designe el Concejo Directivo para el cumplimiento de sus fines.

2.1.3.6 Servicios Profesionales

FEDOMA contrata una serie de servicios profesionales, los cuales son cambiantes en el tiempo, pues se contratan según las necesidades que se tengan en ese momento dentro de la Federación.

Algunos de los outsourcing más usuales contratados por FEDOMA son servicios profesionales de comunicación, abogados, contadores y especialistas en marketing. Entre los trabajos requeridos se pueden encontrar asesoramientos legales en temas municipales que refuercen especialidades en las mismas, asesoramientos en manejo e implementación de impuestos y temas relacionados con el uso de las redes sociales, pautas en medios locales, noticias, y comunicados oficiales de la Federación.

2.1.3.7 Puestos Administrativos

Al tener FEDOMA una oficina ubicada en el cantón de Grecia y contar con un presupuesto para realizar sus proyectos y suplir sus necesidades, debe de tener personal necesario que diariamente esté controlando y atendiendo necesidades administrativas y financieras en su oficina, es por esto, que en su estructura organizativa cuenta con un(a) asistente administrativo(a) y un gestor financiero, los cuales manejan entre sus funciones labores relacionadas con la operatividad de la Federación.

2.1.3.7.1 Asistente Administrativo(a)

Es el o la encargado (a) del funcionamiento, la coordinación y resolución de cualquier problema o necesidad administrativa en la oficina de la Federación, además de atender los requerimientos que tenga tanto el Director Ejecutivo, como otros actores dentro de la misma. La persona designada como asistente administrativo es remunerada por medio de un salario quincenal, el cual es pagado por los fondos de la Federación y contratado según acuerdo de Concejo Directivo.

Entre las funciones que le competen están:

- a. Recibir a los visitantes y guiarlos con procesos e información que requieran.
- b. Gestionar todas las llamadas, correos electrónicos, correspondencia y faxes tanto entrantes como salientes.

- c. Redactar, revisar y distribuir correspondencia.
- d. Actualizar y mantener al día los procedimientos y guías existentes, las listas de contactos, entre otros.
- e. Archivar y organizar documentos, tanto físicos como digitales, incluyendo correos electrónicos, recibos, reportes y otros documentos administrativos.
- f. Coordinar y agendar reuniones de negocios, entrevistas, citas, eventos y otras actividades afines.
- g. Gestionar el calendario y coordinar el trabajo con las reuniones de negocios.
- h. Generar el orden del día para las reuniones con el objetivo de que se lleven a cabo de manera eficiente.
- i. Reservar los salones de conferencia necesarios u otros locales.
- j. Solicitar nuevos suministros y hacerse cargo del inventario, reemplazando materiales y equipos cuando sea necesario.

2.1.3.7.2 Gestión Financiera

Las funciones que realiza la persona encargada de la gestión financiera de FEDOMA, son fundamentales dentro del papel estratégico de la Federación, pues es la figura responsable de la adecuada gestión de los recursos financieros, los cuales permiten gestionar la oficina e invertir en proyectos de desarrollo en las regiones que le competen. El gestor financiero es remunerado por medio de un salario quincenal, el cual es pagado por los fondos de la Federación y contratado según acuerdo de Concejo Directivo.

Entre las responsabilidades que le competen al gestor financiero están:

- a. Determinar las necesidades de recursos financieros en conjunto con la Asamblea y Concejo Directivo.
- b. Brindar acompañamiento y consejería con respecto a tipos y modos de financiación, de ser necesaria, según su forma más beneficiosa, teniendo en cuenta los costos, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera que competan en el momento.
- c. La aplicación juiciosa de los recursos financieros, mantener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad.
- d. Brindar análisis y balances financieros a los órganos directivos de la Federación, periódicamente o cuando estos lo requieran.

2.1.4 Descripción del marco estratégico

El marco estratégico de la Federación Occidental de las Municipalidades de Alajuela se compone principalmente de misión, visión y políticas institucionales, esto con el fin de poder cumplir cada uno de sus objetivos y metas propuestas.

Primeramente, la misión de FEDOMA se enfoca en el proceso que la Dirección Ejecutiva pretende llevar a cabo desde la perspectiva económica, social y cultural de la zona occidental de Alajuela, lo anterior con el propósito de mejorar la calidad de vida de sus habitantes y reactivar la economía en los cantones principalmente.

Por su parte, la visión de la Federación se basa en desarrollar un liderazgo ante los intereses de las municipalidades que le conforman, mismo que encaminará a los gobiernos locales hacia un desarrollo integral mediante la atracción de inversiones.

En cuanto a las políticas institucionales de FEDOMA, son una serie de normas que se deben cumplir para el desarrollo y mejora de las poblaciones de los municipios que le integran en su forma conjunta. Por tanto, cada una de las decisiones que se toman en la Federación debe ser primeramente filtrada por las políticas de la misma, para así alcanzar los objetivos y metas propuestas de forma más eficiente y de acuerdo a los intereses que se deben seguir.

Por lo tanto, para una mayor comprensión, a continuación, se desarrolla cada uno de los componentes del marco estratégico de la Federación Occidental de las Municipalidades de Alajuela.

2.1.4.1 Misión

Fomentar los intereses colectivos de sus agremiadas y fortalecer la coordinación inter-municipal mediante el desarrollo y profesionalización de la gestión municipal, la generación e impulso de políticas, estrategias y proyectos que sirvan para mejorar la calidad de vida de las personas de la región occidental de Alajuela.

2.1.4.2 Visión

Ser una organización líder, orientadora y propositiva, representante de los intereses de los municipios del occidente de Alajuela para el desarrollo sostenible de la región.

2.1.4.3 Políticas institucionales

- Fortalecer el progreso de la región del occidente de Alajuela en los ámbitos social, ambiental, territorial y económico.
- Promoción de la participación como elemento básico para una buena gestión municipal.
- Fortalecer los procesos de capacitación, retroalimentación e intercambio de experiencias intermunicipales.

2.1.4.4 Objetivos

A continuación, se desarrollan los objetivos generales y específicos de la Federación Municipal de las Municipalidades de Alajuela.

2.1.4.4.1 Objetivos generales de FEDOMA

- Promover y fortalecer la integración y el progreso de la Región Central del Occidente de Alajuela, en los ámbitos social, territorial, ambiental y económico, para una mejor gestión y gobernabilidad.
- Impulsar una efectiva descentralización política, funcional y administrativa del Estado Costarricense a favor del fortalecimiento del Régimen Municipal.
- Mejorar las condiciones técnicas, administrativas y financieras de las municipalidades integrantes.

2.1.4.4.2 Objetivos específicos de FEDOMA

- Facilitar la coordinación entre las municipalidades que la integran y el gobierno central e instituciones, federaciones de municipalidades, gobiernos locales y organizaciones relacionadas con el quehacer municipal.
- Coordinar y establecer alianzas estratégicas con las instituciones públicas y privadas para el desarrollo de los fines contemplados en el presente Estatuto y los respectivos planes operativos.
- Impulsar la organización comunal y promover la participación ciudadana en las decisiones municipales.
- Promover en todas las acciones y proyectos de la Federación los siguientes ejes transversales: equidad de género, desarrollo sostenible, derechos humanos e investigación.
- Apoyar, monitorear y evaluar los planes de ordenamiento territorial locales y directrices regionales.

- Impulsar proyectos e iniciativas de conservación del ambiente, incluyendo la educación ambiental y la preservación de los recursos naturales.
- Apoyar la gestión en el manejo adecuado de los residuos sólidos. en los cantones integrantes de la Federación.
- Gestionar fuentes de financiamiento a través de organizaciones gubernamentales o no gubernamentales, nacionales o extranjeras, con el fin de financiar aquellas acciones tendentes a cumplir con los objetivos propuestos.
- Procurar la inversión productiva que propicie el desarrollo socio económico y el aumento de los ingresos municipales de sus afiliadas y fomentar las empresas públicas, privadas y mixtas.
- Cualquier otro permitido por la ley.

2.1.4.5 Metas

Como parte del proceso estratégico de la Federación, se pueden visualizar una diversidad de metas que se enfocan al fortalecimiento del accionar administrativo, institucional y organizacional en la misma, que pretenden ser una guía para el equipo de colaboradores, el apoyo externo, servicios profesionales y para las alianzas estratégicas que buscan una mejor gestión de los actores. A continuación, se mencionan las tres metas principales para el cumplimiento del plan estratégico de la Federación, las cuales son las que guían los proyectos que se desarrollan en la misma, y por ende se describen de una manera más amplia en el apartado **2.1.7**:

- Fortalecimiento de la Federación.
- Desarrollo y promoción de la Región del Occidente de Alajuela.
- Desarrollo y apoyo a las municipalidades afiliadas.

2.1.5 Reglamentos que la rigen

Como ya se conoce, la Federación Occidental de Municipalidades de Alajuela tiene personería jurídica independiente de los municipios que la integran, patrimonio propio, y capacidad y personería jurídica para poder realizar todo tipo de actos y contratos necesarios, sin embargo, su constitución queda regulada por los artículos 9, 10 y 11 del Código Municipal, el cual también la rige.

FEDOMA está regida por la jurisdicción de los cantones municipales federados, es decir por el Código Municipal de Costa Rica y además de esto por lo dicho en sus estatutos, en donde se

establecen las relaciones que existirán entre las municipalidades que son parte de la Federación, además de definir los mecanismos de organización, administración y funcionamiento de esas entidades, tal como lo menciona el artículo número 10 del Código Municipal.

“Artículo 10. - Las municipalidades podrán integrarse en federaciones y confederaciones; sus relaciones se establecerán en los estatutos que aprueben las partes, los cuales regularán los mecanismos de organización, administración y funcionamiento de estas entidades, así como las cuotas que deberán ser aportadas. Para tal efecto, deberán publicar en La Gaceta un extracto de los términos del convenio y el nombramiento de los representantes”. (Código Municipal, 2008)

2.1.6 Entornos en los que se desenvuelve

En el siguiente apartado se describen los entornos en los que se desenvuelve la Federación.

2.1.6.1 Entorno Económico

Las municipalidades que conforman FEDOMA proveen aportes a la misma, ya sean monetarios o por servicios brindados, donde el monto de los aportes puede variar cada año debido a que el mismo es establecido por el Concejo Directivo.

Así mismo, cada una de las municipalidades federadas debe auxiliar con el tres por cada mil del presupuesto ordinario (pagado máximo en tres tractos en los meses de marzo, junio y setiembre), esto con el fin de cubrir los gastos ordinarios con los que cuenta la Federación.

Al ser el aporte un número dependiente del presupuesto asignado a cada municipalidad el mismo es variable, por lo tanto, si el presupuesto de las municipalidades disminuye a causa de una crisis económica, o por el simple hecho de recortes presupuestarios a las municipalidades, la Federación tendría una afectación económica directa.

Es importante mencionar que, dentro del presupuesto ordinario que cada municipalidad calcula año a año, deben incluirse todos aquellos montos que hayan sido aprobados y establecidos para los proyectos de la Federación anualmente.

Dichos presupuestos municipales deben apegarse al siguiente artículo dictado por el Código Municipal: *“Artículo 101. - El presupuesto municipal deberá satisfacer el Plan Anual Operativo de la manera más objetiva, eficiente, razonable y consecuente con el principio de igualdad y equidad entre los géneros, y la correspondiente distribución equitativa de los recursos.”* (2008)

2.1.6.2 Entorno Social

En lo que respecta al entorno social de FEDOMA al estar ésta conformada por las municipalidades de los cantones de Alajuela, Grecia, San Ramón, Sarchí, Zarcero, Naranjo, Palmares, Poás y San Mateo, es el entorno social de estos lugares los que representan el de la Federación.

Al estar estos cantones ubicados en el sector occidental de la provincia de Alajuela son usualmente llamados “Región de Occidente” o “Zona de Occidente” en su conjunto. Esta zona está compuesta por una población aproximada de 611 362 habitantes según el INEC en su Censo 2011. De este total de habitantes un 50.5% son hombres y el restante 49.5% es representado por mujeres.

Asimismo, este compendio de cantones cuenta con una PEA (Población Económicamente Activa) que representa el 70% del total de la población, en números absolutos 432 085 habitantes son considerados económicamente activos. Este dato es de relevancia al evidenciar que más de la mitad de la población que habita en la actualidad estos cantones se encuentra en edades laboralmente productivas.

Teniendo en consideración la PEA existente es importante mencionar que en esta región del país se encuentran debidamente instaladas alrededor de 232 escuelas, así como 55 colegios, esto según la Dirección de Planificación Institucional, MEP. Así mismo, la misma fuente afirma que para el pasado año 2018 hubo un total de 69029 matrículas en la Región de Occidente, de las que un 61% corresponden a matrículas en escuelas y un restante 39% que representa las matrículas en colegios. Este dato muestra que la zona cuenta con una cantidad importante de personas en proceso de preparación académica en los niveles de primaria y secundaria.

Así mismo, a nivel de educación superior la zona cuenta con la presencia tanto de instituciones públicas como privadas, de las mismas se tuvo un total de 3998 profesionales graduados para el año 2017, según la Guía de Inversiones de la Región de Occidente. De esta manera, se refleja que la zona además de contar con capital humano en preparación académica, cuenta también con personal cualificado para ejercer laboralmente.

Asimismo, en base al PIB per cápita de 7, 202,397.9 colones según el Banco Central de Costa Rica (2019) el producto interno bruto que se existente en la zona estudiada tiene un monto que supera los 4,4 billones de colones anuales. Este dato refleja que el país alberga en esta región

gran parte de su riqueza, esto debido a una población altamente activa y por ende generadora de ingresos.

2.1.6.3 Entorno Político

FEDOMA al estar integrada por municipalidades, cuenta con relación cercana a la influencia política, debido a que su Concejo Directivo está constituido por alcaldes, lo cuales son escogidos por elección popular. Dichas elecciones son realizadas cada cuatro años, lo que implica que los miembros del Concejo Directivo de la Federación puedan ser modificados de no existir reelección según sea el caso en cada municipio.

En este sentido, si bien es cierto que el Concejo es representado por figuras políticas, la Federación no persigue una ideología política, sino más bien objetivos de desarrollo social, ambiental, económico y territorial, para los cantones que la conforman. Dado esto, el entorno político cambiante no es considerado un factor de afectación directa para FEDOMA.

Por su parte, la Federación cuenta con un Estatuto Orgánico mediante el cual se establece la forma en que es representado el Concejo Directivo por un alcalde de cada cantón, y de cómo se debe conformar la Junta Directiva. Así mismo, el Estatuto menciona la forma en que se realizarán las votaciones dentro del Concejo, mismas que llevarán a la toma de decisiones de la federación.

2.1.6.4 Entorno Ambiental

En lo que respecta al entorno ambiental, la Federación se ha visto involucrada en distintas iniciativas medioambientales, entre las que destaca la participación en la elaboración de la Política Nacional para la Gestión Integral de los Residuos 2010-2021 con autoría del Ministerio de Salud. Este documento funciona como guía para el correcto manejo de residuos, donde la Federación tiene mención en el mismo al tener representación de nueve de las municipalidades del cantón de Alajuela.

Así mismo, FEDOMA tuvo participación en la elaboración del Plan de Manejo de Desechos Sólidos en la Gestión Ambiental Municipal (sin fecha) publicado por la Municipalidad de Grecia, el mismo fue elaborado por la Federación en conjunto con el INA y las municipalidades de Zarceró, Naranjo, Poás y Sarchí. En este plan se detallan acciones concretas que deben ser realizadas por las comunidades para el correcto manejo de desechos sólidos, esto con el fin de contribuir a la conservación del medio ambiente.

Además, dentro de los objetivos que persigue la Federación se menciona el propósito de esta de contribuir en el desarrollo sostenible de las municipalidades federadas, lo que implica la participación y apoyo de esta organización en aquellas actividades que propicien el cuidado del medio ambiente.

2.1.7 Proyectos que desarrolla

FEDOMA, como ente conformado por autoridades de 9 municipios, dirige proyectos a nivel macro que permitan impactar la mayor cantidad de población en la Región de Occidente. Es a raíz de esto, que en su plan de trabajo se plantean 3 áreas estratégicas a desarrollar durante su operación. A continuación, se hace un análisis de las 3 diferentes ramas.

2.1.7.1 Fortalecimiento de la Federación

Como área estratégica inicial, la Federación fomenta el posicionamiento de la institución buscando conformar un ente consolidado con el fin de que sus operaciones sean reconocidas a nivel nacional.

Según FEDOMA (2018), esta área busca desarrollar la Federación para fortalecer su accionar administrativo, institucional y organizacional, se centra en la consolidación del equipo de colaboradores e identificar los espacios donde es necesario contar con el apoyo externo en temas especializados para ser contratado mediante servicios profesionales.

El fortalecimiento de la Federación se divide en objetivos de trabajo desarrollados con más detalle en su plan estratégico y con un seguimiento adecuado en cada una de sus reuniones de control. Los siguientes son los componentes de gestión según FEDOMA (2018):

- Posicionar a la Federación por medio de diferentes esquemas de comunicación con el fin de dar a conocer las actividades y los resultados que la organización tiene en la Región del Occidente de Alajuela.
- Establecer espacios de discusión y análisis que permitan una reflexión constante en relación con la institucionalidad y el alcance de la Federación en la Provincia de Alajuela.
- Realizar estrategias que permitan captar ingresos distintos a los recursos que las municipalidades transfieren por concepto de afiliación.
- Dotar de equipo y mobiliario adecuado para facilitar las labores de la Federación.

- Implementar la figura de servicios profesionales que permita brindar servicios a la Federación de acuerdo con las necesidades definidas por la Asamblea, el Concejo Directivo, o, la Dirección Ejecutiva.
- Actualizar las políticas salariales y manual de puestos cuando se considere oportuno en beneficio de la Federación concordante con la solvencia financiera de la organización.
- Establecer mediante normativa y procedimientos, las políticas necesarias para mantener un adecuado control interno en la Federación.
- Determinar mediante estudios de factibilidad si la Federación puede adquirir o construir y mantener un edificio propio de la organización.
- Definir la política institucional para la apertura de datos e información de la Federación para fomentar un espacio de transparencia y rendición de cuentas.

Una definición correcta de la forma de trabajar de la Federación hará que sus labores estén a la altura y les permita desde aquí ayudar a las municipalidades que la conforman.

2.1.7.2 Desarrollo y promoción de la Región del Occidente de Alajuela

El conocimiento por parte del resto del país e inversionistas extranjeros de los proyectos que se desarrollan en la región y la promoción de los beneficios que tiene instaurar una empresa son fundamentales para el desarrollo de la Zona de Occidente.

El Plan Estratégico de la Federación del año 2018, plantea una mejor gestión de los espacios para la promoción y divulgación de las acciones que estén desarrollando las Municipalidades afiliadas en proyectos de beneficio regional. (FEDOMA. 2018)

Los siguientes puntos son las actividades a realizar con el fin de fomentar el desarrollo y promoción en la zona según FEDOMA (2018):

- Establecer esquemas de promoción y divulgación que permitan el posicionamiento de la Región del Occidente de Alajuela.
- Utilizar diversos esquemas de trabajo que faciliten la búsqueda de oportunidades para la atracción recursos que potencien el desarrollo de la Región.
- Fortalecer el papel de la Federación en la representación de la Región del Occidente de Alajuela en espacios institucionalizados a nivel nacional.
- Generar espacios culturales-artísticos para la promoción turística de la Región.

- Propiciar espacios para la creación de alianzas estratégicas público-público, público-sociedad civil, y público-privado para potenciar actividades que desarrollen y promuevan a la Región.

Es importante mencionar que es en esta área donde se intenta desarrollar la organización de atracción de inversiones como eje central y de propuesta del presente trabajo de investigación, la cual tendría como principal objetivo el desarrollo y promoción de la región mediante la búsqueda de inversión en la zona de Occidente.

2.1.7.3 Desarrollo y apoyo a municipalidades afiliadas

El desarrollo de la Región de Occidente está aunado a una administración eficiente por parte de las municipalidades que la conforman. Es aquí donde el apoyo y educación del personal es tan importante para el beneficio de toda la población.

Con el fin de fomentar el crecimiento de occidente “[...] *la Federación plantea establecer mecanismos de comunicación directa con las municipalidades, establecer acuerdos con distintos entes educativos y la creación de espacios para el trabajo interdisciplinario*”. (FEDOMA. 2018).

A continuación, se presentan las actividades específicas a desarrollar en esta área según FEDOMA (2018):

- Establecer mecanismos de comunicación directa con las autoridades de los gobiernos locales y demás personal de las municipalidades que permita realimentar y marcar el camino a seguir a la Federación por medio de mediciones en relación con las necesidades de acompañamiento y capacitación que requieren para mejorar la gestión administrativa y política de las municipalidades.
- Establecer acuerdos con entes educativos para la capacitación y formación de las autoridades de los gobiernos locales y demás personal de las municipalidades afiliadas a la Federación.
- Fortalecer las capacidades técnicas de la Federación para el apoyo específico que ocupen las municipalidades.
- Facilitar espacios de trabajo interdisciplinario e intermunicipal de acuerdo con los requerimientos técnicos para satisfacer las necesidades de las municipalidades afiliadas.

- Realizar estrategias que permitan la búsqueda y transferencia de recursos que requieren las municipalidades para la consecución de sus programas, proyectos y actividades.
- Establecer una guía de los servicios básicos para el acompañamiento que requieren las municipalidades afiliadas por parte de la Federación.

La capacitación continua y unión de las municipalidades de la región son puntos fundamentales para el desarrollo de las comunidades, y es a partir de esto, que FEDOMA fomenta los espacios para todos sus integrantes en donde se pueda dar una educación que dirija el quehacer de los municipios sobre una misma línea y con un trabajo eficiente.

2.1.8 Descripción y manejo de recursos

Como parte de la ejecución de los objetivos de una institución, la misma debe disponer de una serie de recursos financieros con el fin de alcanzar dichas metas de una forma eficiente y con resultados positivos. En el caso de FEDOMA, los recursos financieros son importantes para el cumplimiento de las metas dentro de su plan estratégico, pues poseen una variedad de tareas que sin este recurso difícilmente podría ejercer. En este apartado, se muestra la descripción de los recursos financieros utilizados y el manejo de los mismos en la Federación, lo anterior con base en el Estatuto Federación Occidental de Municipalidades de Alajuela en su capítulo VII: Régimen Financiero (2015).

Primeramente, para solventar los gastos ordinarios y llevar a cabo diversos proyectos, es indispensable contar con recursos económicos dentro de la Federación, por lo que cada municipalidad adscrita debe aportar el tres por mil de su presupuesto ordinario, tal como se mencionó anteriormente, dicho presupuesto será ejecutado de acuerdo al Plan Operativo Anual realizado por los miembros del Concejo Directivo de esta Federación.

Dado a que estos recursos provienen de los fondos públicos de los gobiernos locales, FEDOMA está sujeta a controles, trámites y gestiones establecidos en el Código Municipal y normativa vigente. Así mismo, debe acatar las disposiciones de la Contraloría General de la República, es decir, la Federación puede estar sometida a auditorías y tendrá que justificar los movimientos y procesos que lleve a cabo con el presupuesto girado. Por lo tanto, se debe llevar la contabilidad de todas las operaciones de acuerdo a la legislación aplicable, para ello puede realizar una contratación externa que brinde estos servicios.

Por otra parte, FEDOMA también puede recibir aportes de otros entes, como lo ha sido con el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), dicha entidad ha puesto a disposición de la Federación un fondo llamado “Preinversión”, con el fin de avanzar con diferentes proyectos funcionales a la atracción de inversiones en las municipalidades adscritas, como lo son estudios de suelo, plan regulador, plan territorial, estudio de factibilidad, planes constructivos, estudios hidrológicos, entre otros.

Cabe destacar que FEDOMA se encuentra anuente a recibir aportaciones extraordinarias por parte del gobierno central y actualmente se están llevando a cabo una serie de esfuerzos para obtener esta ayuda, dado a que en el país actualmente se brinda un apoyo significativo a aquellas entidades que impulsan la atracción de inversiones en zonas fuera de la Gran Área Metropolitana.

Por último, la Federación Occidental de Municipalidades de Alajuela, de acuerdo al artículo número 41 de su Estatuto, establece que la misma puede recibir ingresos por prestación de servicios como asesorías, cursos, análisis, entre otros. No obstante, la Federación actualmente no ofrece ninguno de estos servicios, sino que solo obtiene las aportaciones económicas anteriormente expuestas, pero se encuentra anuente a posibles oportunidades de prestación de servicios en el futuro, en caso de que se deseen generar beneficios financieros.

2.2 Descripción el entorno regional de atracción de inversiones en Costa Rica

Parte fundamental del proyecto de investigación es la contextualización del tema de atracción de inversiones en Costa Rica, es por ello que a continuación se describen los entornos político, económico, social y ambiental.

2.2.1 Entorno político

En el presente apartado se describen distintos factores que caracterizan el entorno político de la atracción de inversiones en Costa Rica.

2.2.1.1 Estabilidad política

Costa Rica se ha caracterizado desde años atrás de ser un país limpio, en cuanto a corrupción se refiere, durante el proceso de las elecciones. Cada periodo de 4 años se lleva a cabo las elecciones presidenciales mediante voto popular en donde cualquier ciudadano costarricense mayor a 30 años puede optar por la postulación. Por su parte, las elecciones municipales tienen lugar cada 4 años, pero con una fecha diferente a las presidenciales.

CINDE detalla la composición del Estado costarricense de la siguiente manera:

“[...] Hay dos vicepresidentes, así como un gabinete nombrado por el presidente. El presidente, vicepresidentes, y 57 diputados de la Asamblea Legislativa son elegidos por períodos de cuatro años. El Tribunal Supremo de Elecciones, la Oficina del Contralor General, la Oficina del Procurador General de la República y la Oficina del Defensor de los Habitantes son instituciones que gozan de plena independencia.” (CINDE, 2019)

A raíz de la existencia de un Tribunal Supremo de Elecciones, oficinas de control y los 3 órganos (Legislativo, Ejecutivo y Judicial) Costa Rica posee poca corrupción con respecto al resto de Latinoamérica, el cual lo posiciona en el “Top 3” de 18 países de América Latina en relación a los diferentes indicadores de gobernabilidad.

En la siguiente tabla se detallan 6 de los principales indicadores de gobernabilidad, de la calificación obtenida en una escala de 1 a 100 y la posición en la que se encuentra Costa Rica en relación a los otros 18 países latinoamericanos estudiados.

Tabla 14 Indicadores de Gobernabilidad en Costa Rica

Indicador de Gobernabilidad	Rango percentil (0-100) ^{al}	Posición en América Latina (18 países)
Voz y Rendición de Cuentas	84.24	1
Estabilidad Política	63.81	2
Eficacia del Gobierno	66.83	3
Calidad Regulatoria	68.75	3
Estado de Derecho	69.23	3
Control de la Corrupción	75.48	3

Fuente: CINDE, 2019

Costa Rica con una calificación de 84.24 se encuentra en el puesto No. 1 en el indicador de rendición de cuentas, seguido por estabilidad política en el segundo puesto y de tercero los demás indicadores como corrupción y eficacia.

En el siguiente gráfico “Estabilidad política” se puede ver de forma más detallada cuales son los primeros 7 países de Latinoamérica con una mayor estabilidad política, posicionándose Costa Rica en la segunda casilla después de Uruguay y seguido por Panamá.

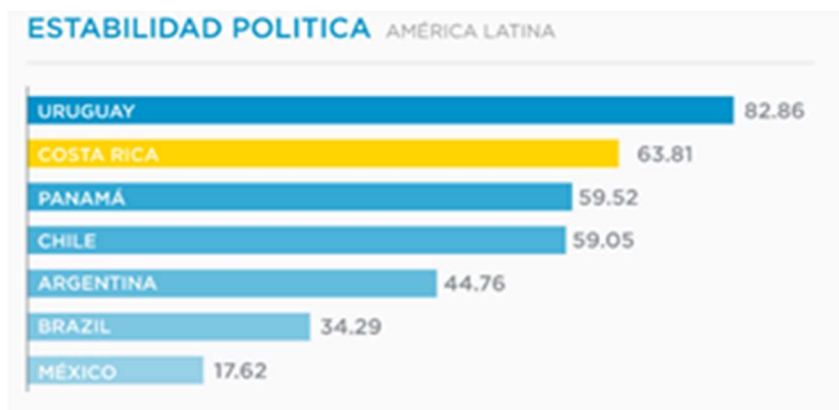


Gráfico 1 Estabilidad Política

Fuente: CINDE, 2019

2.2.1.2 Ideología política predominante

Costa Rica está caracterizado por ser un país democrático con partidos políticos tanto de ideologías de izquierda como de derecha. Su democracia es una de las más constituidas a nivel latinoamericano, recibiendo una calificación de 7.96 de 10 y posicionándose de segundo en Latinoamérica.

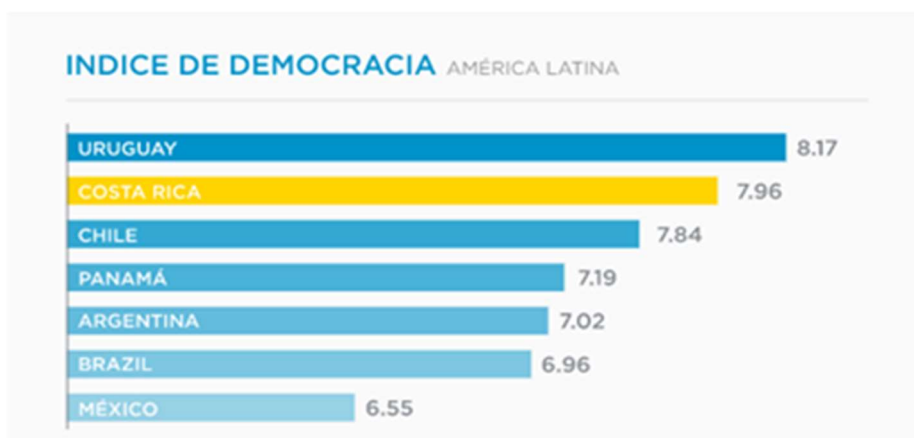


Gráfico 2 Índice de Democracia

Fuente: CINDE, 2019

La democracia existente en el país, permite la libertad a los partidos políticos de tener aspiraciones de cualquier ideología política. Sin embargo, Según Avendaño, M (2019) en Costa Rica la mayoría de partidos políticos carecen de ideas y postulados políticos que se mantengan en el tiempo, por lo que es difícil clasificarlos en el espectro ideológico. Las propuestas de campaña varían periodo a periodo con busca de solventar las necesidades existentes en el país y además atrayendo más votantes.

Buscando cubrir las necesidades presentadas por el país y los votantes, durante las últimas elecciones los partidos generaron ideas de campaña dirigidas a mismos sectores. Las propuestas de los partidos son similares porque los problemas del país ya fueron ampliamente identificados y analizados por institutos de investigación, universidades y centros de pensamiento (Avendaño, M. 2019). Las ideas de campaña estaban enfocadas principalmente en grupos vulnerables y temas sociales como la pobreza y la igualdad de género, lo cual hace ver a las mismas como parte de una ideología de izquierda, pero no como propuestas radicales que caracteriza un gobierno socialista.

Avendaño, M (2019) afirma que los 13 partidos políticos que participaron en las elecciones presidenciales del 2018, se movieron hacia la izquierda con propuestas dirigidas a grupos sociales específicos, sin que eso signifique que se transformaron explícitamente en socialistas.

En relación a las ideas ideológicas presentadas durante las elecciones del 2018, Avendaño, M (2019) enfatiza en que en Costa Rica no existen verdaderos partidos políticos de izquierda con corte marxista-leninista o socialistas. A raíz de esto es que muchas empresas multinacionales buscan Costa Rica sin temor a vivir complicaciones con el gobierno.

El partido político que se encuentra en el cargo en el actual periodo (2018-2022) y estuvo en el periodo anterior (2014-2018) es el Partido Acción Ciudadana (PAC). El objetivo esencial del PAC es el desarrollo de la democracia, la defensa de la libertad y la promoción de la justicia y del bien común, para mantener un clima de paz y propiciar el desarrollo armónico del país en todos los ámbitos. (Estatuto PAC 2010). Sus principios están enfocados en la igualdad y equidad para el pueblo, sin embargo, las ideas del partido han cambiado en relación a las necesidades que se tienen en el país en la actualidad.

2.2.1.3 Legislación empresarial

En Costa Rica las regulaciones empresariales están regidas por el Código de Trabajo, el cual según el artículo número 1 regula los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores con ocasión del trabajo, esto de acuerdo con los principios cristianos de justicia social. En este reglamento se detallan todos los aspectos relacionados a una relación entre empresa y empleado tales como jornada laboral, salarios, seguro social, riesgos de trabajo, terminación del contrato, entre otros.

Como parte de la legislación empresarial, Costa Rica tiene acuerdos especiales para empresas que estén enfocadas en importar o exportar productos fuera del territorio nacional, con el fin de regular estos aspectos existe el Régimen de Zona Franca. A continuación, se detallan aspectos relacionados al mismo.

2.2.1.3.1 Régimen de Zona Franca

Costa Rica, con el objetivo de incentivar la atracción de inversión extranjera, ha creado el Régimen de Zonas Francas, con esto se ha dado un gran crecimiento en el país gracias a los beneficios que se les ofrece a los inversionistas. El Régimen de Zonas Francas es el conjunto de incentivos y beneficios que el Estado otorga a las empresas que realicen inversiones nuevas en el país, siempre y cuando cumplan los demás requisitos y las obligaciones establecidos en esta ley y sus reglamentos. (Artículo número 1. Ley No 7210)

Existen beneficios a nivel del Gran Área Metropolitana (GAM) y otros aún más llamativos para aquellas empresas que se implanten fuera del GAM. Para estudios de la presente investigación se hará el análisis del Régimen de Zonas Francas fuera del GAM el cual es aplicable para la Zona de Occidente.

En la siguiente figura se detallan los principales beneficios y otros adicionales para todas las empresas que pertenezcan a régimen de zona franca fuera del GAM.



Figura 4 Beneficios de las Zonas Francas

Fuente: Comisión de Atracción de Inversiones de Occidente (Guía de Atracción de Inversiones), 2019

Los beneficios están enfocados principalmente en disminución del impuesto de renta, sin embargo, también ofrecen la exención del 100% en aranceles de importación en los primeros 12 años y 50% en los siguientes 6 años, impuesto de consumo o servicios y remesas al extranjero.

Para ser catalogado dentro de una zona franca y optar por los grandes beneficios que esto conlleva, se deben cumplir estrictos requisitos enfocados principalmente en exportaciones, empleo generado e inversión mínima. En la siguiente tabla se detallan los principales requisitos que deben cumplir las empresas:

Tabla 15 Requisitos de Zonas Francas

Principales Requisitos	(f) Empresas de manufactura bajo la Ley 8794		
	Proyectos de pequeña escala	Proyectos de mediana escala	Proyectos de grande escala
Nivel mínimo de exportaciones	No se requiere	No se requiere	No se requiere
Pertenece a sector estratégico(1)	No se requiere	Sí	No se requiere
Nivel mínimo de empleo	No se requiere	100	100
Inversión mínima (2)	US\$100,000	US\$100,000	US\$10,000,000 (3)

Fuente: CINDE, 2019

Los requisitos son diferentes para cada tamaño del proyecto, en donde según la escala de la inversión, así serán las obligaciones a cumplir con el fin de obtener los beneficios. Para empresas fuera del GAM las condiciones son más favorables y esto se ve reflejado en la poca restricción en temas como nivel de exportaciones, pertenencia a un sector estratégico y nivel de empleo mínimo.

Por lo tanto, se puede concluir que Costa Rica es país abierto a la atracción de inversión extranjera directa, muy estable a nivel político en Latinoamérica, con ideologías políticas que siempre buscan el bien de los habitantes y empresas que se encuentran en el territorio y con beneficios para todos aquellos que quieran impulsar el crecimiento de la región.

2.2.1.4 Tipos de organizaciones para la atracción de inversiones.

Como parte fundamental de las conceptualizaciones dentro del proyecto es importante conocer los tipos de organizaciones existentes para la atracción de inversiones. Seguidamente se detallan las investigadas.

a. Zonas Económicas Especiales

Según la autora González, M (2019), las Zonas Económicas Especiales (ZEE) son *“infraestructuras, en áreas específicas dentro de un país, que tiene condiciones fiscales e incentivos regulatorios.”* Además, la misma autora menciona que estas áreas para ser consideradas como ZEE deben contar con una legislación comercial, industrial y empresarial diferenciada al resto del país, esto con el fin de asegurar la promoción de la industrialización, emprendimientos, producción de bienes y servicios (con orientación a la exportación), la modernización tecnológica, así como la atracción de inversión extranjera, en el sector o región definido geográficamente.

Así mismo González (2019), menciona que las Zonas Económicas Especiales dentro de su contexto se pueden clasificar en:

- Zonas de libre comercio
- Zonas francas
- Zonas de procesamiento de exportaciones
- Parques industriales

Por otra parte, la autora en su artículo menciona el *“seminario sobre políticas responsables de países de América Latina y el Caribe sobre Zonas Económicas Especiales (ZEE) y su interacción con el desarrollo de la cadena de valor global y regional”* en el marco del cuadragésimo segundo curso regional sobre cuestiones fundamentales de la agenda económica internacional. En este seminario tuvo participación Gustavo González de Vega, presidente de la Asociación de la Zona Franca Iberoamericana y miembro de la Junta Directiva de la Asociación Mundial de Zonas Francas a quien se le cuestionó por qué algunos países tienen mayor éxito en el desarrollo de ZEE que otros a lo que González de Vega contestó que esto se debe principalmente al:

“[...] compromiso serio de un gobierno nacional de elevar a la zona franca como una política de Estado que debe incluso ser integrada en las agencias de promoción de inversiones, que sea un elemento clave de la atracción de inversión al país.”

Es decir, la declaración de interés público viene a ser crucial en el éxito de una Zona Económica Especial, pues esto implica soporte y compromiso estatal, así como brindar fundamento a una organización para trabajar para el desarrollo de una región. Por otra parte, González de Vega, menciona cuatro aspectos claves para el éxito de una ZEE que son:

1. *garantía de la seguridad y la estabilidad jurídica;*
2. *la actualización normativa acorde con la realidad económica cambiante;*
3. *la colaboración público-privada, [...]; y*
4. *la capacidad de las zonas económicas especiales para generar ecosistemas atractivos para empresas extranjeras, y del mismo modo conseguir que esas empresas que se instalen en zonas francas tengan una cadena de valor regional, y se integren en el tejido empresarial local para que de esta manera redunde en el desarrollo económico, laboral y social del área de influencia y del territorio del país.*

Por ende, las ZEE según estas concepciones no sólo se encargan de brindar a inversionistas condiciones favorables para que se instalen en una región, sino que también deben velar por que estas inversiones cuenten con una cadena de valor (encadenamiento productivo) que pueda proveer desarrollo a la región.

Ahora bien, es importante contraponer este concepto al de otros autores, por ejemplo, Wyman, O (2018), define las ZEE como un área delimitada geográficamente la cual está sujeta a una regulación y administración diferenciada del país en que se encuentra, y las mismas son creadas con el objetivo de atraer IED. Además, para la identificación de estas ZEE el autor menciona las principales características con las que debe contar, clasificando las mismas en 3 grupos:

Incentivos

- Ofrecer beneficios financieros directos a las empresas y personas que operen en la ZEE.
- Atraer a las empresas y residentes hacia las actividades económicas de rápido crecimiento en la ZEE.

Regulación

- Ofrecer una regulación y administración mejorada para quienes se instalen en una ZEE.
- Facilitar autonomía y crear un lugar atractivo para vivir y hacer negocios.

Operación

- Proveer de infraestructura y servicios para las operaciones industriales, comerciales y residenciales.
- Atraer el talento mediante el ofrecimiento de mejores condiciones de vida a los residentes.

Como se puede notar los autores cuentan con similitudes a la hora de definir el concepto de Zona Económica Especial, sin embargo, un aspecto que destaca en el artículo de la autora González, M (2019) es el aporte de González de Vega donde se mencionan los aspectos de que

llevan al éxito, donde se explica la importancia de la cadena de valor que se debe fundar en una zona económica especial, esto pueden ser comparados con las características mencionadas por Wyman, O (2018).

Sobre la misma línea de conceptualización de las ZEE, es fundamental conocer la definición de ZEE a Costa Rica donde el mismo es concebido por los autores Arias, R., Sánchez, L., & Vargas, L (2015) como aquella área geográficamente delimitada que:

“[...] puede tener la capacidad de potenciar el desarrollo de amplios territorios a partir de núcleos endógenos de desarrollo en los que existan ventajas competitivas territoriales y de una política productiva deliberada por parte de los gobiernos nacionales y locales para crear las condiciones para su desarrollo.”

Así mismo, estos autores mencionan el objetivo principal de las ZEE como *“[...] promover encadenamientos productivos, fiscales, institucionales y sociales; donde es posible potenciar efecto multiplicadores positivos de cooperación y aglomeración de los diferentes agentes del desarrollo, tanto públicos como privados [...]”*. Con esta definición se denota concordancia con los conceptos anteriormente mencionados, además, estos autores reiteran las características generales de una ZEE, las cuales son (i) contar con un área de gran extensión geográficamente delimitada, (ii) beneficios de ubicación dentro de la zona, (iii) unidad administrativa pública o privada, (iv) apertura comercial, e (v) incentivos como exenciones tributarias y simplificación de trámites.

b. Agencia de Desarrollo Económico

El modelo de Agencia de Desarrollo Económico ha sido utilizado en diferentes países a lo largo del mundo con el fin de desarrollar territorios específicos. Según Arguello, L. (2012) *“Se trata de un nuevo instrumento de promoción económica y de desarrollo productivo y empresarial territorial creado entre el sector público y privado.”*

Otra definición del modelo de Agencia de Desarrollo es la de Arguello, L. (2012) quien detalla

La Agencia Local de Desarrollo Económico y Social es un organismo autónomo para poner a disposición de una comunidad, un servicio dirigido a favorecer la creación de empleo y empresas, solucionando el problema de la ocupación y mejorando la formación y orientación, tanto ocupacional como profesional y continua de los desempleados y trabajadores de la misma manera creando proyectos de valorización del territorio y de explotación de recursos locales.

Un punto importante en este modelo jurídico es que tiene éxito si y solo si crea alianzas estratégicas con otras organizaciones. *“Las agencias de desarrollo local coinciden en la importancia de articular soluciones posibles junto con actores fundamentales como las municipalidades, cooperativas, instituciones del Gobierno central, así como con el sector privado, entre otros.”* (Gobierno de Costa Rica. 2020)

Cuando se refiere a las agencias de desarrollo el Gobierno de Costa Rica (2020) afirma que *“Este grupo está conformado por empresarios, miembros de universidades y de instituciones públicas, con objetivos en común y una agenda de desarrollo local, lo que los convierte en interlocutores claves en las distintas regiones del país.”*

Ahora bien, a pesar de que existe una interacción con diferentes entidades e instituciones público – privadas Arguello, L. (2012) afirma que las agencias de Desarrollo Local son entidades dependientes de los municipios y gobiernos provinciales dedicadas a tareas de intermediación, promoción y apoyo al desarrollo económico de una localidad o región. (Arguello, L. 2012) Esto podría llegar a generar algún tipo de burocracia a la hora de tomar decisiones, sin embargo, les permite tener un mayor nivel de credibilidad ante las empresas y posibles inversionistas.

El Comercionista (2020) firma que es una *“entidad que depende de los Ayuntamientos locales de cada municipio o ciudad. Su principal objetivo es promover el desarrollo de la economía local. Por ello, ofrecen apoyo a empresas de nueva creación o a aquellas empresas existentes que lo necesiten.”*

Se debe destacar que el modelo sin importar la dependencia, lo que busca es el desarrollo de una región en específico mediante diferentes iniciativas. Según Arguello, L. (2012) Las agencias deben buscar el desarrollo de la comunidad mediante la inserción socio-laboral, el fortalecimiento de cursos y capacitaciones, el asesoramiento y creación de PYMES, ayudas económicas, el aumento del empleo, la atracción de recursos externos mediante el marketing de la región, y la propiciación de alianzas estratégicas entre empresas y entidades gubernamentales.

El acompañamiento, según esta figura jurídica, es importante que se dé en lugares en donde el Gobierno no puede llegar y la asociación permita una comunicación por parte de los actores con el fin de realizar un acompañamiento eficiente y específico. *“Para estas agencias de desarrollo, la política pública debe desarrollarse desde los territorios con visión local, pero sin*

perder la mira de la territorialidad de las posibilidades y de las necesidades.”(Gobierno de Costa Rica. 2020)

Según el periódico el Comercionista las agencias basan su función en el acompañamiento a las empresas de la región mediante asesorías, financiamiento, formación y capacitaciones, incubadoras y bolsas de empleo.

Los fondos de un modelo como este siempre son importantes para poder operar, en este caso la agencia de desarrollo tiene la potestad de ofrecer financiamiento a los inversionistas con el fin de mantenerse a flote y lucrar mediante la ayuda proporcionada. Según Arguello, L. 2012 las agencias mantienen un nivel de *“Autosuficiencia desde un punto de vista económico, a través de la generación de ingreso mediante la venta de servicios y otros mecanismos financieros ad-hoc.”*

Según el Banco de Desarrollo de América latina (2013) las agencias de desarrollo actúan de la siguiente manera:

1. Fungen bajo la supervisión del gobierno local, pero mantienen un grado razonable de autonomía.
2. Adoptan una vinculación con el "mercado" más que con la "ciudadanía".
3. Actúan como líderes en el sistema de desarrollo local.
4. Reclutan personal con experticia y experiencia en desarrollo económico.
5. Facilitan actividades "colaborativas" o "multilaterales", como planificaciones intersectoriales e intermunicipales y empresas conjuntas.
6. Se centran en la implementación a escala y buen ritmo.
7. Establecen metas y objetivos claros.

Las funciones antes mencionadas dependerán del curso que le quieran dar a la agencia y la visión que tenga la misma con el fin de cumplir las metas planteadas por sus fundadores.

Queda demostrado que el modelo de agencia de desarrollo permite a los involucrados fomentar el crecimiento de una región mediante capacitaciones, financiamiento y asesoría. La inversión extranjera también es una posibilidad que se puede llevar a cabo y lo permite la figura jurídica. Es importante tener en cuenta que algunos inversionistas pueden confundir este tipo de modelo con una entidad financiera debido a los préstamos que hacen a las PYMES.

c. Ley de Fundaciones

Como parte de las figuras jurídicas para el establecimiento de una organización se encuentra la fundación, misma que es conceptualizada y analizada, por la Ley No. 5338 del 28 de agosto de 1973, como un ente privado de utilidad pública, sin fines de lucro, para realizar actividades que signifiquen el bienestar social.

Es importante destacar, que el fundador puede ser una persona física o jurídica, que constituya dicha figura bajo una escritura pública o testamento. Las fundaciones no tienen finalidades comerciales, no obstante, se pueden hacer actividades que incrementen el patrimonio siempre y cuando los ingresos sean destinados a los objetivos propios.

Por otra parte, para desarrollar la fundación, si así se desea, se podría recibir una donación de bienes que deben destinarse para el fin que fue constituida, tanto estos bienes como la fundación son exentos de derechos de inscripción, impuestos nacionales y municipales.

Ahora bien, para que las fundaciones reciban de las instituciones públicas donaciones o aportes económicos deben de cumplir una serie de requisitos, entre ellos: tener un año de constituidas, haber estado activas desde la constitución, estar al día con el registro de personería jurídica y contar con el visto bueno de la Contraloría General de la República.

En cuanto a la administración y dirección de las fundaciones, la lleva a cabo una junta administrativa y de una a tres personas como directoras. Dicha junta debe tener un representante del Poder Ejecutivo y otro por la Municipalidad del cantón de domicilio de la fundación, mismos cargos que serán brindados de forma gratuita.

Por último, en la junta administrativa se debe nombrar un presidente que posea la representación legal de la fundación con facultades de apoderado general, dicho presidente mantiene sus funciones por un año, sin embargo, puede ser reelecto. Es obligatorio que la junta administrativa rinda el primero de enero de cada año un informe contable a la Contraloría General de la República.

d. Ley de Asociaciones N° 218.

Las asociaciones en Costa Rica se encuentran reguladas por la Ley de Asociaciones N° 218 del 8 de agosto de 1939.

Una asociación se caracteriza por ser sin fines de lucro, se puede constituir para labores científicas, artísticas, deportivas, benéficas o de recreo. No se admiten asociaciones de carácter político ni para actos ilícitos.

El control administrativo y la fiscalización de las asociaciones las lleva a cabo el Poder Ejecutivo, debe constituirse bajo un ordenamiento básico e inscribirse en el Registro de Asociaciones con una serie de requisitos.

Es importante destacar que la asociación necesita tener un nombre único y que no posea las palabras: *sociedad, empresa, compañía* o cualquiera que signifique que la asociación tiene otros fines de lo establecidos en esta ley.

Ahora bien, una asociación debe estar conformada por órganos esenciales, entre ellos:

- Organismo directivo de mínimo cinco personas, que esté compuesto por una presidencia, una secretaría y una tesorería. Tienen que ser mayores de edad y que posea personas de ambos sexos.
- La fiscalía, siendo una persona mayor de edad.
- Asamblea o Junta General.

Cabe destacar que se pueden establecer restricciones a los asociados para el desempeño de su servicio, mismos que deben responsabilizarse de sus actos dentro de la asociación. Esta debe estar constituida por mínimo 10 personas mayores de edad, pero además se pueden admitir asociados menores de edad que se encuentren entre los 16 y 18 años.

Como parte de las acciones a realizar por parte de una asociación se encuentran: reunirse una vez al año en donde se presenten informes del presidente, fiscal y tesorero y deben de tener un libro de actas de Asamblea General y de la Directiva. No se pueden realizar reuniones políticas en la asociación.

Como parte de la jurisdicción de las asociaciones, es que la representación judicial y extrajudicial la tiene el presidente, donde es el apoderado generalísimo. Este puede adquirir toda clase de bienes y donaciones, pero deben de ser fiscalizados por la Contraloría General de la República. Otro aspecto importante, es que la unión de dos o más asociaciones con personería jurídica conforma una Federación.

Por último, las asociaciones son útiles para intereses del Estado y con ellas llenar una necesidad social. Por lo anterior, puede declararse una asociación de utilidad pública, pero para ello debe tener al menos tres años de constituida.

e. Clúster Empresarial

Según IDEPA (2019), como clúster se define a un grupo de empresas e instituciones interrelacionadas, las cuales están concentradas geográficamente y compiten en un mismo negocio.

Este concepto ha venido surgiendo como la forma de organizar el mapa económico del mundo en la actualidad, creándose con el fin de aumentar la productividad de una empresa, la cual se ve influenciada por los activos locales y la presencia de empresas similares, instituciones e infraestructura que la rodean.

Según IDEPA (2019), generalmente un clúster incluye empresas situadas en varios escalones de la cadena de valor, empresas productoras de bienes y servicios complementarios e instituciones y organizaciones relacionadas como universidades, centros de investigación, agencias gubernamentales, entre otros.

Las empresas tienen la posibilidad de compartir conocimientos, capacidades, experiencias y recursos al ser parte de un clúster, viéndose así beneficiadas unas con otras, en donde algunos de los beneficios que tienen están:

1. La capacidad de innovación
2. Incremento de la productividad
3. Reducción de costos
4. Mejorar la posición competitiva
5. Acceso a nuevos mercados
6. Acceso y aprovechamiento eficiente de los recursos complementarios
7. Realización conjunta de proyectos compartidos
8. Creación de economías de concentración y de localización
9. Creación y explotación de nuevos negocios

En el caso de Costa Rica, PROCOMER ha creado el Modelo Asociativo para la Exportación (MAE), el cual se empezó a implementar desde el 2016, con la finalidad de fortalecer la expansión internacional de diferentes sectores mediante el modelo de clúster.

Según Fernández, E (2017), el país cuenta con alrededor de 12 consorcios bajo este modelo, de los cuales 6 pertenecen al sector de servicios y 6 al sector de bienes.

Toda esta iniciativa ha permitido que las compañías de diferentes sectores generen sinergias, coordinen, potencien y sistematicen mejor sus actividades, de manera que estén más preparados para comercializar a nivel global.

El papel de PROCOMER en los MAE, ha sido el de soporte y seguimiento, mediante cada clúster para su proceso de internacionalización, logrando que estos consorcios muestren una oferta más competitiva en el exterior.

Según Fernández, E (2017), la razón por la que se crearon los primeros clúster en Costa Rica se debió a la necesidad de trabajar en conjunto a nivel nacional entre las empresas, el Gobierno y la academia, para una industria muy regulada como la aeroespacial, la cual tenía un mercado meta en Estados Unidos.

En Costa Rica la mayoría de los clúster están conformados por PYMES, sin embargo, también hay empresas grandes nacionales que realimentan la experiencia y fortalecen la relación que existe en estos grupos.

Para formar parte del clúster, el sector interesado, puede optar por ser analizado por el comité designado por PROCOMER, además de por supuesto estar anuente a sinergias y colaboración.

Entre algunos sectores que están dentro de clúster existentes en Costa Rica se encuentran, según Barquero, M (2016) : Florcar, de plantas ornamentales; Uniflor, de flores; Asucrei de universidades; Estilo Costa Rica, de diseño, Costa Rica Animation Holding, de animación; el aeroespacial; Asofrubrunca, de rambután; Asociación de Mujeres Amazilia del Caribe, de chocolates; Federación de Productores de la Región Caribe, de raíces y, la Asociación de Pequeños Productores de Talamanca, además del sector de biotecnología, en el cual se agrupan más de 10 organizaciones, según PROCOMER (2016).

2.2.2 Entorno económico

Según Isidro, F (2018), el entorno económico se refiere al conjunto de todos los factores económicos externos que influyen en los hábitos de compra que mantienen los consumidores y el mercado, dando como resultado una afectación en el rendimiento del entorno que le rodea.

Al realizar un análisis de este entorno, se debe tener conocimiento de cómo las variables macroeconómicas pueden afectar a los agentes económicos, pues estos intervienen en la actividad de producción y distribución económica, es por ello que, para realizar un adecuado análisis, se deben de considerar los 3 agentes principales, los cuales son las familias, las empresas y el Estado.

Al analizar el entorno económico desde el punto de vista de la atracción de inversiones en Costa Rica, se puede resumir su situación considerando cómo se desarrollan estos 3 agentes en torno al mismo.

En primer lugar, el agente de las familias tiene un doble papel en la economía, pues son elementos de consumo y también son propietarias de algunos recursos productivos.

En el último censo realizado por el INEC, en el 2014, se contabilizaron los hogares en Costa Rica y se clasificaron los mismos según número de miembros que los conforman, realizando una escalada con una clasificación de 1 hasta 5 o más. En este censo se determinó que en Costa Rica existen 1.152.588 hogares, en donde predominan los hogares de cinco miembros o más, representando un 29% del total, seguido por un 23% de los hogares que tienen 4 miembros, lo que revela un indicador importante de la tendencia en Costa Rica de hogares numerosos, lo que evidencia recurso humano activo frecuentemente en las familias costarricenses.

Al tener las familias un doble papel en la economía, se benefician de manera directa con la atracción de inversiones en Costa Rica, pues al ser elementos de consumo, se podrán beneficiar de servicios y productos nuevos e innovadores que ingresen al país que mejoren su calidad de vida; y al ser propietarios de recursos productivos podrán verse beneficiados al poder ser proveedores de empresas inversionistas en el país, distribuir sus productos y brindar incluso servicios a grandes compañías por medio de encadenamientos productivos que se den.

Ahora bien, el agente económico número dos, las empresas, son agentes que están destinados exclusivamente a la producción de bienes y servicios, los cuales necesitan los factores productivos que entregan las familias, y a cambio ellos brindan dinero en forma de salarios y sueldos, viéndose luego beneficiados por la compra de sus bienes y servicios producidos y ofrecidos a las familias que entregan una suma de dinero según su precio.

Analizando todo este ciclo en el proceso productivo de las empresas, se puede ver cómo se relaciona de manera directa con el agente anterior, incluyendo ahora un factor adicional, como

son las producciones en cadenas de empresas nacionales con las empresas inversionistas que se posicionan en el país.

Cuando la atracción de inversiones se hace efectiva en un territorio, se crea un impacto macroeconómico directo que le genera ventajas a muchos sectores de la economía, y entre estos al sector comercial, aunque muchas veces se puede analizar como una mayor competencia a los productores locales, donde se tienen beneficios siempre de manera directa e indirecta, como lo son el mejoramiento de la infraestructura en el país de acogida.

Lo anterior, provoca que esa infraestructura pueda ser utilizada por otras empresas locales posicionadas en el país, además crea mayor empleo para la población, lo que genera que exista un aumento en la demanda de recurso humano y por ende una cantidad más alta de personas capacitadas para trabajar, además de incrementar la transferencia de tecnología y se introduce un ambiente de competencia y desarrollo empresarial.

Ahora bien, como tercer agente económico se encuentra el Estado, el cual acude a los mercados de factores, y de bienes y servicios como oferente y demandante, donde al igual que las familias, es propietario de factores productivos, pero también demanda de las empresas gran cantidad de bienes y servicios.

En el caso particular de Costa Rica, el Estado es el mayor comprador que existe en el mercado, donde por otro lado, existe una diferencia que radica en que este agente tiene la capacidad de recaudar impuestos, los cuales utiliza para proyectos que benefician a las familias, las empresas y la sociedad en general.

Con respecto al vínculo de este agente con la atracción de inversiones en el país, es uno de los más relacionados, pues beneficia o perjudica de manera directa la atracción de las inversiones al territorio nacional.

El Estado por ejemplo establece la Ley de Zonas Francas, en la cual destacan ventajas y reglas para las empresas que deseen invertir en el país, en donde un gran factor de influencia es el beneficio fiscal que brindan a los inversionistas, el cual según Aguilar, A (2018), permite que Costa Rica reciba, en beneficios, hasta cinco veces más de lo que invierte en las exoneraciones concedidas a las empresas bajo el Régimen de Zonas Francas, convirtiéndolo en un régimen socialmente rentable y un motor económico clave para el país.

El Gobierno de Costa Rica, ha realizado esfuerzos para la atracción de inversiones y reactivación del entorno económico por medio de esta, en donde uno de sus proyectos más grandes es la creación de CINDE, la cual es una organización sin fines de lucro declarada de interés público desde 1984, responsable de la atracción de inversión extranjera directa a Costa Rica. Además de esto realiza esfuerzos para que se creen alianzas entre gobiernos locales, el sector académico e instituciones públicas, de manera que se logre la creación de agencias y zonas económicas que potencien la atracción de inversión directa en el país.

Así mismo, de todo lo antes mencionado sobre los agentes principales de la economía, se pueden mencionar datos importantes de esta, que se relacionan en gran manera con el entorno económico de la atracción de inversiones en Costa Rica, como lo son el PIB y la inflación proyectada para los siguientes meses y años en el país.

Según Cisneros, M (2019), el Banco Central pronostica para el año 2019 que la producción crecerá en un 3,2%, mientras que la inflación será baja y estable, situación que brinda cifras económicas atractivas del país, para inversionistas que desean desarrollar sus negocios en el mismo.

Aunado a esto, se proyecta que para el 2020 el PIB crezca en un 3%, en donde existe un factor de optimismo que ayuda a empujar el consumo y la inversión tanto a nivel privado como del Gobierno, en donde este aumento de confianza llega tras la aprobación de la reforma fiscal y del impacto de la mejora en términos de intercambio sobre el ingreso disponible y consumo del Gobierno.

La inversión extranjera directa se debe de ver como un medio para impulsar el crecimiento económico, por consiguiente según Martínez, J y Hernández, R (2012), es esta una de las principales razones por las que los gobiernos dedican recursos a la creación de instituciones y el diseño de políticas para atraer IED, resaltando los efectos y beneficios potenciales de ésta, como su capacidad de complementar el ahorro doméstico, transferir tecnología y conocimiento y generar, además de empleo, encadenamientos productivos y efectos de “derrame” que eventualmente se pueden traducir en crecimiento económico.

Es por todo lo mencionado anteriormente, que se puede concluir que la inversión extranjera directa manifiesta principalmente sus efectos, en el crecimiento económico, a través de; la inversión fija que se da en el país de acogida, el capital humano, empleo, salarios y la productividad que genera de los factores involucrados en el entorno económico.

2.2.3 Entorno social

Parte importante para que un país se vuelva atractivo a las inversiones extranjeras, es el entorno social en el cual se desenvuelve.

Para una mayor comprensión, se puede describir el entorno social como “[...] una serie de elementos que hacen referencia al ambiente en el que se desenvuelve el individuo (social y cultural), los cuales tienen una influencia en su conducta ya que son parte de sus costumbres y modos de vida” (Dávila y Martínez, 1999, citado por Terán, M; García, M & Blanco, M. 2015)

Dado a lo anterior, existen una serie de aspectos a considerar dentro de un entorno social, entre ellos principalmente se encuentran: la calidad de vida, la empleabilidad, el nivel de ingresos y el nivel educativo. A continuación, se muestran cada uno de estos puntos enlazados a la atracción de inversiones en Costa Rica, en donde se consideran características sociales favorables del país, así como los efectos que las inversiones generan en este entorno.

2.2.3.1 Calidad de vida

En cuanto a la calidad de vida en Costa Rica, se logra observar que este país posee una puntuación alta comparada con otras naciones latinoamericanas, lo anterior dado que Costa Rica es la ciudad más segura de América Latina. Según CINDE (2019), Costa Rica obtuvo el segundo lugar en el índice de estabilidad en donde se evalúan prevalencia de delitos menores y violentos, amenaza de terrorismo, conflictos militares o civiles, entre otros.

Ahora bien, uno de los aspectos considerados por los inversionistas extranjeros, es el Índice de Desarrollo Humano (IDH) elaborado por la Naciones Unidas, el cual mide el progreso de un país, el nivel de vida de los habitantes, salud, educación, entre otros, en el caso de Costa Rica para el 2017, se encontraba en el puesto No. 63 de 189, esto dado a que la esperanza de vida en este país está en 80.03 años y el porcentaje de mortalidad es de un 5%, lo cual arroja un resultado positivo para el país, pues se vuelve más atractivo para las posibles inversiones en comparación a las naciones cercanas.

Por otra parte, Barquero, K (2017) relata que Costa Rica en el Índice de Calidad de Vida elaborado por InterNations, se encuentra en la quinta posición de 21 países, dado a que existe una cultura local y una alta categoría lingüística, es decir, Costa Rica posee la particularidad de que la población brinda un ambiente de confianza y permite que exista una relación

interpersonal de forma positiva, por lo tanto, esto hace que exista una mayor factibilidad para realizar negocios dentro del país.

2.2.3.2 Empleabilidad

Uno de los aspectos en los cuales las inversiones influyen en gran medida, es la empleabilidad en un país. Flores, B (2018) afirma que, alrededor de 16 empresas internacionales se instalaron en Costa Rica entre enero y junio 2018, lo cual provocó más de dos mil empleos y \$100 millones.

Los empleos que las empresas instaladas han ofrecido, son aquellos relacionados a centros de servicios de manufactura avanzada y liviana, así como la fabricación de prótesis y dispositivos médicos. Dichos empleos han brindado la oportunidad para que las personas se capaciten, principalmente en un segundo idioma como inglés o portugués y que lleven a cabo cursos técnicos que permitan tener las capacidades necesarias para ser contratados.

2.2.3.3 Nivel educativo (mano de obra)

La mano de obra calificada es una cualidad actual de Costa Rica, pues la fuerza laboral de este país es en su mayoría joven, bilingüe y talentosa, esto de acuerdo a lo estipulado con CINDE (2019).

Aunado a lo anterior, el costarricense sobresale por su preparación de alta calidad y por el dominio de varios idiomas, lo cual permite que exista una mayor factibilidad para adaptarse a nuevas tecnologías, rápido aprendizaje, implementando la innovación y siendo proactivo para la mejora de procesos.

Jorge Sequeira Picado, director general de CINDE afirma que, para Costa Rica el talento humano es su principal ventaja competitiva para la atracción de inversión extranjera. Se destaca una alta calidad de profesionales y de técnicos, mismos que poseen capacidad para procesos de innovación y servicios con diferentes niveles de complejidad. No obstante, el país actualmente tiene el reto de formar mayor cantidad de costarricenses en áreas técnicas y profesionales de alta demanda de acuerdo al crecimiento del mercado y las nuevas oportunidades.

Por lo tanto, dado a las características anteriormente descritas es que el país se posiciona como uno de los líderes a nivel mundial en el sector de servicios corporativos, ciencias de la vida, manufactura avanzada, manufactura liviana, industria alimentaria, entre otras.

2.2.3.4 Nivel de ingresos

Uno de los aspectos que se ven beneficiados cuando existe una inversión extranjera en el país es el nivel de ingresos en la población, esta es una razón principal por la cual en un país se llevan a cabo una variedad de esfuerzos con el fin de aumentar los ingresos y brindar a las personas una mejor economía y por ende aumentar la calidad de vida de las mismas.

En el caso de Costa Rica, es el segundo país en Centroamérica con mayor entrada de inversión extranjera directa. Lo anterior de acuerdo al estudio: *La Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe 2018* realizado por CEPAL, en donde para el 2017 los ingresos fueron de \$2,997 millones, \$40 millones más de lo captado en el 2016, donde la cifra anterior, doblaba en su mayoría a otros países de América Latina como Honduras, Guatemala y Nicaragua.

No obstante, a pesar de que Costa Rica tiene un mejor panorama en cuestión de inversión extranjera, Cisneros, M (2018) asegura que para el primer semestre del 2018 dicha inversión en este país bajó un 28%, equivalente a \$460 millones menos con respecto al año anterior, este fenómeno no es propio de esta nación, sino que corresponde a un entorno internacional de desaceleración de flujos

Por otra parte, dejando de lado que empresas han retirado sus operaciones en Costa Rica, para este año 2019, CINDE ha anunciado el ingreso de nuevas compañías que en su total son 13 multinacionales en lo que va del año, lo cual se visualiza un mayor ingreso en inversión extranjera que el año anterior.

Es importante mencionar que, con lo que respecta el entorno social costarricense, el mismo se encuentra fortalecido en cada una de sus áreas con coyunturas que se deben ir mejorando a través de los años, sin embargo, Costa Rica posee grandes ventajas en su entorno social que hace que sea preferido ante otras naciones latinoamericanas, dentro de las más fuertes el talento humano, mismo que es reconocido a nivel mundial.

Por lo tanto, Costa Rica ha tomado buenas decisiones en cuanto a la educación, a la seguridad ciudadana y a la apertura del ingreso de inversiones extranjeras pues estas aumentan la calidad de vida e incrementan los ingresos económicos de las familias que componen este país.

2.2.4 Entorno ambiental

En Costa Rica, el tema ambiental es una característica rescatada por los inversionistas, esto debido a que se han realizado grandes esfuerzos para ser reconocido como un país *verde* a nivel mundial. Prueba de esto son los reconocimientos que se han obtenido, como, por ejemplo, el más reciente el *Premio del Global Sustainability Forum (GSF)*, este según el sitio oficial de la Presidencia de la República de Costa Rica (2019): “*se debe a los logros del país en materia ambiental, por impulsar el progreso sostenible y por el lanzamiento del Plan Nacional de Descarbonización*”.

Este premio es otorgado por las Naciones Unidas y empresas del Concejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible, con este reconocimiento se puede apreciar el esmero que se ha tenido a nivel país por destacar ante el mundo el atractivo ambiental.

Así mismo, esto también se ve reflejado al obtener reconocimientos que lo destacan como el mejor destino turístico a nivel mundial, ejemplos de ello son:

- El mejor destino, según Chacón (2018): “*La prestigiosa revista española, Conde Nast Traveller, nominó a 25 destinos internacionales en la Gold List 2018, el primer lugar se lo llevó Costa Rica con el reconocimiento del público al mejor destino internacional del año*”.
- El mejor stand del continente americano y el Caribe, obtenido en la Feria ITB (Internationale Tourismus Börse), con este reconocimiento según el sitio oficial de Teletica (2019), Costa Rica consolida su imagen en a nivel global al ser esta la feria turística más grande del mundo.

Este insumo es bien aprovechado en la atracción de inversiones, ejemplo de ello es la mención de la temática ambiental en el sitio oficial de COMEX, en el cual se propone el tema de la protección al medio ambiente como motivante para la inversión extranjera en el país, al mencionar dentro de la oferta de valor las políticas ambientales con enfoque de sostenibilidad que se mantienen en Costa Rica.

Por su parte, en el sitio oficial de CINDE (2019), se muestra todo un apartado donde se destacan las características distintivas del clima del país. Al hacer hincapié en el clima de Costa Rica se menciona la estabilidad climática existente, al solo presentarse dos estaciones muy bien

definidas, la seca y la lluviosa, así como la variedad de microclimas que se pueden encontrar, mismos que dan lugar a condiciones ideales para el sector agrícola (industria alimentaria).

Asimismo, CINDE promociona a Costa Rica como *un tesoro de biodiversidad* exponiendo dentro de esta sección la riqueza natural que alberga el país, siendo este el hogar de 5% de la biodiversidad del planeta. Además, no solo se exponen las características del territorio ambiental, sino que también se resalta la cantidad de zonas protegidas existentes, siendo estas representadas por un 26% de todo el territorio, así como los tres sitios considerados Patrimonio Mundial de la UNESCO. Es importante destacar, que este tipo de características es en definitiva una estrategia para la atracción de inversiones, mediante la cual se aprovecha al máximo el potencial natural existente en el territorio costarricense.

Capítulo III. Aplicación del marco metodológico y análisis de los resultados obtenidos

En el presente capítulo se expone la información primaria y secundaria recabada en el proyecto de investigación, consolidando así, las opiniones, recomendaciones y experiencias de diferentes actores físicos e institucionales en torno al tema de atracción de inversiones. Se desarrolla un diagnóstico considerando los actores, vinculaciones entre sectores públicos y privados, encadenamientos productivos, estructura de procesos y los aspectos legales que fundamentan la propuesta del modelo organizacional que se plantea como parte del proyecto.

En primera instancia, se expone el análisis de modelos similares a nivel internacional que permiten contextualizar el trabajo y el ámbito de acción que desarrollan este tipo de organizaciones, seguido de un diagnóstico de los entes que ya están instaurados en el país y que manejan un modelo de atracción de inversiones similar al que se desea crear, además de, realizar un análisis y comparación de la gestión de atracción de inversiones en Costa Rica, tomando como referencia las Guías de Inversiones de la zonas de Occidente, Cartago y Limón, así como el Plan de Desarrollo Cantonal de San Carlos.

Además, se detalla información relevante que fue brindada por actores clave como CINDE, PROCOMER, COMEX y el MEIC, que están directamente relacionados en el apoyo y asesoramiento técnico para la creación del modelo organizacional para Occidente.

Asimismo, se detallan los criterios legales de abogados expertos en el tema comercial y tributario, con respecto a la figura jurídica más apta para la organización.

Finalmente, se desarrolla un cuadro resumen con los aspectos más relevantes del análisis, concluyendo de este modo el capítulo de diagnóstico con un marco de referencia a nivel operativo y estratégico claro y preciso, que permita la toma de decisiones para el diseño de la propuesta en el capítulo 4 del proyecto de investigación.

3.1 Contextualización del entorno a nivel internacional

A continuación, se describen algunos modelos de distintas organizaciones a nivel mundial que se encargan del tema de atracción de inversiones en países como: China, México (Estado de Nuevo León), España, Colombia (Municipio de Medellín) e Israel. Mediante el benchmarking realizado se buscó tomar como referencia las fortalezas y debilidades con las que funcionan estas organizaciones, para el análisis posterior de las mejoras y adaptaciones que respondan a las necesidades del modelo a desarrollar para la zona de Occidente.

3.1.1 Modelo de Zonas Económicas Especiales de China

Según Meza, J (2009), no hay duda de que China ha contribuido de forma significativa en la dinámica de la economía mundial, siendo considerada como un milagro económico por el potencial que ha podido desarrollar, promoviendo que cada vez más empresas se desplacen a su territorio para desarrollar su producción y comercialización de bienes.

Muchos investigadores han tenido la interrogante de las causas de su crecimiento en materia de atracción de inversiones, considerando que uno de sus puntos fuertes es su sistema político, esto por ser un estado centralizado de naturaleza totalitaria donde se tiene la capacidad y el poder de tomar decisiones y aplicarlas con rapidez.

Ahora bien, el modelo específico de Zonas Económicas Especiales, según Meza, J (2009), implementado en China, se dio cuando se implementó la reforma económica en este país al pasar de la ruptura del modelo económico soviético, a una China más moderna con una economía de mercado, implementando el modelo económico de puertas abiertas en donde se estableció las llamadas Zonas Económicas Especiales en lo adelante ZEE, caracterizadas en este país por:

- Ser una unidad administrativa, lo que quiere decir que puede comprender una provincia entera, una ciudad o ser parte solo de una gran ciudad.
- Disponer de un área geográfica de gran extensión.
- Ser un espacio geográfico abierto al mundo, en donde se establecen criterios de intercambio propios del capitalismo, reemplazando los criterios burocráticos y centralizados de la economía por criterios de un mercado más abierto.
- Tener una localización privilegiada, que le permite propiciar la inversión y los intercambios comerciales. El estar ubicada cerca de las costas, le asegura un mejor acceso a los puertos y redes de transporte, además de estar cerca de ciudades internacionalizadas y de gran relevancia económica, los cuales son puntos claves en el proceso de comercialización fuera de sus fronteras.
- Ser sujeto de “políticas preferenciales”, sobre posesión, uso de aduanas, capital extranjero, importaciones, logística, entre otros.

China tuvo como principal objetivo de las ZEE el proveer información empírica del exterior, a fin de establecer los ajustes en las instituciones internas y acceder a recursos del exterior para impulsar el crecimiento económico, dando para ellos un trato preferencial con reducción de

tasas impositivas, maquinarias libres de impuestos, garantizando el pleno uso de su capital, mayor libertad en toma de decisiones a los gobiernos locales y las empresas, entre otros.

El Gobierno Chino estableció cuatro ZEE; Xiamen, Shantou, Shenzhen y Zhuhai, las cuales, según Meza, J (2009), han tenido un éxito inmediato en la aplicación de las políticas antes mencionadas, logrando incrementar los flujos de inversión extranjera de manera notable.

Shenzhen es una de las ZEE que ha obtenido mayor crecimiento a través del tiempo, por lo cual se toman como ejemplo las estrategias desarrolladas para lograrlo, las cuales se mencionan a continuación:

- **El papel del gobierno local como promotor del crecimiento y desarrollo económico:** Al inicio los gobiernos locales de las ZEE en China jugaban un papel pasivo, pues solamente se sujetaban a las políticas y regulaciones que se disponían por parte del Gobierno Central.

Sin embargo, según Meza, J (2009), a partir de 1992, posterior al “tour” de Deng Xiaoping por toda la región costera, se autorizó al primer gobierno local, el cual era el de Shenzhen el poder legislar de una manera independiente este tema, determinando sus propias regulaciones y leyes, formando así con esto un ambiente propicio para la inversión local de multinacionales y generar mayores incentivos, especialmente para las inversiones de alta tecnología, entre las cuales destacan: provisión de infraestructura básica y apoyos en servicios, tales como: caminos, electricidad, espacios amplios y equipados, dormitorios para trabajadores, entre otros.

De todo esto, lo más relevante fue que las nuevas regulaciones se empezaron a decidir en función de los requerimientos y necesidades locales y no de los intereses nacionales, permitiendo así el crear y aplicar políticas preferenciales que incentivarán la inversión de empresas y desestimular inversiones que no fueran acorde con los objetivos prioritarios de cada ciudad.

- **Aplicación de una política de “puertas abiertas” y su continua reconversión como ZEE:** Shenzhen fue la primera de las ZEE en China que ofreció los privilegios a las empresas extranjeras que quisieran invertir, permitiendo así condiciones favorables para la atracción de capitales del exterior y estimular la competitividad de las empresas, dando como resultado un gran éxito, pues permitía bajos costos, especialmente en mano de obra.

- **Aprovechamiento de las ventajas comparativas disponibles:** en el caso específico de Shenzhen, esta región aprovechó la mano de obra inmigrante, pues concentra una gran cantidad de esta población, en donde gracias a su rápido crecimiento económico y las políticas inmigratorias manejadas por el gobierno central, pueden ofertar una fuerza de trabajo de bajo costo. Además, otra ventaja competitiva aprovechada por la ZEE de Shenzhen fue su localización geográfica, pues posee una ubicación estratégica por su cercanía con Hong Kong, funcionando como puente para las transacciones económicas y comerciales de China continental con el mundo capitalista, de donde provienen no sólo los montos más importantes de capital de inversión sino, además, todo el saber empresarial, comercial y tecnológico.
- **Estimular la Inversión Extranjera Directa (IED) en sectores prioritarios:** un factor de suma importancia es la habilidad que tiene el gobierno para atraer la IED, buscando la alta competitividad y transformación estructural industrial del país, donde para lograr esto, entre las principales medidas según Shenzhen Government (2008), citado por Meza, J (2009), están: la eliminación de trabas burocráticas y administrativas a la inversión extranjera, el facilitar permisos para el establecimiento de empresas extranjeras y el autorizar el libre acceso a la tierra.

Además, brinda la infraestructura requerida por las empresas para que puedan desarrollar su actividad productiva en los parques industriales, permiso para la repatriación de las utilidades, el establecimiento de políticas que sean favorables para la importación de bienes tecnológicos y el apoyo logístico y financiero para empresas con actividades de exportación. De forma complementaria, también se han desarrollado políticas para la reducción y/o excepción de tasas impositivas en función del tipo de empresas, apoyo a los trabajadores con escuelas y guarderías para sus hijos y el establecimiento de fondos gubernamentales para investigación y desarrollo tecnológico.

- **Promoción de la importancia en la infraestructura urbana:** según Meza, J (2009), Shenzhen dispone de una importante infraestructura portuaria y urbana, siendo la única ciudad en China que cuenta con puertos de varios tipos (aeropuertos y marina), pues el gobierno es consciente de que mantener una infraestructura en buenas condiciones es necesario para crear un medio ambiente logístico favorable, el cual permite incrementar la competitividad industrial en un país.

- **Impulso a la formación científica de alto nivel:** cuando se establecieron los parques industriales de desarrollo tecnológico en este país, se carecía de personal que estuviera calificado, con una formación suficiente para lograr la transformación de la estructura productiva de los sectores, es por esto, que con la finalidad de poder solventar esa carencia existente, se persuadió a los graduados de las principales universidades e institutos en China para establecer un centro universitario con la calidad necesaria para la formación de personal técnico calificado para la investigación y desarrollo tecnológico que se requería.

El gobierno local fue el que impulsó el establecimiento de este centro universitario, con científicos e investigadores de las principales universidades de China, donde para atraerlos se les ofrecieron facilidades de acceso, recursos presupuestarios suficientes y un medio ambiente propicio para el desarrollo de sus actividades.

Ahora bien, además de todo lo mencionado anteriormente, Kaplan, S (2014) cita sobre el tema expuesto algunos principios claves del modelo implementado en China, el cual considera que este país es un modelo a seguir dada la planificación implementada de cómo lanzar, sostener y gestionar el rápido crecimiento económico, resumido esto por los principios que se mencionan a continuación:

- **Iniciar con pequeños agricultores y las áreas rurales:** China inició empoderando a pequeños agricultores mediante el apoyo del Estado para mantener el control de los precios de los insumos y equilibrar sus costos de producción de forma tal que no se vieran incrementados, lo cual agilizó el sistema de distribución y el suministro de fertilizantes.
- **Invertir fuertemente en infraestructura y sistemas para la educación:** en este momento China cuenta con una de las fuerzas laborales con mejores niveles de educación y de talento humano calificado. Dentro de los beneficios claves que ha tenido el país a través de su inversión en su sistema educativo, es el lograr niveles de desarrollo humano comparables con los de los países más ricos a finales de la década de 1970 y el preparar a su fuerza laboral para aprovechar las oportunidades que se generaban en el momento. Ahora bien, China ha llevado este aspecto mucho más allá, dado que no solamente ha brindado la educación básica a su población, sino que también ha establecido centros de investigación avanzados que le han permitido lograr grandes avances tecnológicos y científicos relevantes a nivel mundial, como construir la

supercomputadora de mayor velocidad en el mundo y enviar astronautas al espacio, entre otros.

- **Construir un gobierno competente, comprometido con el desarrollo inclusivo:** según Kaplan, S (2014) en muchos países en desarrollo, el tener un estado corrupto, burocrático e ineficiente, es la mayor barrera para el desarrollo nacional, y en el caso de China su gobierno tiene algunos problemas de gestión más no los citados anteriormente. El contar con una gestión articulada y efectiva en un ecosistema público – privado, da respuesta al por qué este país ha superado a casi todos los demás países en vías de desarrollo, al contar con una capacidad estatal enfocada en las prioridades claves de crecimiento económico, además de propiciar el desarrollo social de su población, por ejemplo, donde todos los niños reciben educación básica y casi todas sus aldeas disfrutan de servicios básicos de primer nivel.

China es un estado que en lo que respecta al desarrollo, ha mantenido y propiciado políticas agresivas para promover su crecimiento, esto a través de la inversión sostenida, las exportaciones, la formación de su capital humano y el desarrollo de tecnología de punta.

- **Infraestructura moderna y capacitada:** China invierte importantes cantidades de dinero en carreteras, puertos, ferrocarriles, electricidad, redes de telecomunicaciones y aeropuertos, todo esto porque sabe que las instalaciones de transporte y exportación de clase mundial son cruciales para mantener buenas relaciones con los inversionistas.
- **Realizar pruebas antes del lanzamiento:** a diferencia de muchos estados en los que se decretan cambios sin el debido análisis y planificación para su puesta en marcha, China es más tentativa, pues su gobierno prefiere experimentos, prueba y error y programas piloto, para generar apoyo a las políticas locales.
- **Utilizar los mercados financieros para promover el desarrollo y la estabilidad:** China ha intervenido para garantizar su desarrollo y la estabilidad, promoviendo mercados financieros sin restricciones, que sirvan a las necesidades políticas. Este país ha enfatizado el papel de los bancos y un sistema de ahorro, reduciendo el riesgo y aumentando la comodidad para los pequeños depositantes, de lo cual, según Kaplan, S (2014), China ha conseguido una de las tasas de ahorro existentes más altas, de un 40% para el hogar promedio, la cual alimenta una de las tasas de inversión más alta del mundo.

Según Kaplan, S (2014), para implementar un modelo único de desarrollo, se debe ser pragmático y flexible, pues no existe un modelo en particular, dado que cada país tiene activos y desafíos únicos, por lo tanto, basarse en lo que funciona, hace que sea mucho más probable el alcanzar el éxito, a diferencia de tan solo intentar importar cualquier modelo en particular desde el extranjero.

3.1.2 Modelo de inversiones del Estado de Nuevo León en México

El Estado de Nuevo León u oficialmente nombrado Estado Libre y Soberano de Nuevo León, es uno de los 31 Estados Unidos Mexicanos, mismo que tiene como capital a la ciudad más poblada de México, Monterrey.

Parte del desarrollo económico y social de este Estado, se debe a la Inversión Extranjera Directa (IED), mismo que posee el primer lugar a nivel nacional en este ámbito, de acuerdo con el Registro Nacional de Inversiones Extranjeras de Secretaría y de Economía Federal de México (2018).

Nuevo León se destaca por sus buenas prácticas y decisiones estratégicas en la atracción de inversiones, que lo convierte en un ejemplo clave a investigar como insumo en la elaboración del presente proyecto de investigación. A continuación, se detallan la estructura y características con mayor relevancia de dicho modelo.

Business Nuevo León

Business Nuevo León es la Agencia de Promoción Comercial oficial del Gobierno del Estado de Nuevo León, México, encargada de ser el primer punto de referencia del inversionista y es donde se le brinda la información necesaria y específica para establecer su inversión. Dentro de los servicios que ofrece esta agencia se encuentran:

- **Consultoría de inversiones:** brinda una guía para hacer negocios en Nuevo León, que abarcan temas en el ámbito del marco legal, sistema fiscal e incentivos de inversión.
- **Consultoría de exportaciones:** aporta información sobre destinos potenciales para sus productos.
- **Asistencia en gestión de proyectos:** proporciona un trato personalizado a cada inversionista y facilita el establecimiento del negocio.
- **Redes con socios locales:** maneja bases de datos de recursos humanos, bufetes de abogados, instituciones públicas, universidades locales, entre otros.

- **Encuentra proveedores:** facilita una lista de proveedores potenciales aptos para cada negocio acorde a su actividad productiva.
- **Agenda de negocios:** coordina una agenda en el área comercial productiva con base en las necesidades de los proyectos.

Así mismo, esta agencia brinda una lista de sus principales socios de parques industriales con su debida información y contactos, que pueden ayudar al inversionista a desarrollar su proyecto de acuerdo con los bienes o servicios que producen, donde es importante destacar que en Nuevo León existen cerca de 32 parques industriales dirigidos a diferentes sectores y mercados meta.

Supply Hub by Business Nuevo León

Como ya se mencionó anteriormente, Business Nuevo León maneja una base de datos de proveedores y para ello creó la plataforma “Supply Hub”, la cual funciona como una herramienta donde se integra a las PYMES de este sector para que formen parte de los encadenamientos productivos y se vinculen con los proyectos de inversión, la cual posee registros tanto de empresas locales como extranjeras que andan en busca de dichos proveedores.

Además, esta herramienta programa ferias de vinculación, las cuales son eventos donde se realizan entrevistas de negocios con proveedores potenciales en un solo día.

Programa “Hecho en Nuevo León”

Este programa fue creado por la Secretaría de Economía y Trabajo de Nuevo León, con el fin de beneficiar a las micros, pequeñas y medianas empresas, impulsando su desarrollo comercial para fortalecer capacidades y lograr una proyección tanto a nivel nacional como internacional. Dentro de los servicios que se ofrecen son la asesoría para el crecimiento de empresas, registro de marca y formalización de productos, entre otros. Es importante destacar, que, de acuerdo con Flores, L (2019), este programa ha hecho convenios con empresas inversionistas para que participantes de “*Hecho en Nuevo León*” sean sus proveedores.

Ventaja competitiva

Nuevo León es uno de los Estados Mexicanos más desarrollados de todo el país. Según el diario Milenio (2020):

Nuevo León captó tres mil ciento veintinueve millones de dólares en Inversión Extranjera Directa (IED) durante el 2019, lo que significa un 10 por ciento de participación del monto total de la IED de todo el país, colocando al estado en el segundo sitio a nivel nacional, según datos difundidos por la Secretaría de Economía (SE).

El desarrollo y cantidad de inversión que recibe Nuevo León, crea la necesidad e importancia de estudiar su ventaja competitiva y las principales razones por las cuales han llegado a tener tanto éxito.

En su escrito González, J (s/f) detalla el éxito y resume las principales ventajas competitivas de Nuevo León a saber:

- Ubicación privilegiada en la columna vertebral del TLCAN.
- Capital humano.
- Educación de clase mundial.
- Infraestructura moderna.
- Vínculos estrechos entre el sector industrial y el académico.
- Fuerza laboral estable.
- Ambiente de negocios.
- Zona horaria TLCAN.
- Calidad de vida alta en región de bajo costo.

Ahora bien, cuando González, J (s/f) hace un análisis más profundo de las principales fuentes de inversión en el Estado afirma que: *“En las últimas dos décadas, otros sectores dinámicos han surgido, incluyendo el de auto partes, alimentos procesados, desarrollo de software y servicios financieros.”*

Nuevo León se ha convertido en una ciudad élite en cuanto a inversión y desarrollo se refiere, donde su posicionamiento a nivel mundial y la cantidad de empresas instauradas lo demuestran, lo cual se respalda en la “Guía de Inversiones” que da fe de todo el crecimiento y ventaja competitiva que tiene con respecto a otros estados en México y el resto del mundo.

En la “Guía de Inversiones de Nuevo León”, se muestran los principales puntos importantes en los que tienen una ventaja competitiva, donde dentro de los más destacables están: un índice de baja pobreza, la ciudad con mayor atracción de inversión extranjera en México, paz laboral, el Estado más productivo de México, talento humano especializado, educación superior de

calidad, innovación e industria 4.0, calidad logística, infraestructura de calidad, servicios públicos, beneficios impositivos y seguridad ciudadana.

Según lo que se menciona en la “Guía de Inversiones de Nuevo León”, el índice de pobreza tan bajo se debe a que tienen más del 53% de la Población Económicamente Activa (PEA) y que solo tienen un 3.5% de desempleo. Además, poseen indicadores destacables como el crecimiento de la economía de 4.2%, promedio salarial de \$20 por día y un Producto Interno Bruto (PIB) per cápita de \$16.107, siendo un 72% más grande que el promedio del país.

La economía de Nuevo León está basada principalmente en manufactura (24%), comercio (17%), construcción (10%) y servicios (10%), donde las exportaciones son de aproximadamente \$36.2 miles de millones y las importaciones de \$28.8 miles de millones, siendo el comercio de equipo de automóviles el más representativo.

Con relación al talento humano y la calidad de educación que existe en la “Guía de Inversiones de Nuevo León” (s/f), se menciona que la educación se desarrolla a través de más de 100 universidades, de las cuales las principales áreas fuertes son ingeniería, administración de negocios, idioma inglés y producción eficiente.

A raíz de la cantidad de inversión de empresas armadoras de automóviles que recibe este Estado, se ha creado la escuela de ingeniería más grande de México, que es la que provee talento humano a las compañías de la industria automotriz.

Gracias al conocimiento que se tiene por la educación de calidad, el talento humano y el trabajo arduo de los trabajadores, es que Nuevo León se ha declarado el Estado con más productividad de todo México, con lo cual atraen a muchas empresas que buscan eficiencia y eficacia en sus procesos de manufactura.

Es importante mencionar que la “*Guía de Inversiones de Nuevo León*” tiene su base en atracción de inversión extranjera, pero destacan aspectos importantes como seguridad y educación que son muy atractivos para que los ciudadanos de otras regiones decidan mudarse a hacer sus vidas en este Estado tan imponente en México.

3.1.3 Modelo de Agencias de Desarrollo en España

Según Argüello, L (2012), las agencias de desarrollo fueron creadas en Europa hace aproximadamente 58 años, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de las personas, adaptándose a la necesidad de cada territorio.

En resumen, el autor presenta las Agencias de Desarrollo como un instrumento estratégico para disminuir la pobreza de una comunidad, lograr el desarrollo sostenible de los recursos locales y garantizar que las Pymes se inserten en un contexto económico más beneficioso.

En el caso específico de España, esta ha desarrollado ciertas figuras catalogada como agencias de desarrollo, donde una de las más destacables ha sido las Agencias de Desarrollo Regional Españolas o Foro ADR, las cuales se componen por organismos autónomos con competencias en materia de desarrollo de 17 comunidades, integradas por agencias de desarrollo regional y centros directivos de la administración con competencias en este campo, y otras entidades adheridas.

Las asociaciones están impulsadas por sus juntas directivas, las cuales para desarrollar su actividad se apoyan en el equipo de directivos y en los grupos de expertos creados para abordar problemáticas relacionadas con las empresas y las ADR's, principalmente en el ámbito de los emprendedores, el financiamiento avanzado, innovación, TIC, suelo industrial, gestión interna, atención al cliente y formación, entre otros.

Según la página oficial de Foro ADR (2020), esta figura constituye una iniciativa de networking que proporciona a las entidades sociales, foros de reflexión conjunta, servicios de noticias, plataforma web común, documentos de inteligencia para la toma de decisiones y para iniciativas conjuntas, servicios de documentación, redes de intercambio de técnicos y directivos, entre otros.

Según los Estatutos Sociales de Foro ADR (2016), la finalidad primordial de esta asociación es promover la colaboración entre entidades dependientes de las administraciones públicas, de las comunidades y las ciudades autónomas, dedicadas a favorecer el desarrollo económico regional y el apoyo a la pequeña y mediana empresa.

Además, tiene como objetivo el articular un mecanismo de colaboración eficaz con las demás agencias de desarrollo regional a nivel internacional y con los organismos que las reúnen.

Entre las actividades que lleva a cabo las ADR's, según el Artículo 4 de sus estatutos, están:

- Funcionar como unión y comunicación entre los distintos asociados, con el objetivo de mantener intercambio de información sobre algunas actividades, para así adoptar estrategias de acción conjunta, convenios y decisiones, que optimicen los conocimientos y recursos que disponen.
- Desarrollar productos y servicios en común, de manera que se compartan los conocimientos y experiencias.
- Obtener y gestionar recursos financieros comunes que permitan la realización de actuaciones corporativas para la totalidad de las entidades socias.
- Colaborar con organismos nacionales e internacionales que desarrollen fines análogos, con el objetivo de promover el intercambio de experiencias y buenas prácticas. Además, de buscar líneas de actuación conjunta con organizaciones homólogas de otros países.
- Realizar eventos y actuaciones comunes que favorezcan las acciones de benchmarking y el aprovechamiento del banco de expertos de las ADR, así como el fondo de publicaciones y documentos.
- Realizar cualquier otra actividad relacionada con sus fines y que sea acordada por los órganos de gobierno.

Por otra parte, Ureña, B (2016) señala que las Agencias de Desarrollo Regional (ADR's) surgen en España a partir de la idea involucrar al sector público en la actividad económica de este país haciendo este sector menos burocrático, más cercano a las empresas, ágil, dinámico y flexible.

Es decir, las ADR's nacen con la intención de unir el sector público y privado (empresas) para generar desarrollo económico en España. Partiendo de esta concepción, el autor menciona que una ADR para ser conocida como tal debe tener:

1) Una misión de desarrollo económico abarcando el interés económico global de una zona geográfica; 2) lazos significantes con una autoridad regional o local tanto desde el punto de vista de su financiación como desde sus objetivos; 3) una suficientemente importante y relevante área geográfica de trabajo. (Ureña, B. 2016)

Asimismo, Ureña, B (2016) menciona la forma en que se constituyen jurídicamente en España estas agencias que es mediante la figura de “entidad de derecho público, sujeta al derecho

privado”, forma que fue adoptada para brindar mayor autonomía en la gestión ordinaria de la agencia.

Aunado a lo anterior, el autor hace hincapié en que estas agencias son sostenidas financieramente por una serie de instituciones públicas y privadas, tanto financieras como no financieras que realizan aportes minoritarios, pero que son principalmente los gobiernos autónomos los encargados de sostener las ADR’s.

Otra característica importante sobre las ADR’s, es el establecimiento de líneas estratégicas base para dar lugar a los proyectos por los que trabajan, entre las cuales destacan:

1. *El fomento y promoción de espíritu empresarial [...]*
2. *El apoyo financiero a la inversión, prioritariamente para PYMES y las nuevas iniciativas [...]*
3. *La promoción de la I+D y de la innovación tecnológica presente en todas las ADR’s [...]*
4. *La dotación de infraestructuras industriales y tecnológicas [...]*
5. *La internacionalización [...]*
6. *La prestación de servicios a las empresas como la información sobre ayudas [...]*
7. *El fomento de un desarrollo económico interterritorial más equilibrado.* (Ureña, B. 2016)

Finalmente, el Ureña, B (2016) destaca una serie de aspectos positivos, fortalezas y oportunidades, así como limitaciones, debilidades y amenazas de las ADRs.

Fortalezas y oportunidades

- Se tiene una mayor cercanía con la problemática real del entorno económico, así como con las PYMES. Se busca adaptar el sector productivo de manera que este sea cada vez más competitivo, interrelacionado y globalizado. Además, las ADRs se caracterizan por tener una mayor agilidad operativa que los procedimientos tradicionales del sector público.
- Se inclinan principalmente a la promoción de PYMES y nuevas iniciativas, facilitando a estas, información, servicios financieros, apoyo a la internacionalización, así como introducción de innovación y difusión tecnológica.
- Intervenciones dirigidas a potenciar el sector industrial y orientar a los sectores productivos regionales para diversificar la estructura económica.

- Las ADRs son reconocidas como entidades intermediarias, que se encargan de gestionar la cofinanciación comunitaria tanto en materia de promoción empresarial como de desarrollo del tejido productivo, la competitividad y el fomento de I+D.
- En la concesión de ayudas a los proyectos de inversión, las ADR's establecen una serie de criterios prioritarios relativos a la cohesión social y territorial frente a los de eficiencia como:
 - a) *que supongan la creación de una nueva empresa,*
 - b) *según la tipología del beneficiario –mujer, joven, minusválido, mayor de 45 años, etc,*
 - c) *la cifra de creación de empleo,*
 - d) *la ubicación territorial donde se implantará la inversión,*
 - e) *las altas tecnologías y las Empresas Innovadoras de Base Tecnológica (EIBT) y f) la pertenencia a sectores estratégicos regionales.* (Ureña, B. 2016)
- Buscan la mejora de las condiciones de financiación de las empresas, así como establecer una relación más directa, menos burocrática y personalizada.
- Las ADR's han generado un impacto positivo en los gastos de I+D+i sobre la evolución del entorno económico por dos razones, primero, cada euro invertido en I+D concluye en una inversión productiva y gran cantidad de ellas se han derivado de proyectos previos de I+D. Además, las ADR's libra a estos proyectos de retrasos financieros, pospuestos o hasta abordados por otros centros (burocratizados).

Debilidades y amenazas

- Las ADR's por estar frente al poder político regional no cuenta con autonomía en la gestión, lo cual provoca que no pueda ser tan ágil, eficiente, eficaz como quisiera, ni tampoco pueda contar con estrategias firmes y nítidas en el mediano y largo plazo, esto se debe principalmente a que es el gobierno regional el que lleva la batuta de las ADR's por lo que el cambio en sus directivos provoca los desajustes no deseados.
- El reclutamiento de trabajadores de otros organismos y entes públicos regionales provoca que el personal no cuente con experiencia previa en la gestión empresarial. Además, los máximos responsables (directivos) son nombrados y removidos políticamente, por lo que se limitan a un ciclo electoral.
- El resurgimiento de la burocracia al priorizar asuntos jurídicos, respecto de otros procesos que son mucho más eficientes y eficaces.

- Subvenciones son insuficientes para sostener el financiamiento de los proyectos de inversiones y PYMES, por lo que se deben desarrollar nuevos instrumentos financieros.
- Retardos en la obtención final de financiamiento desde que se realiza la solicitud, debido a que el periodo de maduración para poder justificar los proyectos que duran generalmente 3 años los pequeños y los grandes pueden tardar de 4 a 5 años.
- La información publicada por las ADR's resulta escasa, pobre, poco uniforme y muy difícil de homogeneizar. Asimismo, se percibe con mayor frecuencia que las ADR's han dejado de generar contenido, incluso omitiendo los informes anuales de actividades.
- Necesidad de crear indicadores que brinden resultados más realistas y fiables, para poder medir la eficiencia de las ADR's.

3.1.4 Modelo de atracción de inversiones en Medellín, Colombia

Uno de los casos con mayor éxito a nivel mundial en cuanto a la atracción de inversiones, es el desarrollo ubicado en Medellín Colombia que es la Capital del Departamento de Antioquía. Es importante destacar que de acuerdo Foreign Direct Investment (FDI) Intelligence (2019), Medellín ocupó el cuarto lugar del ranking de ciudades americanas del futuro en la categoría de estrategia de inversión extranjera, por lo tanto, se tomará como uno de los puntos de referencia el presente proyecto.

Entes a cargo de la atracción de inversiones en Colombia y sus funciones dentro del proceso

En Medellín existe la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana (ACI), la cual es una asociación adscrita a la Alcaldía de Medellín y fue creada desde el año 2002, como actor clave del proceso de internacionalización para el desarrollo del territorio.

De acuerdo con la página oficial de la ACI, dentro de las funciones que esta lleva a cabo para la atracción de inversiones y el de servicios a los inversionistas potenciales, se encuentran:

- Articulación de entidades públicas, academia y entes gremiales.
- Articulación con firmas de abogado, contadores, agencias de talento humano y consecución de capital.
- Asesoría de costos, temas legales y tributarios para el establecimiento de la inversión.
- Acompañamiento durante el proceso de llegada y permanencia del inversionista para apoyar la relación con los aliados.

- Monitoreo de los movimientos de empresas internacionales para mostrarles la oportunidad que brinda la ciudad.
- Relacionamiento con oficinas comerciales de embajadas y con ProColombia que promueve la llegada de inversión al país.
- Desarrollo de eventos a nivel internacional de promoción de inversión en la ciudad de Medellín.

Además, es importante destacar que la ACI, ha establecido una serie de parámetros para la red de aliados, es decir, para que una empresa local desee formar parte de los encadenamientos productivos de un inversionista debe cumplir con condiciones y requisitos específicos. (Ver Anexo 1)

Ahora bien, otra de las instituciones existentes en Colombia involucrada en el proceso de la inversión extranjera directa es ProColombia, como entidad encargada de promover el turismo, la inversión extranjera, las exportaciones y la imagen del país. Dicha institución estableció 10 pasos que diferentes regiones de Colombia deben implementar para atraer inversiones de calidad a la región, los cuales se detallan a continuación:

- Generar y consolidar un mecanismo de coordinación y articulación regional de alto nivel:** es importante mantener una articulación con la agencia y autoridades regionales.
- Identificar las fortalezas de la región para hacer negocios:** debe hacerse un diagnóstico de la región y estudiarse el potencial productivo, el transporte, disponibilidad de talento humano, costos de operación, beneficios tributarios, conectividad aérea, acceso a puertos, sector empresarial, etcétera.
- Identificar los sectores más propicios para hacer negocios:** con el diagnóstico anterior pueden identificar los sectores para los cuales la región más apta para establecer negocios y que pueda ofrecer una ventaja competitiva.
- Identificar las brechas, cuellos de botella o necesidad que pueden impactar los negocios en la región:** es trascendental mapear las oportunidades de mejora en cuanto al clima de negocios, además de puntos de mejora en temas regulatorios o administrativos.
- Elaborar una propuesta de valor de la región:** se debe elaborar y consolidar la oferta de valor de la región, en otras palabras, las ventajas o beneficios que se tienen para ofrecer a los inversionistas para que establezcan sus negocios.

- f. Investigar tendencias en los intereses de los inversionistas por mercados con el apoyo de ProColombia:** para tener éxito en la atracción de inversiones es fundamental conocer los intereses de los inversionistas extranjeros, para determinar los mercados de mayor interés y así emplear la estrategia de promoción de la región.
- g. Mapear e identificar proyectos de inversión en la región:** la generación de alianzas público-privadas en las regiones, no solamente deben existir para fortalecer la competitividad de la región sino también, en la creación de obras de infraestructura, energía y conectividad que ayude al desarrollo local.
- h. Analizar, diseñar e implementar beneficios tributarios regionales para las inversiones u otro tipo de incentivos:** se pueden desarrollar iniciativas que faciliten los negocios en los sectores, por ejemplo, la exoneración de impuestos, trámites de permisos, agilizar procesos, entre otros.
- i. Diseñar y ejecutar una estrategia de promoción de la mano con ProColombia:** al ser ProColombia un ente que promueve las inversiones y exportaciones puede apoyar a las regiones en su trabajo de promoción como destino de los negocios.
- j. Incorporar un mecanismo especial de atención para el inversionista instalado:** se debe ofrecer al inversionista un acompañamiento durante todo su proceso, desde el establecimiento hasta la operación y mantenimiento de la inversión.

Zonas Económicas Sociales y Especiales de Medellín (Zese)

Las Zonas Económicas Sociales y Especiales de Medellín, se basan principalmente en un modelo de beneficios tributarios para las empresas instauradas en las mismas. Según PROCOLOMBIA (2017)

“Una de las ventajas que más atrae a los inversionistas que hacen negocios en Colombia es la de los múltiples beneficios tributarios por tratarse de capital extranjero que dinamiza la economía local. En Colombia hay exenciones en el pago al impuesto a la renta en algunos sectores, en comparación con la tarifa general del impuesto que es del 34%”.

Los beneficios tributarios siempre son llamativos para los inversionistas y pueden ser un punto a favor para que una empresa tome la última decisión de instalarse en el país que le ofrece esto.

Ventaja competitiva en la internacionalización de Medellín

Medellín se ha enfocado en desarrollar una ventaja competitiva con Colombia y el resto del mundo con el fin de mejorar la internacionalización. Esto ha sido gracias al trabajo arduo que han hecho todos los entes, tanto públicos y privados, en la ciudad.

Según Cámara de comercio de Medellín. (2008):

“La competitividad es un asunto de todos: gobierno, empresarios, trabajadores, medios de comunicación y académicos. Por ello requerimos una nueva responsabilidad y un espíritu de renovado compromiso si en verdad queremos hacer de Medellín una plataforma competitiva de clase mundial.”

En Medellín el gobierno ha buscado estrategias específicas que les permitan desarrollar modelos de competitividad con el resto de Colombia y el mundo, esto a través de los clústers, que son conglomerados de empresas enfocadas a un mismo fin productivo. Según la Cámara de Comercio de Medellín. (2008) *“La importancia de un Clúster reside en hacer explícita la construcción de redes de cooperación y colaboración entre empresas de sectores aparentemente divergentes para promover el crecimiento económico de una región.”*

Ahora bien, *“[...] es importante impulsar la participación de todos los agentes relevantes del Clúster que van más allá de las cadenas productivas principales (Empresas, Proveedores de servicios, Academia, Instituciones públicas, entre otros)”*. (Cámara de comercio de Medellín. 2008). Es mediante todos estos participantes, que el modelo de clúster se convierte en una ventaja competitiva ante regiones o países en donde cada empresa o institución trabaja de forma individual.

Cuando se habla de clúster, la Cámara de Comercio de Medellín (2008) afirma que estos esquemas de organización empresarial se convierten en motor de ventajas competitivas por las siguientes razones:

- Elevan la productividad gracias al acceso eficiente a insumos especializados, servicios empleados, información, apoyo institucional y asistencia técnica, entre otros.
- Inducen a la especialización, aprovechando las señales del mercado y las posibilidades que existen en el comercio mundial.
- Ayudan a regionalizar la política industrial y tecnológica del país en función de las potencialidades de la región.
- Permiten identificar nuevos espacios para la creación de empresas y nuevas oportunidades de empleo.
- Crean mercados más eficientes y menores costos transaccionales y por ello dinamizan la productividad.
- La concentración geográfica acelera la acumulación y difusión de conocimientos y mejores prácticas.

- Estimulan y facilitan la innovación y experimentación, dado que mejoran la habilidad de las empresas para percibir oportunidades de inversión, además, se promueve la instalación de instituciones creadoras y proveedoras de fomento.
- Enfocan mejor las necesidades de los consumidores, que son el eje de la ventaja competitiva.

Según un estudio realizado por Cámara de Comercio de Medellín (2008), *“Medellín es la ciudad que presenta el ambiente más amigable hacia la inversión, pues hay más disponibilidad de crédito, menor costo de éste e históricamente ha presentado una mayor vocación industrial.”*

Por su parte, Ruta Medellín (2015) destaca las 5 principales razones por las cuales los inversionistas ven a Medellín como una de las ciudades más atractivas para la inversión, a saber:

- Mercado local fuerte: ciudad latinoamericana con mejor crecimiento económico con un Producto Interno Bruto (PIB) en 2014 de un 4,2 %.
- Alianzas PÚBLICO-PRIVADAS-ACADÉMICAS: las más destacadas son: Comité Universidad Empresa Estado (CUEE), Alianza AMA Antioquia Medellín, Alianza Futuro Digital Medellín y Tecnova.
- Talento Humano: gran cantidad de instituciones y programas enfocados en el desarrollo de la población.
- Ciudad competitiva: declarada la ciudad más innovadora en el año 2013.
- Conocimiento e innovación: crearon el Gran Pacto Medellinnovation para el desarrollo de la región.

Con relación a lo que es todo el país de Colombia, ProColombia (2019) detalla que las principales ventajas competitivas son:

- Colombia se proyecta en la posición 32 en el ranking de economías más grandes del mundo y cuarta en América Latina.
- De acuerdo con Doing Business el país se destaca en adquisición de crédito, protección o inversionistas minoritarios y solución de insolvencia.

- En julio de 2014, Moody's fue la última agencia calificadora en mejorar la calificación de Colombia debido a dos factores clave, crecimiento positivo por la infraestructura 4G y una gestión fiscal sólida que continuará en el futuro.
- En 2018, Colombia se convirtió en el miembro número 37 de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), por lo que las instituciones públicas en Colombia cumplirán con los estándares internacionales del mundo desarrollado.

Las ventajas anteriormente mencionadas, han sido las principales causantes de la internacionalización de Colombia y específicamente de Medellín. Sin embargo, existen otras estrategias que han realizado con el fin de seguir impulsando cada vez más la Inversión Extranjera Directa. Una de ellas es el acompañamiento al inversionista, el cual ha resultado ser uno de los más importantes y destacados por las empresas.

PROCOLOMBIA. (2017) afirma:

“Una de las ventajas de invertir en Colombia que más valoran los empresarios extranjeros es el acompañamiento constante desde el proceso de investigación hasta la instalación de la inversión en el país y el seguimiento de la inversión en el país por parte de entidades como PROCOLOMBIA”.

Es importante, tener claro cuáles son las ventajas competitivas del país y potenciarlas de la mejor manera para que los inversionistas sigan tomando en cuenta a la región para colocar sus capitales e instalar sus empresas.

3.1.5 Modelo de atracción de Inversiones de Israel

Israel posee un sistema de inversión liberal y la mayoría de las actividades están abiertas tanto a inversionistas nacionales como a extranjeros. La mayor parte de la Inversión Extranjera Directa es destinada a actividades como la manufactura y actividades profesionales, científicas y técnicas, además de actividades administrativas y servicios de apoyo, donde el Centro de Inversión de Israel (IIC) es el organismo encargado de brindar el financiamiento y soporte a la inversión extranjera.

Dentro de los activos que provocan que Israel sea atractivo para los inversionistas extranjeros, está el hecho de que posee una estructura fuerte en investigación y desarrollo, además de una fuerza laboral altamente calificada y bilingüe.

Como parte de su promoción para la atracción de inversión extranjera el Ministerio de Economía e Industria en Israel, (2020) menciona que el país es líder en investigación, lo cual

va más allá de lo que su pequeño tamaño y corta historia podrían sugerir, dado que tiene una economía líder, gran cantidad de personas innovadoras e innumerables tecnologías de vanguardia, siendo este el mejor lugar para que una empresa crezca.

Ahora bien, todo esto se puede ver reflejado en la publicación realizada por Doing Business (2020), donde el Banco Mundial en su ranking de las economías con mayor facilidad para hacer negocios, posicionan a Israel en el puesto número 35 entre 190 economías, esto a pesar de su entorno geopolítico que es particularmente inestable, debido a las tensiones con los territorios palestinos y el apoyo de la política estadounidense por parte de Israel.

Puntos fuertes para invertir en Israel

Según Santander (2020), entre los puntos más relevantes que han hecho que Israel sea un destino atractivo para los inversionistas están:

- Es el país que invierte más en I&D en el mundo, disponiendo un 4.8% de su Producto Interno Bruto (PIB).
- Posee una fuerza laboral altamente formada, específicamente en ingenierías y tecnología de punta.
- Su índice de desempleo es muy bajo, pues se encuentra alrededor de un 4%.
- Mantiene un consumo privado muy fuerte y estable.
- Provee salarios crecientes reales.
- Tiene una fuerte estabilidad política, la cual se da por la estabilidad del sistema democrático como respaldo político y financiero de Estados Unidos.
- En el 2013, Israel descubrió importantes reservas marítimas de gas natural, lo cual le ha permitido reducir su dependencia energética, creando así nuevas oportunidades de desarrollo.
- Fomenta la inversión por medio de sus leyes, en donde recientemente se realizó una enmienda que incluye un programa de incentivos financieros relacionados a temas de inversión en este país.
- El Gobierno Israelí busca entregar el soporte necesario a los emprendedores y al ecosistema empresarial.
- Con respecto a los trámites relativos a la inversión extranjera, este país ofrece a los inversionistas libertad para establecerse, pues no hay restricciones a las inversiones extranjeras, salvo si se trata de un sector de la industria de defensa y las telecomunicaciones.

- Mantienen reglas sobre fusiones, adquisiciones o absorciones de empresas iguales a las aplicadas para los israelíes.
- La inversión no está sujeta a recibir una autorización previa del gobierno o la obligación de registrarse, excepto si la empresa desea conseguir ciertas ventajas o si se trata de sectores como la banca.
- Se puede adquirir libremente una propiedad inmueble o tierras.
- Los riesgos de expropiación son muy bajos y en el caso de que se ejecute la misma, la empresa que la sufre recibirá una compensación completa.
- Facilidad de ayudas financieras, subvenciones, depreciación o garantías de préstamos para inversionistas, las cuales se realizan dependiendo de la naturaleza de los proyectos, la ubicación de estos, el monto de la inversión, así como del nivel de participación extranjera.
- Se brinda privilegios a los ámbitos de investigación y desarrollo, industria, turismo, generación de empleo, trabajos para migrantes y formación.
- Se cuenta con programas de privatización para puertos y bancos.
- Oportunidades de licitaciones, proyectos y adquisiciones públicas.

Por su parte, en la página oficial de Invest in Israel (2020) se menciona las razones por las cuales es propicio invertir en Israel, al ser considerada una economía cada vez más fuerte y resistente mostrando un crecimiento sostenido en el Producto Interno Bruto (PIB) que se encuentra por encima del de la OCDE y de los Estados Unidos. Así mismo, a pesar de los grandes desafíos geopolíticos regionales este país ha sido reconocido como una de las economías más saludables y seguras del mundo, como muestra de esto, se destaca desempleo de este país, el cual es uno de los más bajos a nivel mundial.

Además, este mismo sitio reconoce el sistema académico de Israel, el cual ha sido pilar fundamental en el desarrollo del talento de la fuerza laboral de este país, posicionándose en cuarta posición, a nivel mundial, en cantidad de doctores e ingenieros. Esto ha generado a su vez, el reconocimiento a nivel mundial de este país como fuente inagotable de innovación en I&D. Así mismo, al concentrar esfuerzos en el tema de tecnologías innovadoras, brinda múltiples oportunidades para industrias y productos avanzados que manejan tecnología de punta.

Finalmente, el sitio Invest in Israel destaca el trabajo del Ministerio de Economía de Israel que se ha encargado de ofrecer gran variedad de programas que faciliten la instalación de

inversionistas en el país, así como servicios diseñados para que los inversionistas vean aumentadas sus ganancias al instalarse en el país.

Uno de los programas instalados en Israel para el beneficio de la atracción y retención de la inversión es el Israel Business Connection (IBC), el cual brinda asesoría y es dirigido por el Concejo de Asociaciones de Inmigrantes de Israel, el cual según el sitio oficial IBC (2020) tiene como objetivo principal: “[...] *promover y apoyar la integración exitosa de los nuevos inmigrantes dentro del marco de los negocios locales, especialmente a los empresarios de pequeñas empresas.*”

Este programa está integrado por una red de voluntariado, compuesto por asesores profesionales, la cual se encarga de apoyar y orientar de forma gratuita a los empresarios inmigrantes que deseen instalarse en Israel. Este grupo de voluntarios, al ser parte de la comunidad israelí, proporcionan a los inmigrantes información útil, actualizada y precisa sobre la realidad del mercado israelí y las oportunidades de negocios en este.

Asimismo, el sitio oficial de Israel Business (2020) menciona que, a partir de las necesidades personales que los inmigrantes presentan para instalar sus negocios en Israel, el programa IBC se ha encargado de tener personas de negocios y profesionales israelíes dispuestos a ayudarlos y orientarlos de forma voluntaria. Dentro del servicio personalizado que se proporciona, se consideran los siguientes aspectos como indispensables para el cumplimiento del objetivo del IBC:

- Acompañar, asesorar y dar la información adaptada a cada persona durante las diversas etapas del establecimiento de la empresa.
- Referir a los inmigrantes a las instituciones que les prestan fondos y apoyo financiero.
- Crear canales de contacto y comunicación entre los eventuales/nuevos inmigrantes y las personas de negocios/profesionales de Israel.
- Coordinar paseos y reuniones de negocios en Israel.
- Publicar y distribuir información sobre las oportunidades de negocios, inversiones y franquicias a las personas que se inscriban en nuestra lista de correo electrónico.

Estos cinco aspectos resumen el servicio que ha diferenciado la atracción y retención de la inversión en Israel, al brindar al inversionista herramientas oportunas como lo es un asesor que se encargue de llevar un acompañamiento completo desde el primer contacto con el país hasta el establecimiento en sí de la inversión.

Este asesor se encarga de poner al inversionista en contacto con los profesionales voluntarios que requiera para orientarlo y ayudarlo en el proceso antes, durante y después de la instalación del negocio en Israel, brindando un acompañamiento, que haga sentir al inversionista cómodo, seguro y bien orientado en el desarrollo de su negocio en el nuevo territorio.

Tabla 16 Síntesis de las características de los modelos

**Características propias del modelo de
China**

- Cuenta con un estado centralizado de naturaleza totalitaria, que tiene la capacidad y el poder de tomar decisiones y aplicarlas con rapidez.
- Implementa un modelo económico de puertas abiertas, en donde estableció las llamadas Zonas Económicas Especiales.
- Las ZEE, se caracterizan por ser un espacio geográfico abierto al mundo, en donde se establecen criterios de intercambio propios del capitalismo.
- Aplica “políticas preferenciales”, sobre posesión, uso de aduanas, capital extranjero, importaciones, logística, entre otros.
- Emplea políticas favorables para la importación de bienes tecnológicos, y apoyo suficiente para empresas con actividades de exportación.
- Realiza fuerte inversión para brindar facilidades de acceso y financiamiento en educación científica y tecnológica de alto nivel.
- Implementa el empoderamiento a los pequeños agricultores y las áreas rurales con apoyo del Estado, para que estos pueden mantener los precios de los insumos y equilibrar sus costos.
- Mantiene un gobierno libre de corrupción, burocracia e ineficiencia.
- Implementa planes piloto antes del lanzamiento de proyectos.
- Cuenta con un sistema financiero ágil y sin restricciones que promueve desarrollo y brinda mayor estabilidad.

**Características propias del modelo de
Nuevo León**

- Existencia de API, llamada Agencia de Promoción Comercial a nivel estatal.
- Su API es el primer punto de contacto con el inversionista, donde se le brinda la información necesaria para establecer su inversión.
- Cuenta con Plataforma Supply Hub: herramienta que integra a las PYMES para que formen parte de los encadenamientos productivos y se vinculen con los proyectos de inversión.
- Creación del programa “Hecho en Nuevo León”, el cual impulsa el desarrollo comercial, brindando asesoría para el crecimiento de la empresa nacional, registro de marca y formalización del producto.
- Servicios públicos de calidad.

Características propias del modelo de España (ADR's)

- Desarrollan su actividad impulsados por juntas directivas y grupos de expertos.
- Sus actividades se basan en funcionar como unión y comunicación entre los distintos asociados, desarrollar productos y servicios en común, obtener y gestionar recursos financieros, buscar líneas de acción conjuntas con organizaciones homologas de otros países, realizar eventos, entre otras actividades.
- Establecidos bajo la figura de “entidad de derecho público, sujeta al derecho privado”.
- Sostenidas financieramente por entidades tanto públicas como privadas, pero son principalmente los gobiernos autónomos los encargados de sostener las ADR's.
- Mantienen cercanía con PYMES y el interés por hacer más eficiente el sector productivo, trabajando con mayor agilidad operativa que los tradicionales procedimientos.
- Tiene como debilidad que el personal no cuente con experiencia previa respecto a la gestión empresarial, pues realizan el reclutamiento a partir de trabajadores de otros organismos o entes públicos regionales. Además, sus directivos son nombrados y removidos políticamente, por lo que se limitan a un ciclo electoral.

Características propias del modelo de Medellín

- Existencia de API, llamada Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín (ACI), a nivel estatal, adscrita a la alcaldía de Medellín.
- Implementaron el establecimiento de parámetros para la red de aliados, en los cuales se establecieron las condiciones y requisitos de las empresas locales que deseen formar parte de los encadenamientos productivos.
- Las Zonas Económicas Sociales Especiales (ZESE) se basan en modelo de beneficios tributarios.
- Implementación de Clúster empresariales, que destacan las ventajas competitivas de la zona.

Características propias del modelo de Israel

- Tienen dependencia energética reducida, debido a las reservas marítimas de gas natural.
- Implementan programas de incentivos financieros relacionados a temas de inversión.

- Brindan soporte a emprendedores y al ecosistema empresarial.
- Riesgos de expropiación son muy bajos y en el caso de darse, se brinda a la empresa (inversionista), una compensación completa.
- Brindan oportunidades de licitaciones, proyectos y adquisiciones públicas a inversionistas.
- Tienen el Programa Israel Business Connection (IBC), el cual promueve y apoya la integración exitosa de los nuevos inmigrantes dentro del marco de los negocios locales, especialmente a los empresarios de pequeñas empresas.
- Poseen la red de voluntariado dentro del programa del IBC: el cual está compuesto por asesores profesionales encargados de apoyar y orientar de forma gratuita a los empresarios inmigrantes que deseen instalarse en Israel.
- Se caracterizan por el buen y diferenciado servicio para tratar el inversionista y así lograr atraer y retener la inversión en el país.

Características que comparten entre modelos

- Autorizar a los gobiernos locales para legislar de manera independiente, determinando sus propias regulaciones y leyes, lo que genera que se puedan brindar mayores incentivos por zona. (China-ADR's)
- Aprovechar las ventajas competitivas disponibles en la zona. Se incentiva la elaboración de propuestas de valor por región. (China - Medellín)
- Facilitar los permisos para el establecimiento de empresas extranjeras y el autorizar el libre acceso a la tierra. (China-Israel)
- Ofrecer políticas de reducción y excepción de tasas impositivas en función del tipo de empresa. (China – Nuevo León - Medellín)
- Mantener la infraestructura en buenas condiciones, invertir en obra pública moderna y eficiente, que facilite un ambiente logístico favorable que permita incrementar la competitividad industrial en el país. (China – Nuevo León – España ADR's-Israel)
- Disminución de trámites burocráticos. (China-ADR's-Medellín)
- Existencia de Agencia de Promoción de Inversión (API's). (Nuevo León – Medellín)
- Educación de clase mundial (China – Nuevo León - Israel)
- Presencia parcial o completa de triada entre sector público – privado y la academia. (China – Nuevo León – ADR's - Medellín)
- Promoción de I+D y la innovación tecnológica. (ADR's – Medellín - Israel)
- Gestionar la cofinanciación comunitaria, y facilitar ayudas financieras a empresas. (ADR's - Israel)
- Brindar asesoría en costos, temas legales y tributarios para el establecimiento de la inversión. Acompañamiento al inversionista y apoyo en la relación con los aliados. (Medellín-Israel)
- Talento humano: fuerza laboral altamente calificada. (Medellín – Israel-China)

Fuente: Elaboración propia

3.2 Diagnóstico de las organizaciones dedicadas a la atracción de inversiones en Costa Rica

Dentro del marco investigativo del presente capítulo, es de suma relevancia tomar como puntos de referencia otras organizaciones en materia de atracción de inversiones que se han desarrollado en diferentes zonas geográficas dentro del país, teniendo como objetivo principal el recopilar información a partir de fuentes primarias que permitan la visualización de las buenas prácticas y oportunidades de mejora, que a través de su experiencia se han determinado en el proceso de gestión y articulación de la atracción de inversiones.

Cabe destacar, que la aplicación de un benchmarking nacional no persigue como resultado el seguir una línea idéntica de los modelos aplicados por otras regiones del país o establecer un parámetro de rivalidad, que dentro de la misma herramienta no es concebido, sino más bien se aplica en función del aprovechamiento de la experiencia que ya han tenido para establecer un modelo con identidad propia que se ajuste a la realidad que tiene la Región de Occidente.

Es así, como de esta forma se pretende diseñar en el capítulo 4 una estructura funcional y eficiente, que permita ofrecer al inversionista un servicio ágil, oportuno y dinámico que contribuya paralelamente al desarrollo de la Región de Occidente. A continuación, se analizan dos de las principales zonas de atracción de inversiones en Costa Rica.

3.2.1 Zona Económica Especial (ZEE) de Cartago

Para la obtención de información de parte la ZEE de Cartago, se llevó a cabo una entrevista a dos colaboradoras de la Oficina de Vinculación del Instituto Tecnológico de Costa Rica: Karla Halabi Guardia y Silvia Hidalgo Sánchez. Dicha entrevista se llevó a cabo mediante la aplicación del instrumento detallado en el Anexo 2.

La Zona Económica Especial de Cartago está bajo la administración y tutela de una oficina de vinculación adscrita al Instituto Tecnológico de Costa Rica (TEC), en la provincia de Cartago, que cuenta con el respaldo jurídico para la gestión de donaciones u otros trámites relevantes a través de dicha casa de enseñanza.

El TEC ha sido un actor clave en el proceso de atracción de inversiones en la provincia de Cartago, dado que a lo largo del tiempo le ha brindado una imagen posicionada a la zona dentro y fuera del país, lo cual ha permitido que los actores que participan en el proceso sean más

comprometidos, por ejemplo, mediante el desarrollo de alianzas claves. Un elemento importante de recalcar es que la academia no posee color político, lo que conlleva a un menor sesgo o controversias a la hora de tomar decisiones y que a su vez aporta al proceso dado que suple parte de la necesidad de talento humano que demandan los inversionistas potenciales.

En la constitución de la ZEE de Cartago, se dio en inicio la conformación de un comité de ocho miembros que incluyen el sector privado, gobierno local y la academia, que buscaban como único fin la atracción de inversiones en la provincia Cartago, lo cual fue declarado un proyecto de interés público y con ello, se ha recibido una serie de beneficios, tales como tener prestigio para recibir colaboración en logística de otras instituciones, contar con el apoyo del TEC para pago de salarios, establecimiento de una oficina específica para tales fines y el respaldo jurídico requerido.

En cuanto a la operatividad de la ZEE de Cartago, se lleva a cabo mediante el comité anteriormente mencionado, el cual desarrolla una plenaria al año con todos los miembros y se genera un informe de las labores, donde así mismo, se hacen reuniones frecuentes para la valorar las oportunidades de negocio en los procesos de instalación del inversionista, no obstante, únicamente se convocan a los entes competentes de acuerdo con la inversión que se quiere realizar.

Es fundamental mencionar que los procedimientos de operación son documentados en un plan estratégico, en el cual se dividen tareas y responsables de cada una de ellas, sin embargo, no cuentan con reglamentos de funcionamiento tanto en el comité como en la oficina de vinculación.

Además de este comité, existen tres personas que son las encargadas de la coordinación de la oficina de vinculación para manejar los temas relacionados a la atracción de inversionistas, las cuales dividen sus tareas según las fortalezas de cada una. Es importante destacar, que las decisiones operativas son tomadas por la coordinación de estas tres personas y lo que son decisiones administrativas se llevan a cabo por los miembros del comité.

Por otro lado, parte importante del funcionamiento exitoso de la ZEE de Cartago se debe a la representación de organizaciones público y privadas que interactúan en su desarrollo y permanencia, entre las que se destacan:

- El Instituto Tecnológico de Costa Rica y otros actores del sector educativo como el INA y el Colegio Universitario de Cartago.
- Las Cámaras de Comercio de Cartago.
- Las Municipalidades de Cartago, Turrialba, El Guarco, La Unión y Oreamuno.
- Las empresas que forman parte de los parques empresariales.
- El ICE.
- Los Ministerios de Salud, Comercio Exterior, Obras Públicas y Transportes y Hacienda.
- CINDE y PROCOMER.

Mantener las alianzas presentes en el proceso de atracción de inversiones, ha permitido el desarrollo económico de la zona, brindando así las oportunidades de encadenamientos productivos para las pequeñas y medianas empresas, asegurando así una atención más especializada a cada uno de los inversionistas.

Se recalca por parte de las consultadas, que es trascendental para que haya éxito el compromiso por parte de todos los actores, es decir, deben de dar una asistencia inmediata ante el llamado de la coordinación de la oficina de vinculación para una situación en particular. Además, manifiestan que no ha sido necesario el establecer plazos de respuesta, dado que estas siempre han sido oportunas y a tiempo por parte de estas alianzas, dado que han entendido el beneficio de la atracción de inversiones en la zona y se han involucrado de lleno en los proyectos promovidos por esta oficina coordinada por el TEC.

Otro de los puntos fundamentales para la ejecución de una ZEE es el financiamiento, lo cual, en el caso de Cartago, el TEC es el encargado de pagar los salarios de los funcionarios de la oficina de vinculación. Por otro lado, para costear tanto gastos relacionados con servicios profesionales como el manejo de eventos de promoción de la inversión el financiamiento se recibe gracias a los mismos miembros o las alianzas por medio de patrocinios, pues no existe un presupuesto que pueda sostener económicamente la ZEE, esto a pesar de que se haya declarado de utilidad pública.

Por otra parte, la ZEE de Cartago no define los requisitos y viabilidad para la instalación de un inversionista, pues se afirma por parte de las consultadas que la Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE) hace un filtro previo a una región del país en específico, esto de acuerdo con las preferencias del inversionista. No obstante, sí se tiene claro que las compañías que deseen establecerse en dicha zona deben mantenerse en pro de la mejora del

medio ambiente y que manejen compensaciones salariales, esto de acuerdo a lo que establezca la ley.

Con respecto a los encadenamientos productivos, estos se van desarrollando conforme al tipo de empresas que se instalan en la zona y cada una de sus necesidades. Dichos encadenamientos son uno de los beneficios colaterales de establecer inversiones en la región y lo que se busca por parte de la ZEE de Cartago, es que las PYMES puedan vincularse en su proceso de comercialización con las grandes empresas que se instalan en la zona.

Una de las actividades con más impacto en esta zona han sido las ruedas de negocios, con las cuales se ha logrado que las pequeñas empresas puedan fusionarse para convertirse en proveedores de las grandes compañías instaladas en la zona. Es importante mencionar, que en el proceso de dichos encadenamientos se aseguran el cumplimiento de los requisitos básicos de ley para que una empresa pueda ejercer sus actividades comerciales, por ejemplo, estar al día con sus obligaciones tributarias y con la seguridad social.

En lo referente al mecanismo que utiliza la ZEE de Cartago para darse a conocer a nivel internacional, se basa principalmente en el “boca en boca”, redes sociales y a través de CINDE. Este es sin duda alguna, uno de los puntos a mejorar, pues no se tiene una estrategia de marketing establecida, lo anterior, dado a que las estrategias se deben construir a largo plazo y no se ha logrado acoplar a la realidad de la ZEE pues dependen de victorias rápidas, es decir, generar éxito en proyectos de inversión a corto plazo.

Por último, las entrevistadas brindaron retroalimentación sobre obstáculos que pueden impedir la fluidez de las acciones en materia de atracción de inversiones, como, por ejemplo, la falta de coordinación entre las alianzas o la pérdida de una inversión al no poseer sinergia en la toma de decisiones, así mismo, otra situación que pueda darse es que no se dé una buena comunicación y compromiso entre los líderes de la organización.

La ZEE de Cartago ha tenido éxito en sus procesos y en muchas ocasiones ha sido un ejemplo a seguir a nivel nacional en este tema, dado que cuenta con una serie de características tales como: un recurso humano calificado aportado por el TEC, un acompañamiento adecuado al inversionista y el costo de la energía eléctrica más competitiva del país.

3.2.2 Agencia para el Desarrollo de la Región Huetar Norte

Toda la información que va a ser descrita a continuación se fundamenta en la entrevista realizada a la señora Carmen Rodríguez Pacheco, quien formó parte desde la creación de la Agencia para el Desarrollo de la Zona Norte, y por tanto compartió la experiencia en la organización y el trabajo realizado hasta la fecha. Dicha entrevista se llevó a cabo mediante la aplicación del instrumento detallado en el Anexo 3.

La Agencia para el Desarrollo de la Región Huetar Norte, se encuentra específicamente en el cantón de San Carlos de la provincia de Alajuela, la cual se estableció bajo la figura jurídica de asociación, regida por la Ley de Asociaciones N° 218 de la República de Costa Rica. Dicha organización, nace ante la necesidad de nuevos proyectos en la región y el deseo de atraer inversión al lugar, donde la figura de asociación fue utilizada por la agencia como un respaldo legal para la constitución de su modelo, aunque utilizaran el nombre fantasía de Zona Económica Especial al inicio de su creación.

Esta organización funciona como una asociación de desarrollo de forma idéntica a las existentes en el país respecto a su forma y manera de regirse, teniendo únicamente como diferencia que se enfoca en la atracción de inversiones.

La Agencia de Desarrollo de la Zona Huetar Norte fue integrada en inicio por sus socios fundadores, entre los que se encontraban: comerciantes locales, el Director Regional del ITCR, la Directora del Programa de Desarrollo Rural del MAG, el Obispo de la Arquidiócesis de San Carlos, diputados de turno en la zona, el Gerente General de COOPELESCA R.L, el Director Regional del INA y el Alcalde de la Municipalidad de San Carlos, además, de otros miembros que se han integrado paulatinamente en el tiempo mediante los “llamados abiertos” realizados por la Municipalidad de San Carlos, esto con el objetivo de ser neutrales a la hora de permitir la participación de personas interesadas dentro de la asociación.

De los aspectos relevantes dentro del funcionamiento de esta asociación, se destaca la articulación pública privada para recibir apoyo tanto de los gobiernos locales como de los empresarios de la zona, esto para solventar las necesidades económicas y de talento humano que se requieren para el funcionamiento de la agencia y el desarrollo de proyectos en la región.

En sus inicios la Agencia de Desarrollo de la Zona Norte planteó sus objetivos fundamentados en concretar victorias rápidas, que permitieran demostrar nacional e internacionalmente el impacto que se tenía para la atracción de inversionistas y aliados en el corto y largo plazo.

Dentro de sus desventajas la consultada mencionó el hecho de tener que demostrar siempre resultados a corto plazo, esto para poder obtener apoyo y el no contar con un financiamiento o presupuesto estable para la gestión de la organización.

Para su operación la Agencia de Desarrollo de la Zona Norte trabaja bajo la metodología de pocos empleados y muchos voluntarios con articulaciones, donde por ejemplo, sus funcionarios fijos se obtienen por plazas a préstamo de otras instituciones públicas como el Instituto Tecnológico de Costa Rica y del Ministerio de Agricultura y Ganadería, pero también se contratan a personas por periodos definidos para realizar cierta colaboración en algún proyecto específico y esto se financia por medio de colaboraciones o donaciones de entidades públicas y privadas relacionadas con la Asociación.

Además, en su metodología de trabajo inicial se formaban comisiones, con personas de instituciones públicas o privadas que estuvieran interesadas en los proyectos, en donde estos trabajaban de forma voluntaria para la Agencia.

Ahora bien, manejando un modelo de este tipo, la sostenibilidad desde el punto de vista financiero, se ha logrado gracias a las donaciones de las instituciones que se mencionaron anteriormente, y muchas otras como cooperativas, cámaras de comercio y empresas privadas, las cuales en muchas ocasiones, han pagado alquileres necesarios para el funcionamiento de la oficina, servicios públicos para la operación o incluso han hecho donaciones para que la Agencia pueda operar y continuar trabajando en proyectos para un mayor desarrollo económico en la zona que generen inversión a la misma.

En relación a los aliados que la agencia definió y logró consolidar en el tiempo, se establecieron con base a su ventaja competitiva hacia un enfoque estratégico de pulir la zona para hacerla más atractiva a partir de su desarrollo local y la articulación interinstitucional, para lo cual gestionaron proyectos para el desarrollo de la zona y no tanto enfocados en la atracción de inversiones. Teniendo en cuenta lo anterior, establecieron alianzas con instituciones públicas y privadas que le permitieran explotar el principal atractivo de la región, dentro de las cuales se encuentran; el ICE, INA, MOPT, Ministerio de Hacienda, MEIC, gobiernos locales, Ministerio de Migración y el sector privado.

Cada una de estas instituciones han realizado aportes y mantenido articulaciones, esto dependiendo del papel que juegan dentro de cada comisión en que estén involucradas, donde por ejemplo, en comisiones relacionadas con el servicio eléctrico, el ICE brinda su aporte

principal garantizando la conectividad y redundancia de energía eléctrica a la zona en el momento que se requiere, con relación al mantenimiento y creación de carreteras el MOPT brinda su aporte y así se crearon otras comisiones para solucionar problemas o desarrollar proyectos específicos en el lugar.

Por otra parte, con el objetivo de preparar la zona para negociaciones con futuros inversionistas, la Agencia ha definido trámites y requisitos de formalización para las empresas que deseen instalarse en la misma, pero estos van a depender de lo que pida el gobierno local de cada cantón y la legislación costarricense, donde la Municipalidad de San Carlos elaboró una legislación o manual con el cual el empresario que desea establecerse en la zona tenga garantizadas condiciones favorables para realizarlo.

Respecto al manejo y potenciamiento de los encadenamientos productivos, como actores asociados a la cadena de valor que desea lograr ese desarrollo en la región y la atracción de la inversión, se indica por parte de la consultada que la agencia de la Zona Norte no tiene nada preparado y específico en este aspecto.

Con relación al mapeo del parque empresarial la zona, la Agencia si cuenta con bases de datos que proveen información de empresarios por sectores y en totalidad, las instituciones que existen en la zona y los contactos, la producción, los consumidores y los exportadores locales, donde además cuentan con una bolsa de empleo que ha venido siendo manejada por la Unidad Regional Huetar Norte del Instituto Nacional de Aprendizaje.

Por otra parte, la consultada comentó que dentro de los riesgos que pueden experimentar en este tipo de organizaciones están; el hecho de toparse con iniciativas malintencionadas por algunos actores, el tener cuidado con temas e intereses políticos que puedan opacar los objetivos centrales de la organización y el toparse con el riesgo de que se desvíe el enfoque con relación a los distintos dineros que se van teniendo en el camino.

Además, como recomendaciones al producto que se desea desarrollar en el presente proyecto, mencionó la importancia de contar con personal comprometido con el proyecto, mantener un equilibrio entre lo político, la academia y la institución privada, contar con las articulaciones necesarias, tener éxito en el poder de convocatoria y el mantener siempre una formalidad y seguimiento a los procesos y a los actores involucrados en los diferentes proyectos.

Tabla 17 Cuadro comparativo de organizaciones de atracción de inversiones en Costa Rica

ZEE de Cartago	Agencia para el Desarrollo de San Carlos	Características Comunes
<ul style="list-style-type: none"> • Para la constitución del ZEE se conforma un comité, en donde se declara un proyecto de interés público. • La administración de la ZEE se da por medio de una oficina de vinculación adscrita al TEC, con respaldo jurídico de esta institución. • La coordinación de la oficina de vinculación es llevada a cabo por tres personas. • Liderazgo ejercido por la academia (TEC) • Beneficios de la dirección por parte de la academia: no posee color político, menor sesgo o controversias en la toma de decisiones, suple la necesidad de talento humano que demandan los inversionistas. • Desarrollo de alianzas claves, en donde hay representación de organizaciones públicas y privadas. • No ha sido necesario establecer plazos de respuesta obligatorios a los aliados, pues siempre han sido oportunos. • Los procesos de operación están documentados en un plan estratégico, y no poseen reglamentos de funcionamiento. • Las decisiones operativas son tomadas por las tres encargadas de coordinación. • Las decisiones administrativas las llevan a cabo los miembros del comité. • La ZEE brinda oportunidades de encadenamientos productivos para las PYMES, implementando las ruedas de negocios, logrando fusiones entre pequeñas empresas e inversionistas. • El financiamiento se ha dado por parte del TEC, miembros de los eventos y alianzas claves. • No definen requisitos para instalación de inversionista, CINDE realiza un filtro previo. • No cuentan con una estrategia de comunicación, para darse a conocer utilizan el "boca en boca", redes sociales y a través de CINDE. Este es un punto a mejorar por parte de la ZEE. • El personal que coordina la oficina de vinculación cuenta con un perfil altamente calificado. • La ZEE brinda un acompañamiento en todo el proceso que lleve a cabo el inversionista. • Mantiene el costo de la energía eléctrica más competitivo del país. • Como recomendación se indica que para tener éxito debe haber compromiso por parte de todos los actores y asistencia inmediata ante el llamado de la coordinación de la Oficina de vinculación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Está constituida bajo la figura jurídica de Asociación. • La integran distintas personalidades, algunas representaciones se derivan del sector privado, público, academia y la iglesia católica. • Actualmente es liderada la empresa privada. • Se llevan a cabo los "llamados abiertos" lo cual permite la participación de otras personas dentro de la agencia, logrando así una toma de decisiones más neutral. • Poseen articulación público- privada en donde recibe apoyo económico y recurso humano por parte de gobiernos locales y empresarios de la zona. • Para el funcionamiento de la agencia, reciben plazas préstamos de instituciones públicas como TEC y MAG, para proyectos específicos se contrata personal temporal pagado con donaciones de entes públicos-privados. • En sus inicios, se plantearon objetivos para concretar victorias rápidas y así demostrar el impacto que se tenía para la atracción de inversiones. • No cuenta con financiamiento estable. • Para llevar a cabo proyectos, se trabaja por medio de comisiones. • Las alianzas público-privadas se generan con el fin de hacer más atractiva la zona y de desarrollar la misma. • La agencia definió trámites y requisitos de formalización para los inversionistas, sin embargo, dependen de lo que se solicite por cada gobierno local y la legislación costarricense. • No mantienen relación con los encadenamientos productivos. • Cuentan con bases de datos de empresarios por sectores, instituciones existentes en la zona, producción, consumidores, exportadores y la bolsa de empleo del INA. • Algunos riesgos al que pueden estar sujetos son: iniciativas mal intencionadas, intereses políticos de por medio, desviación del enfoque para el que se destinan los dineros • Como recomendación se indica que para tener éxito deben contar con personal comprometido, mantener equilibrio en el ámbito político, privado y academia, además de poseer una articulación necesaria, poder de convocatoria, formalidad y seguimiento de procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de una triada (sector público, privado y academia) para el apoyo de las organizaciones. • Poseen una participación fuerte de la academia, específicamente del TEC. • Ninguna cuenta con un financiamiento estable. • No tienen establecido de manera formal la estructura operativa. • Ambas coinciden con la idea de que los aspectos políticos pueden influenciar en las decisiones y obstaculizar procesos. • Las organizaciones han trabajado bajo la metodología de victorias rápidas en sus procesos, para generar confianza sobre sus intereses. • Participación activa de representantes de su región en apoyo a sus proyectos.

Fuente: Elaboración propia.

3.3 Gestión de atracción de inversiones en Costa Rica

Para la implementación de una organización de atracción de inversiones, es trascendental el mapeo y conocimiento de las condiciones de la zona, en este caso de Occidente, en cuanto a sus potencialidades y aquellas debilidades que deben de considerarse como oportunidades de mejora.

Por lo tanto, en el presente apartado se realiza un análisis y la comparación entre las guías de inversiones de diferentes zonas del país, a saber: Cartago, Limón y Occidente y en el caso de San Carlos se considera su plan de desarrollo cantonal, dado a que este aún no posee guía de inversiones.

Cabe destacar, que dichas guías han sido creadas por cada región en acompañamiento de CINDE, en donde se muestra una radiografía de cada sector en particular.

A continuación, se consideran los aspectos de mayor relevancia de las zonas anteriormente mencionadas, entre ellos: la infraestructura, oferta de recurso humano, parques industriales/zonas francas, telecomunicaciones, electricidad, servicios de agua, transporte público y otros puntos destacables.

3.3.1 Guía de Inversiones Cartago

La Zona Económica Especial de Cartago (ZEEC), pone a disposición de los inversionistas, la guía de inversiones, misma que fue elaborada en el año 2016 por 6 personas miembros, entre ellas: Rocío Brenes Alvarado, Karla Halabi Guardia, Silvia Hidalgo Sánchez, Marysell Mora Leiva, Ana Cristina Rivas Bustos y Adriana Solano Alfaro.

Esta guía fue creada con el fin de plantear una estrategia de desarrollo económico-social que vincula los sectores: empresarial, gubernamental y académico, y con ello mejorar el clima de inversión, la competitividad y aumentar el empleo en la zona. Cabe destacar, que dicha estrategia fue declarada de interés público en la Asamblea Legislativa desde el año 2012.

a. Infraestructura

La ZEEC posee una importante ventaja en el ámbito de la infraestructura, pues mantiene una amplia oferta a los inversionistas, tales como la venta de terrenos con su respectivo uso de suelo industrial y además la renta de edificios industriales. Ambas ofertas cuentan con características apropiadas para el fin que se pretende, por ejemplo, servicio de previstas para agua potable,

alcantarillado, electricidad, telecomunicaciones, además se cuenta con empresas experimentadas en la construcción de zonas industriales.

b. Oferta de recurso humano

En cuanto al ofrecimiento de recurso humano, cabe destacar que Cartago tiene una población total de 490,903 habitantes, en donde, su población económicamente activa es de 391,526 (79%) y tiene una población en fuerza de trabajo de 198,947, es decir, esta provincia cuenta con una cantidad significativa de personas disponibles para laborar con los inversionistas.

Ahora bien, con respecto a su sistema educativo, la provincia de Cartago cuenta con colegios técnicos, colegios académicos y universidades tanto públicas como privadas. Entre los más destacables se encuentran: El Instituto Tecnológico de Costa Rica (TEC), Colegios Técnicos Profesionales y el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA); donde las carreras más recurrentes en elección por la población son: contabilidad y finanzas, secretario ejecutivo, electrónica industrial, comercio y servicio, industria alimentaria, ingeniería en computación e ingeniería en producción industrial.

Así mismo, en Cartago se encuentra un centro de idiomas de la Dirección de Educación Comunitaria y Asistencia Técnica del CUC, el cual ofrece servicios educativos en inglés para empresas, español para extranjeros, inglés conversacional y programas técnicos en portugués, italiano y alemán.

c. Parques Industriales / Zonas Francas

La ZEEC posee la ventaja de contar con dos importantes parques industriales/zonas francas (ZETA Cartago y La Lima) y un oficentro corporativo (TERRA Campus Corporativo), los cuales ofrecen una serie de características favorables para el inversionista, entre ellos se visualizan: infraestructura con área expansiva para la construcción de oficinas o centros de trabajo, capacidad eléctrica sólida con variedad de fuentes, diversos proveedores de telecomunicaciones, servicio de agua y servicios operativos-administrativos, además del beneficio tributario aportado por el Régimen de Zonas Francas.

d. Telecomunicaciones

Las telecomunicaciones de la ZEEC se encuentran a cargo de Junta Administrativa del Servicio Eléctrico de Cartago (JASEC), empresa constituida y desarrollada en Cartago que brinda una

RED de fibra óptica con alta cobertura, lo cual, al estar ubicada en esta provincia, permite que sea competitiva tanto en costos como en calidad con respecto a otras zonas del país.

De igual forma, JASEC provee tres tipos de servicios: Internet Pymes y empresarial, coubicación (espacio físico de equipo) y enlaces VP2P (conexión punto a punto virtual para establecer una comunicación a nivel de red).

e. Electricidad

El servicio eléctrico se brinda por medio de dos proveedores: JASEC y el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), donde el primero cuenta con cuatro subestaciones que alimentan la zona industrial. Es trascendental mencionar que la duración promedio de interrupciones en la red (DPIR) es de cuatro horas por año, la frecuencia promedio de interrupciones (FPI) es de 4.0 veces por año y para la instalación del servicio eléctrico se mantiene un tiempo promedio de tres días en área urbana y cinco días en área rural. Lo anterior, se puede visualizar como un aspecto positivo de la zona dado a que al comparar con el promedio nacional el DPIR es de 8.8 horas por año y el FPI es de 7.6 veces al año.

Con respecto a los costos, realizando una comparación entre estos proveedores y con respecto a empresas del área metropolitana, JASEC mantiene competitividad, pues muestra precios inferiores en un 34% respecto al ICE y 22% respecto a la Compañía Nacional de Fuerza y Luz (CNFL).

f. Servicio de agua

Para brindar este servicio, actualmente la ZEEC posee un convenio con JASEC, mismo que suministra agua en la zona industrial, con un caudal hasta de 50 litros por segundo, lo cual otorga una ventaja para la zona al asegurar dicho servicio a los inversionistas.

g. Transporte público

En la guía de inversiones de la región en estudio no indica datos referentes al transporte público.

h. Otras características de la zona

- **Tramitología y servicios municipales**

Para el inversionista es fundamental conocer la tramitología necesaria para establecerse en una zona específica, donde en la ZEEC se destacan la agilidad para obtener los permisos de construcción que se resuelven en un tiempo máximo de un mes; el certificado de suelo, el

trámite de alineamiento y la patente municipal se llevan a cabo en 10 días hábiles. Así mismo, la municipalidad ofrece tres plataformas virtuales diferentes en las cuales se facilitan los trámites anteriormente mencionados.

- **Encuentro de encadenamientos productivos**

Por último, una de las características de la provincia de Cartago, son los encuentros entre empresas demandantes y oferentes de productos de esta zona, mismos que permiten que exista un clima de negocios y encadenamientos productivos, dando como resultado un beneficio tanto al inversionista como a los productores de materias primas.

3.3.2 Guía de Inversiones Occidente

La Guía de Inversiones de Occidente fue creada en el año 2019, por un equipo de trabajo conformado por representantes de las municipalidades de la zona, la academia, cámaras de comercio e industria, además de la participación de actores privados de los parques empresariales de la zona, el cual fue liderado por el Lic. Luis Antonio Barrantes Castro, Director Ejecutivo de la Federación Occidental de Municipalidades de Alajuela.

El objetivo principal de la guía de inversiones es resumir en un documento las características más destacables de la Zona de Occidente con el fin de atraer Inversión Extranjera Directa y fomentar el desarrollo económico y social de la región.

a. Infraestructura

La zona de Occidente se encuentra en una posición muy privilegiada, esto debido a que las rutas 1 (Autopista Bernardo Soto), 230 (Naranjo - Grecia - Alajuela) y 244 (Grecia – Poás) conectan a los principales cantones y brindan acceso rápido a los principales aeropuertos y puertos del país.

b. Oferta de Recurso Humano

Con relación al recurso humano, la Población Económicamente Activa (PEA) es de un 70%, dedicada al comercio- servicio, industria y agricultura con porcentajes de 63.2%, 25% y 11.7% respectivamente.

El recurso humano de la Zona de Occidente es un punto fundamental a considerar con respecto a su ventaja competitiva. Para el 2018 se matricularon 13,644 estudiantes universitarios, los

cuales se concentran principalmente en cuatro áreas de conocimiento: ciencias económicas (28%), ingeniería (20%), educación (14%), computación (11%) y otros (28%).

Respecto a la educación técnica, en un periodo de cuatro años, se graduaron 11,753 estudiantes de las instituciones: INA, MEP (colegios técnicos) y UTN. Por su parte, según el mapeo de talento humano a través de la plataforma de CINDE HR-GPS en la prueba BELT realizada, hay 2,922 (50.1%) personas con un inglés superior al B1.

Con respecto a la oferta educativa, se cuenta con 232 escuelas, 55 colegios y 20 centros de educación superior universitaria públicos y privados, de los cuales se graduaron 3,998 personas en el año 2017.

c. Zonas Francas/Parques industriales

En Occidente se tiene dos parques industriales (Parque Activa y CR Green Valley), y una empresa en Régimen de Zona Franca (Panduit) los cuales ofrecen gran cantidad de beneficios para los inversionistas y la región.

Es importante destacar que la Zona de Occidente posee una ventaja competitiva, brindada por el Régimen de Zonas Francas, con respecto a los cantones que se encuentran dentro del GAM, la cual se basa principalmente en un periodo más amplio de exoneración del impuesto sobre la renta y una disminución del porcentaje de este durante los siguientes años.

Aunado a lo anterior, se tiene que una Zona Franca dentro del GAM está exonerada durante los primeros 8 años, los siguientes cuatro años paga un impuesto del 15% sobre el 50% de las ganancias netas, y del año 13 en adelante el impuesto es de 30% sobre el 100% de las utilidades, mientras que fuera del GAM la exoneración es de 12 años, y del periodo 13 en adelante se pagará solamente un 15% sobre el 50% de las utilidades.

d. Telecomunicaciones

En la Zona de Occidente se posee una amplia cartera de proveedores de telecomunicaciones tales como el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), TRANSDATELECOM, COOPEALFARORUIZ, American Data y otros proveedores reconocidos en el mercado y debidamente regulados por ley.

El principal proveedor de telecomunicaciones es el ICE quien ofrece servicios como: canales empresariales, soporte posventa, conectividad fija, data center & cloud, servicios administrados, desarrollo inmobiliario y mensajería corporativa, entre otros.

e. Electricidad

Con respecto al servicio de electricidad, la Región de Occidente ofrece cantidad, calidad y redundancia eléctrica para atender a las empresas que quieran invertir. El principal proveedor es el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE). En la zona se tienen 4 sub estaciones, 1 patio de interruptores y 3 subestaciones regulares. Se debe reconocer que en la sub estación de Poás se producen 5 tipos de energía renovable: geotérmica, hidráulica, solar, biomasa y eólica.

f. Servicios de agua

En la Región de Occidente se cuenta con una amplia red de distribución conformada por 121 organizaciones de este tipo, debidamente identificadas y constituidas, las cuales administran el 74.2 % de las conexiones totales, mientras que las municipalidades administran el 25.8 %, o sea, conjuntamente suman un total de 93,078 pajas de agua (abonados).

g. Transporte público

Una ventaja competitiva de la Zona de Occidente es la cantidad de rutas viales conectadas entre sí por el servicio público de transporte. Además, existen proveedores capacitados que ofrecen el servicio de autobuses a la capital y Puntarenas.

h. Otras características de la zona

Otro punto importante de la zona, es la existencia de un convenio entre PROCOMER y FEDOMA para la implementación de la Ventanilla Única de Inversiones (VUI), lo cual permite tener una centralización de la información y eficiencia en la atención al inversionista, así como la facilitación en el proceso de tramitología.

Por otra parte, se debe destacar que en la región existe una coordinación activa entre las municipalidades y convenios público - privados, donde además, se proyecta la creación de un centro de monitoreo regional para la seguridad ciudadana.

3.3.3 Análisis del Plan de Desarrollo Cantonal en San Carlos

Actualmente, la Agencia para el Desarrollo de la Región Huetar Norte, no mantiene una guía de inversiones en esta zona, sin embargo, posee un plan de desarrollo cantonal, en el cual se visualizan los aspectos más relevantes de la zona. Dicho plan fue establecido para el periodo 2014-2024 por la Municipalidad de San Carlos como instrumento flexible que establece las pautas del futuro cantonal.

a. Infraestructura

Con relación a la infraestructura vial, la zona de San Carlos se encuentra en desventaja, pues posee poblaciones en el cordón fronterizo lejanas al centro del cantón, lo que obstaculiza el traslado de diversos tipos de producción. Así mismo, las rutas de acceso cantonales en su mayoría se encuentran en lastre y tierra en mal estado, sin embargo, las vías nacionales están asfaltadas o en lastre, por lo general en buen estado. Dentro del plan de desarrollo cantonal no se indica la condición o existencia de edificios y terrenos industriales.

b. Oferta de Recurso Humano

En la zona Huetar Norte, actualmente se cuenta con 8 categorías de centros educativos, entre ellos, escuelas diurnas, nocturnas y de pre-escolar independiente, colegios académicos diurnos, colegios técnicos nocturnos, centros educativos de enseñanza especial, centros integrados de educación de adultos y centros de atención integral para adultos con discapacidad.

Sin embargo, la cantidad de centros educativos no son suficientes para la extensión amplia del territorio San carleño que se debe atender, esto dado a que no se ha invertido en infraestructura para cumplir con la demanda educativa.

Aunado a lo anterior, no se puntualiza en el plan de desarrollo, las instituciones dedicadas a la educación superior, así como las carreras más escogidas y de mayor relevancia por su población.

Es importante mencionar que el empleo de esta zona se dedica básicamente a actividades agropecuarias, comercio, hoteles, restaurantes y en menor medida la industria (piña, banano, melón, madera, entre otros).

No obstante, en algunos sectores de la zona la ocupación de la población se ve limitada, dado a que San Carlos posee la condición de Refugio Nacional de Vida Silvestre, por lo que no pueden

disponer fácilmente de actividades relacionadas al comercio o industrialización por la protección ambiental existente.

c. Zonas Francas/Parques industriales

En el plan de desarrollo cantonal, no se determina la existencia de zonas francas o parques industriales ubicados en el sector de San Carlos, sin embargo, se tiene como objetivo a largo plazo o a futuro generar acciones que ayuden en la retención de la inversión en la zona.

A pesar de que en el estudio no se determinan organizaciones empresariales, se menciona la presencia de algunas organizaciones aledañas a la frontera que juegan un papel en la dinámica de la producción y comercialización de toda la región.

d. Telecomunicaciones

En cuanto a las telecomunicaciones, se hace hincapié en que el servicio de telefonía fija domiciliar y pública es ofrecido por el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), el cual brinda servicios satelitales para teléfonos públicos, teléfonos fijos y conexión a internet. Las compañías de Movistar y Claro, también ofrecen servicio de telefonía celular en el Cantón de San Carlos.

e. Electricidad

La cobertura eléctrica en la Región Huetar Norte, es brindada por la compañía COOPELESCA R.L. en convenio con la Municipalidad de San Carlos y FODESAF, además del servicio que otorga el ICE en algunos distritos. Se desconoce de la redundancia eléctrica ofrecida a la población, dado que el plan de desarrollo cantonal no lo indica y es información que únicamente maneja el proveedor de electricidad de la zona.

f. Servicio de Agua

Con respecto al servicio de agua, se afirma que la mayoría de la población de la zona fronteriza no cuenta con agua potable, principalmente se abastecen de pozos artesanales en cada vivienda o comunidad, mismos que se encuentran vulnerables a la contaminación. Así mismo, existen diversas comunidades en San Carlos que se han organizado para la construcción de un acueducto que permita el abastecimiento de agua potable en ellas.

g. Transporte público

En el documento analizado, no se encuentran datos relevantes sobre el transporte público del cantón de San Carlos.

h. Otras características de la zona

-Turismo

Uno de los recursos principalmente aprovechados de la Región Huetar Norte, es el turismo, pues este ayuda al desarrollo económico y social de la zona. Los proyectos desarrollados en este ámbito van dirigidos hacia el ecoturismo o turismo verde, los cuales mantienen demanda tanto de nacionales como de extranjeros en donde se ofrecen servicios de hospedaje, alimentación, tours, entre otros.

3.3.4 Guía de Inversiones del Atlántico

El Tecnológico de Costa Rica crea en el 2017 con el apoyo de CINDE, la guía de inversiones llamada “Cómo hacer Negocios en Limón” con el fin de mapear todas las ventajas competitivas de la región y aumentar la atracción de Inversión Extranjera Directa.

a. Infraestructura

La Zona del Atlántico posee una ubicación privilegiada gracias a que se encuentra el puerto de Limón, considerado el más grande del país. Además, tiene una terminal de contenedores de clase mundial, en términos de servicios, eficiencia y conectividad internacional.

b. Oferta de Recurso Humano

Para el 2015 Limón cuenta con una Población Económicamente Activa (PEA) de 18,061 personas, un 41% de la población total. De la PEA el 90.1% de ellas se encuentran trabajando y solo el 9.9% están en condición de desempleo. Del total de personas ocupadas (164.120) el 51.9% poseen un nivel de primaria o inferior, el 34.5% se encuentra entre primaria y secundaria completa, y solo el 13.6% cuenta con un título de educación superior.

Con respecto a las principales actividades de producción desempeñadas por la población se encuentran: agricultura, ganadería y pesca (31.6%); comercio y talleres de reparación (15.5%),

hogares como empleadores (6.6%); transporte y almacenamiento (5.9%); industria manufacturera (5.6%) y otros con un porcentaje inferior a 5.5% cada uno.

La región del Atlántico posee 526 centros educativos de primaria y 99 de secundaria, además de 10 colegios técnicos y 3 universidades públicas.

Algunos centros de educación superior son: UNED, UCR, TEC. El total de estudiantes matriculados para el 2015 en universidades fue de 2,961, con la mayor cantidad de personas concentradas en las áreas de ciencias económicas, educación, ciencias básicas, artes y letras; y ciencias sociales.

c. Zonas Francas/Parques industriales

Una ventaja competitiva muy destacable en el Atlántico es que se encuentran cinco zonas francas instaladas y en funcionamiento. Además, esta región también está sujeta a los beneficios especiales de zona franca fuera del GAM.

d. Telecomunicaciones

A la fecha de constitución de la guía de inversiones, se ofrecía con un ancho de banda que se encuentra entre 2Mbps y 6Mbps y algunos de los servicios que se brindan son voz, datos y TV. En cuanto a la conectividad se estaban proveyendo: DSLAM, IMAP, NAM, centrales telefónicas, metro ethernet, MSAN y GPON.

La División Gestión de Red y Mantenimiento (DGRM) de telecomunicaciones, perteneciente al ICE, posee un Programa de Continuidad del Negocio para hacer frente a cualquier evento severo que pueda afectar la conectividad en la zona.

e. Electricidad

La guía de la Zona del Atlántico no posee información relacionada al tema de la electricidad, donde el único dato encontrado es que cerca del 95% de los hogares tienen acceso a la electricidad.

f. Servicios de agua

El servicio de agua es ofrecido principalmente por ASADAS, las cuales se encuentran a lo largo de la Provincia de Limón y existen 18 de ellas además el AYA que da un servicio 24/7 en las zonas donde lidera la distribución.

g. Transporte público

La provincia de Limón cuenta con transporte público que comunica todos los cantones, las principales empresas son: Transportes del Atlántico Caribeño S.A, Autotransportes MEPE S.A y Grupo Caribeños.

h. Otras características de la Zona

El atractivo turístico de la zona es importante destacar, con lo cual han crecido en hotelería y servicio al cliente.

Tabla 18 Síntesis de la gestión de atracción de inversiones en Costa Rica

Característica de la Zona	Occidente	Cartago	San Carlos	Limón
Infraestructura	<p>Infraestructura Vial:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conectividad mediante ruta 1 y rutas alternas. • Cercanía al GAM y puertos de CR. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta de terrenos industriales a la venta con usos de suelo industrial. <ul style="list-style-type: none"> • Alquiler de edificios industriales • Terrenos y edificios con previstas de agua potable, alcantarillado, electricidad, entre otros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zonas lejanas al centro del cantón, lo cual obstaculiza traslado de la producción de bienes. • Rutas de acceso cantonales en mal estado y vías nacionales asfaltadas en su gran mayoría en buen estado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuentan con el puerto más grande del país. • Terminal de contenedores de clase mundial.
Oferta de recurso humano	<ul style="list-style-type: none"> • 70% Población Económicamente Activa (PEA). • 287 centros de educación primaria y secundaria. <ul style="list-style-type: none"> • 20 universidades (públicas y privadas) • 50% de las 5730 personas encuestadas, en la prueba de inglés BELT, obtuvieron un resultado superior a B1 • 11.753 técnicos graduados en los últimos cuatro años. <ul style="list-style-type: none"> • Principales áreas de formación técnica: inglés y servicio al cliente; informática, computación y redes; contabilidad y finanzas; administración y agroindustria • Principales áreas de formación superior: ciencias económicas, ingeniería, educación, computación y otros. 	<p>79% Población Económicamente Activa (PEA).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Carreras más escogidas por la población: contabilidad y finanzas, secretariado ejecutivo, electrónica industrial, comercio y servicio, industria alimentaria, ingenierías en computación y producción industrial. • Presencia de centro de idiomas en el que ofrecen inglés para empresas, español para extranjeros; y programas en inglés, portugués, italiano y alemán. <ul style="list-style-type: none"> • Existencia alrededor de 9 centros educativos entre colegios técnicos y universidades públicas y privadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se determina el porcentaje de Población Económicamente Activa (PEA). • 8 categorías de centros educativos, pero no suficiente para la extensión territorial. <ul style="list-style-type: none"> • No se tiene información de las carreras universitarias de mayor relevancia en el sector • Empleo principalmente en actividades agropecuarias, comercio, hoteles, restaurantes, en menor medida industria de piña, banano, melón, madera, entre otros. 	<ul style="list-style-type: none"> • 41% Población Económicamente Activa (PEA). • Solo el 13,6% de la PEA cuentan con educación superior. <ul style="list-style-type: none"> • 625 centros de educación primaria y secundaria. • Tres universidades públicas en la zona. <ul style="list-style-type: none"> • 311 graduados de educación superior en el año 2015. • No se determinan las carreras más demandadas por la población.
Zonas francas / Parques industriales	<ul style="list-style-type: none"> • Exoneración de impuestos ampliada (ZF fuera del GAM). • Tres Parques empresariales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dos parques industriales y un ofiCentro corporativo. • Exoneración de impuestos (Ley Zona Franca). 	<ul style="list-style-type: none"> • No se determina la existencia de parques empresariales o zonas francas. • Presencia de organizaciones con dinámica de producción y comercialización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exoneración de impuestos ampliada (ZF fuera del GAM) • Cinco Zonas Francas.

Telecomunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> • (ICE) ofrece servicios como: canales empresariales, soporte posventa, conectividad fija, data center & cloud, servicios administrados, desarrollo inmobiliario, mensajería corporativa • Amplia cartera de proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio brindado por JASEC (empresa de Cartago), competitiva en costos y calidad. • Servicios de JASEC: internet Pymes y empresarial, coubicación y enlaces VP2P. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se tienen cuantificados los servicios brindados en la zona. • Servicio de telefonía y de internet ofrecidos por el ICE, Movistar y Claro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ancho de banda entre 2Mbps y 6Mbps • Servicios DSLAM, IMAP, NAM, Centrales telefónicas, Metro Ethernet, MSAN y GPON. • Cuenta con un Programa de Continuidad del Negocio
Electricidad	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad, calidad y redundancia eléctrica. • Principal proveedor ICE. • Tres sub estaciones, un patio de interruptores y tres sub estaciones regulares. • Cinco fuentes de energía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dos proveedores: JASEC e ICE. • Cuatro subestaciones que alimentan la zona industrial. • Interrupciones en la red: cuatro horas al año • Instalación de servicio eléctrico: tres días en área urbana y cinco días en área rural 	<ul style="list-style-type: none"> • No se determina la redundancia eléctrica ofrecida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cerca del 95% de los hogares tienen acceso a la electricidad. • No se determina la redundancia eléctrica en la zona
Servicios de agua	<ul style="list-style-type: none"> • Red de distribución con 121 organizaciones (ASADAS). • 93.078 conexiones de agua, de las cuales un 74.2 % son de ASADAS y el 25.8% son de las municipalidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se posee convenio con JASEC, quien suministra agua a la zona industrial. • Se ofrece caudal hasta de 50 litros por segundo. 	<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de población de la zona fronteriza no cuenta con agua potable. • Existencia de ASADAS en algunas comunidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existen 18 ASADAS y el AYA da servicio en algunos distritos.
Transporte público	<ul style="list-style-type: none"> • Rutas viales conectadas entre sí y con servicio público de transporte. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se indican datos referentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se indican datos referentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Tres empresas de transportes comunican los cantones: Transportes del Atlántico Caribeño S.A, Autotransportes MEPE S.A y Grupo Caribeños.
Otras características de la zona	<ul style="list-style-type: none"> • Convenio VUI con PROCOMER. • Coordinación entre municipios a través de FEDOMA. • Monitoreo para seguridad mediante convenios con el MSP. • Convenios Público – Privados 	<ul style="list-style-type: none"> • Tramitología de permisos en 10 días hábiles. • Encuentros entre inversionistas y PYMES. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atractivo en ecoturismo o turismo verde, demandado tanto por nacionales como por extranjeros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte atractivo turístico, lo cual han crecido en hotelería y servicio al cliente.

Fuente: Elaboración propia.

3.4 Aportes de los actores interrelacionados para la creación del modelo de la organización para Occidente

Dentro del proceso de atracción de inversiones en Costa Rica, se conoce que existen alianzas públicas y privadas que hacen que la operatividad de estas sea posible y ofrecer los servicios necesarios para atender al inversionista, además de potenciar los encadenamientos, la comercialización de productos y servicios, entre otros aspectos necesarios.

Parte fundamental dentro de la creación del modelo que se busca, es saber los puntos de vista de instituciones como PROCOMER, CINDE, COMEX y MEIC, esto para conocer los roles que estas instituciones desempeñan, dentro de la atracción de inversiones en el país. El objetivo en este apartado, es conocer la operatividad, experiencias, buenas prácticas, estrategias, alianzas existentes, programas y proyectos manejados, entre otros aspectos que brindan apoyo por parte de estas dependencias gubernamentales y así, aprovechar todos estos aportes para la organización que se desea crear.

3.4.1 Coalición costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE)

Teniendo conocimiento previo del rol que tiene CINDE como API (Agencia de Promoción de Inversiones) a nivel nacional y ser el actor principal en el tema de atracción de inversiones, se considera de vital importancia la realización de una entrevista a una personalidad destacada de esta institución, para lo cual se tuvo la colaboración de la señora Yahaira Barquero Fernández quien se desempeña como gerente de promoción de inversiones fuera del GAM.

Dicha entrevista se realizó mediante la aplicación del instrumento detallado en el Anexo 4, en el cual se ahondan distintas temáticas tales como: el proceso cronológico que lleva CINDE en la atracción de inversiones, requisitos para dar asesoramiento a una región en el tema de atracción de inversiones, así como aspectos que esta, como organización, debe considerar para potenciar la atracción de inversiones.

Así mismo, se consultó sobre la existencia de algún tipo de relación de CINDE con encadenamientos productivos, el papel que debería jugar la academia como apoyo a una organización de esta naturaleza, además de las alianzas estratégicas tanto públicas como privadas y procesos indispensables para la operación de la entidad.

Por otra parte, se consultó dentro del instrumento sobre la estrategia de comunicación y de marketing que podría utilizar la organización, además a consideración de la entrevistada se

preguntó por la organización más exitosa a nivel país, así como los aciertos y desaciertos de este tipo de entidades en Costa Rica. Finalmente, dentro del instrumento se solicitó a la entrevistada algunas recomendaciones sobre buenas prácticas a aplicar para la constitución de la organización en Occidente.

Ahora bien, una vez aplicado el instrumento la entrevistada primeramente mencionó que ellos no tienen un proceso con las organizaciones de atracción de inversiones en el país, sino que ellos mismos son quienes llevan un proceso cronológico antes, durante y después de la instalación de un inversionista en el país, donde para visualizar el proceso descrito por la entrevistada se presenta el siguiente cuadro:

Tabla 19 Proceso cronológico de la instalación del inversionista según CINDE

Antes	Durante	Después
<ul style="list-style-type: none"> ● CINDE debe asistir a ferias internacionales y realizar visitas a empresas que deseen invertir en el extranjero. Debe utilizar una serie de herramientas y estrategias de marketing para hacer atractivo al país. ● Una vez que se logra “convencer” a la empresa, se le muestra al inversionista las diversas opciones que existen en Costa Rica, y es él mismo quien escoge la región donde se desean establecer. ● Definir el valor agregado de Costa Rica y de acuerdo a eso, buscar empresas que vean rentable posicionarse en el país. Ejemplo: empresas de equipo médico, centros de servicios, backoffice. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Acompañan al inversionista a las zonas francas y parques industriales. ● CINDE funciona como un apoyo fundamental de las agencias para el desarrollo y Zonas Económicas Especiales en la logística del establecimiento del inversionista. ● La agencia funciona como intermediario entre el inversionista y los actores o enlaces principales. Deben de coordinar con ambas partes para cumplir con lo que el inversionista necesita, donde CINDE se encarga de supervisar que se haga de forma correcta y en determinados casos sirve de coordinador entre las partes también. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Están pendientes de lo que requiere el inversionista, no se hacen visitas constantes, pero resuelven dudas o problemas de forma virtual, por ejemplo: el comportamiento del tipo de cambio. ● Apoyan al inversionista en temas municipales a tiempo, reclutamiento de personal, facilitar la información, coordinación con servicios públicos, temas legales, etc.

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por CINDE.

La entrevistada comentó que CINDE no tiene requisitos para que una región pueda ser apoyada por ellos, pues la institución no discrimina y es más bien el inversionista el que expone una serie de consideraciones que desea para instalarse y a partir de estas se busca la región más apta para el mismo. Sin embargo, mencionó que son las zonas del país las que generan su propio diagnóstico para saber si ya está lista o no para recibir inversiones, además de identificar las

ventajas competitivas y las condiciones que pueden ofrecer al inversionista. Asimismo, comentó que CINDE brinda acompañamiento a las regiones en el proceso de desarrollo de la “Guía de Inversiones”, además de colaborar como enlace entre inversionista y la región cuando este la elige.

Otro de los aportes que dio la entrevistada, fue mencionar que CINDE recientemente creó una gerencia donde se vinculan los encadenamientos productivos, por lo que existen actualmente esfuerzos de la institución por mantener cubierto este tema. Mencionó que, aunque el rol de CINDE no es este, en el caso de que el inversionista requiera de los encadenamientos, se hace una vinculación con dicho departamento, PROCOMER o una organización de atracción de inversiones en la zona específica.

Así mismo, comentó la existencia de una oficina en PROCOMER donde se encargan de encadenamientos productivos, en la cual se brinda apoyo a productores nacionales para que estos cumplan con los requisitos que las empresas multinacionales solicitan para que puedan ser suplidores de sus procesos productivos.

En cuanto a la participación de la academia en apoyo a la organización de atracción de inversiones, la consultada mencionó que a su parecer es fundamental que sea la academia quien lidere una organización de esta naturaleza, pues dentro de la triple hélice (público-privado-academia), es la academia la que tiene un papel neutral y apolítico, basando esta opinión en el caso de éxito que ha reflejado tener la ZEE de Cartago con el TEC como líder de la misma.

Sobre las alianzas estratégicas y procesos operativos con las que es indispensable que cuente una organización de atracción de inversiones, la entrevistada comentó que esto va a depender de las prioridades y objetivos que defina la organización, los cuales van a marcar el camino a seguir, es decir las líneas y ejes de acción.

Por otra parte, con respecto a la estrategia de comunicación y de marketing, la consultada mencionó que lo más importante para crear esta estrategia es lograr proyectar un mensaje que garantice solidez en la zona, y de esta manera generar en el inversionista confianza para instalarse.

Otro aporte de relevancia aportado por la entrevistada fue su opinión acerca de otras organizaciones de atracción de inversiones, que, según su opinión, tanto la ZEE Cartago como la Asociación de Desarrollo de San Carlos han logrado hacer un trabajo muy eficiente

promoviendo el desarrollo de la región. En Cartago, se ha unido muy bien el sector público, privado y educativo, por su parte, en San Carlos se han construido grandes proyectos como la carretera hacia Sarapiquí.

Asimismo, la entrevistada comentó lo que a su consideración han sido algunos aciertos y desaciertos que han tenido otras organizaciones de atracción de inversiones. A continuación, se presentan:

Aciertos:

- Han logrado crear una triple hélice eficaz.
- Organización de la comunidad.
- Liderazgo oportuno y eficaz.
- Unión por parte de todos los interesados.
- Personas capacitadas para llevar a cabo el desarrollo de la agencia.
- Tener una guía con metas y fechas para cumplirlas.

Desaciertos:

- Hay algunos casos en los que la agencia no está bien organizada.
- Se busca abarcar muchas aristas y no se enfocan en sus prioridades.
- No se tiene claro el elemento diferenciador de la zona.

Finalmente, doña Yahaira mencionó que el principal encargado de proveer información a la organización debe ser CINDE, sin embargo, en el caso de la Agencia de San Carlos y la ZEE de Cartago, el TEC ha sido de gran ayuda. Lo anterior, ha permitido ver también al sector educativo como un excelente aliado para la organización de atracción de inversiones.

3.4.2 Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC)

En Costa Rica, el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), es el encargado de apoyar y proporcionar el desarrollo económico y social del país, por medio de políticas que faciliten un funcionamiento del mercado adecuado, protección a los consumidores, fomento de la competitividad y por supuesto el impulsar la actividad empresarial. Es por lo anterior, que dentro de la parte investigativa del proyecto, se consideró relevante entrevistar a personeros de esta institución por la conocida interacción de la misma con pequeñas y medianas empresas (PYMES), gobiernos locales y los proyectos de desarrollo regional y nacional.

En el caso específico del MEIC, se aplicó una entrevista a la señora Cecilia Cordero Solano, quien forma parte del Centro Integral de Desarrollo Empresarial (CIDE) del MEIC y el señor Johyner Murillo Vega quien también forma parte del CIDE pero en la Zona Huetar Norte.

Dicha entrevista, se realizó mediante la aplicación del instrumento que se visualiza al detalle en el Anexo 5, en la que se mencionan temas relacionados con el apoyo y asesoramiento a PYMES, acciones y trabajos vinculados con otras instituciones, encadenamientos con sectores productivos y su relación, así como la experiencia con otras organizaciones a nivel nacional que se desarrollaran en el tema de atracción de inversión al país.

Primeramente, al consultar sobre el tipo de apoyo y las acciones realizadas por parte del MEIC para brindar a los microempresarios formales el asesoramiento adecuado para que estos puedan proveer bienes y servicios a empresas de inversión extranjera en el país, la señora Cordero mencionó que la institución cuenta a nivel nacional con una dirección de apoyo a PYME, en donde se han venido desarrollando varios programas de apoyo a estas, como por ejemplo uno de los más recientes llamado Programa Alivio, el cual benefició a más de 200 PYMES afectadas este 2020 por la pandemia.

Además, mencionó que existen en esta dirección de apoyo cuatro áreas, las cuales son el departamento de registro, encargado de calificar a las empresas como PYMES y registrarlas, el departamento de emprendimientos, departamento empresarial y los centros regionales, los cuales se encargan de realizar encadenamientos, ferias y capacitaciones.

Ahora bien, a nivel de la Zona Norte, el consultado mencionó que debido a que se descubrió que el 85% de proveedores de importantes instituciones en la zona, eran de la GAM, se empezaron a realizar las ferias empresariales y ruedas de negocios con grandes empresas como COOPELESCA y el ICE, fomentando así, vínculos entre esas grandes instituciones y los empresarios de la zona.

Después de todos estos esfuerzos, en colaboración con el INA, se logró que aumentara el porcentaje de proveedores de la zona para estas instituciones a nivel nacional, donde el trabajo realizado ha consistido principalmente en detectar las necesidades de las empresas y buscar de qué forma se pueden capacitar por parte del INA, cámaras de comercio y universidades.

Por otro lado, se comentó que el MEIC mantiene alianzas con otras instituciones del Estado, como el INA, el Instituto de Desarrollo Rural (INDER), gobiernos locales, entre otros, en el

tema de apoyo a las PYMES, para lo cual a nivel nacional se trabaja principalmente con los gobiernos locales, los cuales presentan mayor apertura y búsqueda constante de desarrollo empresarial.

Se comentó sobre la iniciativa de “Un pueblo un producto”, la cual se ha planteado bajo una metodología que busca desarrollar y promover productos y servicios específicos de una zona para fomentar el posicionamiento y desarrollo en esta.

Además, con el INDER se trabaja el área de financiamiento para promover emprendimientos en PYMES, donde el MEIC también brinda parte de esos fondos para el beneficio de los microempresarios.

Ahora bien, como se mencionó anteriormente de la mano con el INA, se trabaja los temas de capacitaciones y coordinación de actividades de promoción empresarial, como ferias y asistencias técnicas de acuerdo a las necesidades de las empresas.

Un aspecto muy interesante mencionado por ambos entrevistados, es que con CINDE no se tiene tanta relación, pues ellos se enfocan más en temas enlazados al comercio internacional y el MEIC a nivel nacional.

Por otro lado, en la Zona Norte, se tiene una red de apoyo a PYMES, la cual realiza reuniones una vez al mes con instituciones que tengan participación en temas relacionados con estas, en donde algunos de los miembros de esta red son: Municipalidad de San Carlos, Sarapiquí y Upala, además, el INA, TEC, Instituto Nacional de la Mujer (INAMU), INDER, Unión de Cooperativas, COOCIQUE R.L. bancos públicos y privados, PROCOMER, Instituto Costarricense de Turismo (ICT), cámaras de comercio, Incubadora del Colegio Técnico, FUNDECOOPERACIÓN y el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), entre otros.

Ahora bien, tomando en cuenta todos estos esfuerzos que se realizan a nivel nacional y regional, se consultó sobre aspectos que se deberían de considerar en una organización interesada en la atracción de inversiones, para contar con el soporte técnico del MEIC a las PYMES de la región en donde se va a desarrollar el proyecto, a lo cual se indicó, que siempre y cuando la organización tenga claras sus funciones y cómo estas van a cumplir con el apoyo que necesitan las PYMES, el soporte por parte del MEIC será dado.

Otro aspecto importante de considerar, era la relación directa que ha tenido el MEIC con otras organizaciones de atracción de inversiones en el país, en donde se recalcó que al MEIC realizar

un trabajo a nivel nacional, no tiene relación directa con este tipo de organizaciones en el tema de atracción de inversiones. En lugar de esto, su trabajo se concentra en preparar a las empresas para las ruedas de negocios, su formalización, el cumplimiento de requisitos y estándares mínimos que una empresa extranjera le pudiera solicitar, además de brindar informes sobre posibles empresas suplidoras para inversionistas.

Algo que llamó la atención a nivel de la Zona Norte, es que ellos consideran que es mejor que el microempresario se enfrente con el inversionista para que pueda encontrar puntos débiles y luego de esa experiencia se puedan acercar al MEIC a solicitar asesoramiento y ayuda para mejorar esos puntos. Lo anterior, les ha funcionado mejor debido a que ellos viven la experiencia comercial previa a las capacitaciones y así aprovechan mejor estas y se preocupan por tomarlas y aplicar lo aprendido.

Algunas recomendaciones que se dieron por parte de estos funcionarios, basadas en su experiencia con organizaciones de atracción de IED fueron: el conocer la zona en la cual se trabaja de manera que se pueden aprovechar fortalezas que benefician a todos, buscar impulsar proyectos que beneficien a la región, trabajar a nivel estratégico alineado con otras instituciones y mantener siempre una estrategia a través del tiempo a pesar del cambio político que pueda surgir a nivel local o nacional.

3.4.3 Ministerio de Comercio Exterior (COMEX)

Otra de las instituciones de relevancia para la estructuración del modelo de organización de atracción de inversiones en estudio, es el Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica (COMEX), pues este organismo es el encargado junto con la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER) de brindar acompañamiento al inversionista, o al productor nacional, esto para llevar a cabo el proceso de exportación e importación de bienes y servicios en el país. Por lo tanto, debido a la relación estrecha con los inversionistas que maneja esta institución, se realizó una entrevista al Viceministro de Comercio Exterior MSc. Duayner Salas Chaverri en acompañamiento del señor Andrés Mora Elizondo, quien se asesor de política comercial de esta institución.

Dicha entrevista fue realizada mediante la aplicación del instrumento que se visualiza de forma detallada en el Anexo 6, en el cual se ahondan aspectos tales como: la opinión profesional sobre el estado actual de la zona de Occidente como polo de atracción de inversiones, los aspectos que debe considerar una organización de esta naturaleza para generar un proceso fluido que

facilite la exportación de bienes y servicios generados por inversionistas. Además, otro aspecto que se aborda en el instrumento es la valoración del entrevistado en la necesidad de las alianzas y acciones para que la organización regional pueda articular el tema de atracción de inversiones en la zona, así como las fortalezas y debilidades presentes en otras organizaciones de inversiones dentro del país.

Por otra parte, la entrevista también contempla la opinión respecto a la necesidad de trabajar de la mano con instituciones públicas y privadas, y cuáles de estas son esenciales para la organización, además, conociendo los aportes que COMEX y PROCOMER generan al país en esta temática se consulta sobre el apoyo que estas instituciones podrían dar a la entidad en estudio. Finalmente, se toma en consideración la opinión que tanto el viceministro como el asesor de política comercial puedan brindar, respecto a lo que ellos consideren que podría ser la mejor figura jurídica para constituir la organización.

Como parte de los primeros aportes del viceministro, el mismo indicó que la zona de Occidente tiene potencial al ser un lugar idóneo para recibir Inversión Extranjera Directa (IED), lo anterior dado a que se cuenta con una serie de características diferenciadoras, tales como: la construcción de parques industriales, la alta conectividad de cantones, calidad de servicios públicos, accesos a aeropuertos, beneficios al no pertenecer a la Gran Área Metropolitana y por último, una de sus particularidades más llamativas para el inversionista es que es Occidente mantiene los gobiernos locales articulados a través de FEDOMA, en el cual cada uno de sus integrantes aporta y comparten sus potencialidades.

En cuanto a la labor que ejercen COMEX y PROCOMER en materia de atracción de inversiones, se indica que es un apoyo inmediato en la IED, especialmente con la implementación de la Ventanilla Única de Inversiones (VUI), la cual busca potenciar dichas inversiones en la zona al facilitar las tramitologías y apoyar a las empresas u organizaciones en este tema.

Destaca el señor viceministro, que una organización de esta índole debe contar con alianzas de cuatro hélices, a saber: sector público, sector privado, academia y gobiernos locales, sin embargo, las alianzas más importantes deben ser con CINDE, COMEX y PROCOMER.

Ahora bien, el viceministro hizo hincapié en algunas fortalezas y debilidades que tienen organizaciones de atracción de inversiones en el país, entre ellas, referente a lo positivo, es que han sido grupos unidos que trabajan sobre un mismo fin, manteniendo la constancia e intensidad

a la hora realizar sus trabajos y desarrollando participación del sector privado en la organización para tener cierto balance dentro de la misma. Con respecto a lo negativo, ha sido la duplicidad de esfuerzos, dado a que en ocasiones se trabaja en tareas que ya otras instituciones están llevando a cabo.

Por otro lado, el viceministro indicó que desconoce sobre un elemento jurídico para desarrollar una organización de atracción de inversiones, sin embargo, es importante que ésta posea una formalidad, representatividad, legitimidad, participación del sector público y privado, además de un financiamiento estable o fijo.

Finalmente, don Andrés Mora realizó un aporte con respecto al presente proyecto de investigación, en donde expresa que el modelo, debe mantenerse desde lo privado, no obstante, tomando en cuenta recursos públicos aportados por las municipalidades, tanto el económico como el recurso humano de especialistas que colaboren en el proceso.

3.4.4 Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER)

La Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica es un gran pilar de apoyo en todo el proceso de internacionalización, para que las empresas costarricenses, en especial de las micro, pequeñas y medianas, cuando estas desean conquistar mercados internacionales.

Además, PROCOMER se encarga de brindar información sobre temas logísticos, ofrece capacitaciones y asesorías sobre nuevas tendencias del mercado global, promueve la oferta exportadora del país al mundo, organizando ferias internacionales, misiones comerciales, ruedas de negocios, apertura de oficinas claves que apoyan al exportador in situ y mediante alianzas con distintas entidades y promotoras homólogas.

Otro punto importante, que hace que sea aún más interesante y enriquecedora la entrevista a esta institución, es que la misma ha tomado la batuta en proyectos a nivel nacional, como la creación de la marca país esencial Costa Rica y el sistema de Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE) 2.0, los cuales son dos proyectos estrechamente relacionados al tema de atracción de inversión al país, esto por la imagen que brindan del mismo y la agilidad y facilidad de trámites que pretenden buscar.

Es por lo anterior, que fue de vital importancia realizar una entrevista a personeros de esta institución, donde específicamente se tuvo la misma con la señora Marcela Brooks Calderón, que ejerce el cargo actualmente de directora jurídica en PROCOMER, quien estuvo

acompañada por Dennis Peña Rojas, como asistente administrativo de VUI en esta misma institución.

La entrevista aplicada fue realizada mediante el uso del instrumento que se visualiza de forma detallada en el Anexo 7. Dentro del contenido de la misma, se desarrollaron temas relacionados con el rol operativo y estratégico de PROCOMER, su papel antes, durante y después de la instalación del inversionista, sus experiencias con otras organizaciones de atracción de inversiones en el país, además de sus alianzas o vinculaciones con algunas otras instituciones en Costa Rica, su punto de vista de Occidente como un polo de atracción de inversiones y algunas preguntas relacionadas específicamente con el proyecto de la Ventanilla Única de Inversión.

Primeramente, queriendo conocer un poco sobre el rol operativo y estratégico de PROCOMER en el tema de atracción de inversiones, se nos comentó por parte de doña Marcela, que esta institución administra las zonas francas a nivel nacional, por lo tanto, cuando los inversionistas llegan al país, estos siempre buscan los incentivos más llamativos que estas zonas ofrecen para invertir. Dado esto, los inversionistas deben de presentar una solicitud de ingreso a la zona franca, que se presenta ante PROCOMER, la cual emite una recomendación al Poder Ejecutivo para que ellos tomen la decisión de inserción de la misma. Luego de estos pasos, cuando ya la empresa está operando, PROCOMER es la encargada de la gestión y fiscalización de la empresa.

Ahora bien, desde el punto de vista estratégico, PROCOMER forma parte de la triada de comercio exterior en Costa Rica, junto con CINDE y COMEX, desde donde estas tres instituciones manejan programas y estrategias para perfeccionar todo lo relacionado con la atracción de inversiones en el país. Uno de los proyectos exitosos, que surge por la intervención de PROCOMER en el proceso de atracción de inversiones, es el de la Ventanilla Única de Inversión (VUI), el cual nace al darse cuenta de que otros países ofrecen mejores beneficios de instalación a inversionistas que Costa Rica.

Consultando más a fondo sobre este tema de la VUI, se comenta que este proyecto ya cuenta con instalaciones físicas, las cuales están ubicadas en PROCOMER en Plaza Tempo, Escazú, San José, Costa Rica. Además, se descubrió que la VUI tiene relación directa y contacto con todas las Zonas Económicas Especiales y las Agencias de Desarrollo en el país, y que recientemente se implementó con ayuda de FEDOMA el proyecto de la VUI en las municipalidades, de manera que se mejore el proceso de atracción de inversiones en diferentes

zonas del país, en donde el proyecto ya se ha implementado en 5 municipalidades que forman parte de FEDOMA y para este mes de agosto se prevé que se implemente en 4 más.

Otra de las consultas de la entrevista se enfocó en conocer cuál es su interacción en el antes, durante y después de la instalación con los inversionistas, esto para facilitar el proceso de exportación ante PROCOMER, a lo que se respondió que este tipo de organizaciones tienen un vínculo natural con PROCOMER, donde las empresas generalmente se instalan, operan y hasta después comienzan a exportar, siendo este el momento en que la interacción con PROCOMER se hace más cercana y fuerte. Sin embargo, estos recalcaron que la institución que está más enfocada en la atracción de inversión al país es CINDE y que PROCOMER tiene una relación con ellos para dar una mejor atención al inversionista, por lo que muchas veces llegan a ellos gracias a su alianza con esta.

En cuanto a las experiencias que esta institución ha tenido con otras organizaciones similares a la que se pretende crear, se brindó por parte de los entrevistados como referencia el trabajo que han venido haciendo con la ZEE de Cartago, mencionando que estos han logrado definir el tipo de empresas que quieren atraer y las fortalezas con las que cuentan, realizando un muy buen trabajo en contacto con la triple hélice.

Además, mencionaron que el trabajo que se ha venido desarrollando con el proyecto de las VUI, les ha permitido mantener una relación más cercana y activa con otras zonas del país interesadas en este mismo tema, solucionando algunos problemas en cuanto a la tramitología, lo cual es algo con lo que se debía de trabajar a nivel país, porque las empresas vienen con tiempos reducidos y esperan una instalación rápida y eficiente.

Con relación a los llamados mercados aptos y el tipo de vigilancia estratégica se aplica para los procesos de exportación, se comentó que la estrategia empleada va enfocada en promover los mercados internacionales, buscando donde los productos van a ser más valorados, donde PROCOMER identifica los productos, fomentan la creación de nuevos bienes y se promueve la exportación diversificada.

Un aporte sumamente valioso en la entrevista realizada fue el que se dio al consultar sobre qué opinión merecía la zona de Occidente como un polo de atracción de inversiones, donde la consultada destacó que en este tema la región está bien organizada y con mucho potencial, sin embargo, se debe trabajar mucho en la búsqueda de las estrategias y las alianzas público-privadas de la región para que se llegue aún más lejos.

Además, se agregó que Occidente tiene todas las condiciones para llegar a ser un polo de desarrollo, visualizándose esto ya, con los tres parques industriales instalados en la región. Por otro lado, otro punto a favor de la zona es el lugar donde se encuentran, dado que tienen la posibilidad de ofrecer mejores condiciones con la Ley de Zonas Francas.

Para finalizar, doña Marcela sugiere, que se tome como base los modelos ya existentes y que es importante la cercanía que se pueda tener con estos para aprender de sus experiencias y procesos, de modo que éstos puedan duplicarse y mejorarse. Además, sugiere el incorporar a la academia, al sector público y al privado, dentro del modelo, destacando que se debe de considerar como representante de la academia a aquel ente que sea fuerte dentro de la zona y tenga la innovación constante.

Por último, agregó que la zona ha logrado identificar que todo este proceso no se trata de una competencia entre regiones, y que se pueden llegar a colocar más empresas si los inversionistas lo ven como región y grupo integrado, aprendiendo a vender un foco de talento y la estrategia que se tenga en el lugar.

Tabla 20 Resumen de los aportes institucionales

Institución	Aportes
<p>CINDE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • CINDE es el ente encargado en Costa Rica del proceso, en el antes, durante y después de la instalación del inversionista. • Brinda apoyo por igual a las regiones que lo necesiten, es el inversionista el que elige la zona en que quiere instalarse. • Los encadenamientos productivos no son el rol de CINDE, pero tiene una gerencia encargada de vincularlos • Aciertos y desaciertos de otras organizaciones, basados en la experiencia de CINDE con estas: <p>Aciertos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Han logrado crear una triple hélice eficaz. • Organización de la comunidad. • Liderazgo oportuno y eficaz. • Unión por parte de todos los interesados. • Personas capacitadas para llevar a cabo el desarrollo de la agencia. • Tener una guía con metas y fechas para cumplirlas. <p>Desaciertos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hay algunos casos en los que la agencia no está bien organizada. • Se busca abarcar muchas aristas y no se enfocan en sus prioridades. • No se tiene claro el elemento diferenciador de la zona. <p>Dentro de algunas recomendaciones brindadas, se destacan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posicionar a la academia como quien lidere la organización de atracción de inversiones, por la posición neutral y apolítica que maneja dentro de la triada. • Las alianzas y procesos que maneje la organización van a depender de las prioridades y objetivos que la misma defina. • Crear una estrategia de comunicación, con un mensaje que garantice solidez en la zona.
<p>MEIC</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Para una organización como la que se desea crear, son fundamentales los programas de apoyo a PYMES. • El MEIC realiza y coordina los encadenamientos, ferias y capacitaciones a PYMES. • Este ente tiene iniciativas como "Un pueblo, un producto", que busca desarrollar y promover productos y servicios específicos de una zona para fomentar el posicionamiento y desarrollo en esta. • Cuenta con la red de apoyo a PYMES. <p>Aportes basados en experiencias con otras organizaciones por parte del MEIC:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esta institución logró suplir la necesidad que existía en San Carlos de fomentar los vínculos entre empresas locales pequeñas y las grandes instituciones y compañías de la zona, por medio de capacitaciones y acompañamiento, junto con otras instituciones como el INA y gobiernos locales. <p>Dentro de algunas recomendaciones brindadas, se destacan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es necesario tener claras las funciones de la organización, con respecto al apoyo a PYMES, para tener el soporte del MEIC requerido en la zona.

<p>COMEX</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La Zona de Occidente cuenta con potencial para la atracción de inversiones, pues en la misma se tienen beneficios como: parques industriales, alta conectividad de cantones, calidad de servicios públicos, acceso a aeropuertos, beneficios por estar fuera del GAM y un grupo unido de municipalidades (FEDOMA). • Las instituciones que brindan apoyo inmediato al inversionista son COMEX y PROCOMER. • Es necesario tener una estrategia de cuatro hélices, es decir que incluya los sectores: público, privado, la academia y el gobierno local. • Las alianzas más importantes para la organización deben ser CINDE, PROCOMER y COMEX • Fortalezas de otras zonas: • Constancia e intensidad a la hora de trabajar. • Participación sector privado importante • Debilidades de otras zonas: • Duplicidad de esfuerzos, se trabajan áreas que otras instituciones están haciendo. • La figura jurídica recomendada es una que tenga: • Formalidad. • Legitimidad. • Participación del sector público y privado. • Financiamiento estable o fijo • Recomendación sobre el liderazgo de la organización: • El modelo debe mantenerse desde lo privado, tomando en cuenta recursos municipales, tanto económico como recurso humano calificado.
<p>PROCOMER</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PROCOMER es el ente encargado de la administración del Régimen de Zonas Francas. • Forma parte de la triada de comercio exterior en Costa Rica (CINDE, PROCOMER, COMEX). • Proyecto de la Ventanilla Única de Inversión (VUI): <ul style="list-style-type: none"> ○ Mantiene contacto directo con las ZEE y las Agencias de Desarrollo del país. ○ Actualmente trabaja en la implementación de las VUI en las municipalidades adscritas a FEDOMA • PROCOMER está enfocado en los procesos de exportación, sin embargo, mantiene una relación cercana con CINDE y así logran brindar una mejor atención al inversionista. • A nivel de Occidente: <ul style="list-style-type: none"> ○ Se deben de trabajar las estrategias y las alianzas público-privadas en la región. ○ Ubicación brinda ventaja de ofrecer mejores condiciones por el Régimen de Zonas Francas.

Fuente: Elaboración propia.

3.5 Aporte legal para la organización

Como parte de la estructuración y definición de un modelo de organización, que sea competente y responda a los objetivos del presente proyecto, es necesario el aporte de conocimientos legales de personalidades expertas en la temática. Por lo tanto, para el desarrollo de este apartado fue necesaria la participación de dos abogados expertos en derecho: el Dr. Adrián Torrealba Navas y el MBA. Alberto Pauly Sáenz, ambos graduados de la carrera de derecho en la Universidad de Costa Rica y con larga trayectoria en el tema de derecho comercial y tributario.

Para llevar a cabo la entrevista a ambos colaboradores fue necesaria la aplicación del instrumento que se visualiza en detalle en el Anexo 8, dentro del mismo se abarcan temas como: tipos de figuras jurídicas existentes en Costa Rica que sean funcionales para constituir la organización, así como los pros y contras de cada una de estas figuras, y su naturaleza lucrativa. Además, otro tema consultado es la posibilidad legal de constituir una organización de esta naturaleza a partir de FEDOMA. Otro aspecto abordado del instrumento aplicado, es el conocimiento de los expertos sobre la naturaleza jurídica de las Zonas Económicas Especiales, y finalmente, las recomendaciones que los mismos puedan brindar en cuanto a lo que ellos consideran que sería la mejor opción de figura para constituir la organización en función de contar con un presupuesto mixto (aporte público-privado).

Dentro de las opciones de figuras jurídicas funcionales y adaptables a la organización que se espera crear, ambos expertos manifestaron la existencia única de dos figuras de carácter privado con fines públicos: la fundación y la asociación. De la misma manera los expertos detallaron una serie de pros y contra de cada una de estas, los cuales se visualizan en la siguiente tabla:

Tabla 21 Pros y contras de asociaciones y fundaciones

Asociaciones	
Pros	Contras
<ul style="list-style-type: none">● Ventaja de exención tributaria con representación pública● Puede ser declarada de interés público.	<ul style="list-style-type: none">● Algún grupo interesado podría apoderarse de la asociación, razón por la que debe seleccionarse muy bien los asociados y que estos vayan de acorde a los propósitos de la misma.

	<ul style="list-style-type: none"> ● La declaración de interés público puede realizarse luego de 3 años de funcionamiento de la asociación. ● Requiere muchos requisitos para su constitución.
Fundaciones	
Pros	Contras
<ul style="list-style-type: none"> ● Si se establece dentro de FEDOMA contaría con la ventaja de tener facilidad en el involucramiento del sector municipal en la organización. ● Sólo requiere dos personas para su constitución. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Se requiere de un representante municipal y un representante del poder ejecutivo que en gran parte de los casos terminan siendo un peso para las fundaciones.

Fuente: Elaboración propia, datos proporcionados por abogados expertos.

En cuanto a la naturaleza lucrativa de las organizaciones según lo explicado por los entrevistados se clasifican en organizaciones sin fines de lucro: las asociaciones, las fundaciones y los proyectos de ley generados para un bien público, y por otra parte, las organizaciones con fines de lucro que son todas aquellas sociedades mercantiles que se establezcan tales como sociedades anónimas, sociedades de responsabilidad limitada, entre otras. Sobre este mismo tema, el Dr. Adrián Torrealba Navas mencionó que establecer una organización bajo una figura jurídica lucrativa limitaría la posibilidad de generar fondos, pues no estaría sujeta a exenciones tributarias.

Otro de los aportes relevantes que suministraron los entrevistados fue la posibilidad de establecer la organización a través de FEDOMA, es decir; como oficina adscrita a la federación o departamento de la misma. Sin embargo, el MBA. Alberto Pauly Sáenz mencionó que crear un departamento dentro de la federación dejaría a merced de los alcaldes el funcionamiento de la organización y por ende se podría ver afectada por los intereses políticos de turno.

Por otra parte, MBA. Alberto Pauly Sáenz mencionó que en Costa Rica una Zona Económica Especial podría establecerse mediante un proyecto de ley o un decreto del poder ejecutivo, debido a que la finalidad de una zona de este tipo es brindar ciertos beneficios especiales que sólo la Asamblea Legislativa podría validar.

Así mismo, comentó la existencia del Régimen de Zonas Francas, el cual, según la explicación brindada por el equipo de trabajo a su persona, no concuerda con la finalidad del proyecto, esto debido a que el régimen va dirigido a ciertas empresas que cumplan

con una serie de requisitos, en cambio, si el enfoque del proyecto es lograr abarcar un número más amplio de empresas, se debería buscar el amparo de un régimen específico que no limite los beneficios a los ya establecidos por el Régimen de Zonas Francas, considerando que el código municipal brinda a los gobiernos locales la potestad de dar incentivos con el fin de atraer inversiones, lo cual podría facilitar la creación de una figura que proporcione ventajas diferenciadas a las empresas que se instalen en la zona.

Asimismo, el MBA. Alberto Pauly Sáenz hizo hincapié en que, así como una asociación o fundación se pueden decretar de interés público, también puede hacerlo un proyecto u oficina adscrita a una institución previamente establecida, como lo es el caso del TEC. Además, añadió que el proceso de decretar un proyecto de interés público puede agilizarse si la institución a la que se encuentra adscrito tiene fines públicos o ha sido declarada de utilidad pública.

Finalmente, ambos expertos brindaron sus opiniones con respecto a la figura jurídica que recomendaría para la organización, en función de contar con un presupuesto propio y poder recibir presupuesto del sector privado. El MSc. Alberto Pauly Sáenz se inclinó por las asociaciones, aunque señaló la desventaja de tener que esperar tres años para declararla de interés público y poder así recibir donaciones, salvo que ésta se encuentre adscrita a una entidad que sea de interés público desde el momento de su constitución.

Por su parte, el Dr. Adrián Torrealba Navas, opinó que cualquiera de las dos figuras privadas con fines públicos (asociación y fundación) podrían ser consideradas para la constitución de la organización, debido a que ambas tienen la posibilidad de recibir donaciones tanto públicas como privadas, subvenciones y subsidios, es decir, contar con un presupuesto mixto.

A lo que concluyó, considerando que muchas veces la representación municipal y del poder ejecutivo puede entorpecer y paralizar procesos por situaciones políticas, si se eligiera la figura de fundación creada por FEDOMA como modelo para la organización en estudio, sería interesante en este caso, pues se puede aprovechar la participación activa de las municipalidades existentes en esta federación en pro del desarrollo de proyectos beneficiosos para la región.

Tabla 22 Comparación de los aportes legales

Aportes legales

- Como figuras jurídicas en Costa Rica sólo existen dos opciones para constituir la organización: Asociación y Fundación (ambas no lucrativas)
- **Asociación**

Pros	Contras
<ul style="list-style-type: none"> • Ventaja de exención tributaria con representación pública • Puede ser declarada de interés público. 	<ul style="list-style-type: none"> • Algún grupo interesado podría apoderarse de la asociación, razón por la que debe seleccionarse muy bien los asociados y que estos vayan de acorde a los propósitos de la misma. • La declaración de interés público puede realizarse luego de 3 años de funcionamiento de la asociación. • Requiere muchos requisitos para su constitución.

- **Fundación**

Pros	Contras
<ul style="list-style-type: none"> • Si se establece dentro de FEDOMA contaría con la ventaja de tener facilidad en el involucramiento del sector municipal en la organización. • Sólo requiere dos personas para su constitución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se requiere de un representante municipal y un representante del poder ejecutivo que en gran parte de los casos terminan siendo un peso para las fundaciones.

- La organización puede establecerse a través de FEDOMA, como oficina adscrita a esta. Sin embargo, se debe tomar en consideración que esto dejaría a merced de los alcaldes su funcionamiento y toma de decisiones.
- Las ZEE pueden establecerse mediante proyecto de ley o decreto ejecutivo.
- El Régimen de Zonas Francas no responde a las necesidades del proyecto, pues las municipalidades tienen potestad de brindar incentivos para atraer inversiones.
- Tanto las asociaciones y fundaciones, como los proyectos (oficinas adscritas) pueden declararse de interés público.
- MSc Alberto Pauly Sáenz consideró la figura de asociación como mejor opción.
- Dr. Adrián Torrealba Navas se inclinó por la fundación por la participación activa de las municipalidades, si esta organización se creara adscrita a FEDOMA.

Fuente: Elaboración propia.

3.6 Síntesis de características a considerar dentro del modelo de la organización

A continuación, se presenta un lienzo CANVAS que resume aspectos que deberían de considerarse dentro del modelo de la organización que se desea crear, con el fin de poder visualizar de una manera más clara las características más relevantes recopiladas de toda la investigación que fue realizada, de modo que se pueda definir cuál sería la mejor opción y contenido de modelo que se debe crear.

En el lienzo se señalan las siguientes áreas; socios claves, perfil de puestos, canales, recursos claves, propuestas de valor, relaciones con los clientes y actividades claves, en donde en cada punto se clasifica dentro de la siguiente escala de color:

- **Nivel de necesidad alto:** aspecto importante de poseer para que la organización se pueda crear y operar cumpliendo sus objetivos.
- **Nivel de necesidad medio:** aspecto de necesidad media, para que la organización pueda operar. Le agrega valor, pero no es esencial para su funcionamiento.
- **Nivel de necesidad bajo:** aspecto que sería útil dentro de la organización, pero no es estrictamente necesario para su creación y operatividad.








<p>Socios Claves </p> <ul style="list-style-type: none"> • Triada de comercio exterior en Costa Rica (CINDE, COMEX Y PROCOMER) • Academia: Universidad de Costa Rica (UCR), Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), Instituto Tecnológico de Costa Rica (sede San Ramón), colegios técnicos, universidades privadas en la zona. • Gobiernos Locales, integrantes de FEDOMA. • Otras instituciones públicas como: ICE, AYA, CCSS, Ministerios públicos, entre otros. • Empresarios locales y cámaras de comercio. • Direcciones de Zonas Francas y Parques Comerciales. 	<p>Perfil de Puestos </p> <ul style="list-style-type: none"> • Experto en administración, comercio exterior, promoción de la IED y mercadeo Internacional. • Persona bilingüe o trilingüe que tenga conocimiento de la región de Occidente. • Profesional innovador, con alta capacidad de análisis, resolución y manejo de problemas mediante proyectos de mejora continua, que posea liderazgo, proactividad, habilidades de negociación y servicio al cliente. • Colaborador ajeno a cualquier color político, que se mantenga en su puesto de trabajo que no varíe con los cambios de gobiernos locales. <p>Canales </p> <ul style="list-style-type: none"> • Considerando que la organización se debe dar a conocer, primeramente, se definirá CINDE como principal medio para comunicar a los inversionistas la existencia de esta. • Una vez que se dé a conocer la organización, el inversionista debe ser dirigido a la misma para llevar a cabo el proceso de instalación. 	<p>Recursos Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Oficina física • Equipo de oficina Servicios básicos, agua, luz, internet, teléfono. • Presupuesto estable. • Contar con la VUI activa en la zona. • Programas de apoyo y capacitaciones para microempresarios. • Programas de ferias de negocios y encadenamientos productivos. <ul style="list-style-type: none"> • Recurso humano capacitado, para atender la oficina y que pueda suplir las necesidades de empresarios e inversionistas en la zona. • Guía de Atracción de Inversiones • Red de comunicación y enlace activo y eficiente entre instituciones públicas, instituciones privadas y academia, para responder a necesidades de inversionistas.
<p>Propuesta de Valor </p> <ul style="list-style-type: none"> • Talento y tecnología, competitividad en educación y manejo del idioma inglés. • Existencia de dos parques industriales con características aptas de instalación. • Beneficios tributarios especiales (Región fuera del GAM). • Interconectividad cantonal, cercanía a aeropuertos y puertos principales del país. 	<p>Relaciones con los clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> • Debe ser personalizada y adaptada a las necesidades de cada inversionista, para lo cual se llevará una agenda donde se pueda reservar el espacio y tiempo para una debida atención. • De forma presencial o utilizando medios electrónicos (videoconferencia). 	
<p>Actividades Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación de un plan estratégico que guíe la operatividad de la organización. • Brindar acompañamiento y seguimiento al inversionista en su proceso de instalación y de financiamiento. • Definir trámites y requisitos de formalización del inversionista con el apoyo de CINDE y gobiernos locales. • Coordinar una agenda en el área comercial productiva con base en la necesidad de los proyectos. • Mantener una red de aliados claves comprometidos (sector público, privado y academia) • Contar con un financiamiento estable para obtener recursos necesarios. • Crear un perfil de puestos adecuado para la administración de la organización. • Mantener bases de datos de PYMES, instituciones de la zona, bolsa de empleo e inversionistas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar en consideración la participación activa de representantes de la región, para que estos colaboren en los proyectos. • Enfocarse en prioridades, no abarcar todas las aristas de una vez. • Evitar duplicidad de acciones que ya realizan las alianzas clave. • Implementar una adecuada estrategia de comunicación. • Aprovechamiento de victorias rápidas para generar confianza y promover la organización. • Apoyo a los posibles clústeres empresariales que se generen en los parques industriales • Integrar PYMES en encadenamientos productivos y vincular con inversionistas, por medio de plataformas o ruedas de negocios. • Impulsar el desarrollo y asesoramiento de PYMES para que estos puedan ser proveedores de inversionistas en acompañamiento de instituciones participantes de la triada. • Desarrollo de red de voluntariado, en el cual se cuente con la colaboración de profesionales, pensionados, estudiantes, entre otros, en la operatividad de la organización. • Dar actualización y seguimiento al plan estratégico para el desarrollo de la zona. 	

Figura 5 Síntesis en lienzo canvas de los aspectos esenciales del modelo.

Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, tomando en consideración el cuadro síntesis del modelo organizacional y cada uno de los aspectos desarrollados en el capítulo tres, se define como que el modelo más apropiado para la creación de la organización, es una oficina adscrita a la academia de intereses públicos, dado a que posee una serie de características favorables para dicha organización, entre ellas: es un ente apolítico; se puede aprovechar un espacio físico en las instalaciones de la academia; existe ya un reconocimiento, respaldo y prestigio adquirido tanto nacional como internacional; desarrolla un talento humano que responde a las necesidades del inversionista y a la ventaja competitiva de la zona; además se puede aprovechar la investigación y el desarrollo de la misma.

De igual forma, la academia mantiene una cercanía con los microempresarios, posee programas diversos para el desarrollo de las PYMES, tiene un presupuesto estable y, por último, los puestos de los colaboradores en la academia no dependen de ciclos políticos.

Cabe destacar que, para obtener este resultado, es necesario que la organización esté adscrita a la academia más desarrollada y preparada en Occidente, la cual debe de definirse en coordinación con representantes de la misma, y considerar cual presenta mejores características y disposición para adquirir este proyecto dentro de su trabajo.

Considerando todo lo anterior, en el capítulo siguiente se va a definir todo el contenido del modelo, bajo esta figura, que se debe de crear, de modo que se pueda brindar el modelo que mejor se adapte a los requerimientos de la zona, para cumplir con el fin de atraer la inversión que se requiere en la región.

Capítulo IV: Diseño del modelo de gestión estratégico para la creación y operatividad de una organización de atracción de inversiones a través de FEDOMA

4.1 Introducción

En el presente capítulo se desarrolla la estructura del modelo estratégico para la creación y operatividad la organización de atracción de inversiones, la misma constituida a partir de la herramienta PMBOK y adaptada a las necesidades del proyecto. A partir de esta herramienta, se definen no solo las etapas que dan cuerpo al modelo, sino también el preámbulo que demarca los requerimientos mínimos iniciales con los que debe contar la organización para poder funcionar, como lo son el ámbito legal, el espacio físico, bases de datos esenciales, alianzas clave, así como encadenamientos productivos.

Seguidamente, se desarrollan las cuatro etapas que enmarcan la propuesta estas son: el marco estratégico de la organización, la gestión administrativa, gestión operativa de la organización, y finalmente la evaluación y control esencial para la implementación del modelo.

En la primera etapa (marco estratégico) se plantean la misión, la visión, los valores, los objetivos estratégicos y la estructura organizacional más eficiente para la gestión de la organización. En la etapa dos que responde a la gestión administrativa se especifican aspectos tales como las acciones estratégicas que responden al cumplimiento de los objetivos, las políticas organizacionales que se deben abordar, así como la propuesta de la administración de los recursos tanto humanos como materiales.

Además, se desarrolla la descripción del procesamiento operativo de la organización que responde a la etapa tres, llamada: Gestión Operativa, en la misma se detallan los procesos a realizarse en el antes, durante y después de la instalación del inversionista, asimismo, estos se ilustran mediante el mapa de procesos.

Finalmente, se expone mediante la aplicación de la herramienta FMEA una propuesta para evaluar y controlar de forma eficiente el desempeño del modelo cuando este sea implementado.

4.2 Objetivo de la propuesta

Diseñar un modelo estratégico y operativo gestionado a través una organización flexible y dinámica que canalice y posicione la atracción de inversiones en la zona de Occidente.

4.3 Metodología

En el presente apartado se describe la forma en la que se desarrolla la propuesta del modelo estratégico para la creación y operatividad de la organización de atracción de inversiones en Occidente.

Primeramente, es importante tener en consideración que la herramienta utilizada para la construcción de la estructura de este modelo es el Project Management Body of Knowledge (PMBOK) (2013), misma que se describe al detalle en el Capítulo 1. Esta herramienta se define como la más eficiente para la creación de un modelo nuevo, al ser lo suficientemente maleable para adaptarse a las necesidades encontradas en el diagnóstico realizado.

La herramienta PMBOK da lugar a la formulación de la estructura base del modelo, tomando como pilares los cinco grandes procesos que lo componen y adaptando estos a las necesidades que el mismo requiere, según el diagnóstico elaborado por el grupo de trabajo. Estos procesos son nombrados en el PMBOK como: inicio, planificación, ejecución, evaluación y control, cada una de estos fueron estudiados para reconocer su composición y a partir de este análisis se realizaron las conciliaciones necesarias para que respondiera a la estructura requerida por el modelo de la organización en estudio.

Esto dio como resultado una primera etapa llamada “Marco estratégico de la organización”, la misma compuesta por elementos constitutivos que reflejan la etapa de iniciación que plantea el PMBOK. La segunda etapa, nombrada “Gestión administrativa de la organización”, está formada por distintos aspectos de planificación estratégica, brindando así una guía de cómo se deben llevar a cabo los procesos administrativos para que la organización pueda ser eficiente.

Por otra parte, se define una tercera etapa llamada “Gestión operativa de la organización”, que hace alusión a la fase de “Ejecución” que define el PMBOK, en el cual se considera la interrelación de procesos que dan lugar a la operatividad de la organización.

Finalmente, la etapa cuatro, conserva el nombre original definido por PMBOK siendo este “Evaluación y control”, donde se plantean todos aquellos aspectos a considerar para la implementación exitosa de la propuesta.

4.4 Consideraciones Iniciales

En el presente apartado se detallan los requerimientos iniciales para que la organización puede empezar a operar, los mismos fueron diseñados en relación a la información recopilada en la investigación del trabajo de campo.

4.4.1 Requerimientos mínimos para la implementación

A continuación, se presentan los requerimientos mínimos legales, del espacio físico y el recurso humano necesario para la implementación.

4.4.1.1 Información legal para la constitución

Según la investigación realizada y los hallazgos encontrados, el modelo que se propone es una oficina adscrita a una academia con intereses públicos, lo cual permite tener el amparo y prestigio público a la hora de presentarse ante inversionistas o instituciones público / privadas.

Al formar parte de una institución académica, la misma será quien defina cuáles son los requerimientos legales para la implementación de la organización.

Otro punto a destacar dentro de las recomendaciones proporcionadas por los entrevistados en el trabajo de campo, es poseer un presupuesto estable que le permita hacerse cargo de los gastos diarios y salarios de los empleados. Al estar adscrita a una institución con intereses públicos, la organización podría verse apoyada económicamente por los recursos que respaldan a la misma y de esta manera la oficina pueda operar con menor incertidumbre

financiera, sin dejar de lado que también podría recibir fondos públicos (municipalidades) y privados.

Es importante mencionar que según información proporcionada por la Ing. Christina Castillo Rojas del Enlace PYMES de la Unidad Regional Central Occidental del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) y a Mag. Ana Cristina Quesada Monge del Departamento de Ciencias Sociales de la Universidad de Costa Rica (UCR), las instituciones académicas sí pueden aportar dinero para actividades o ferias en las que ellos estén como organizadores o coorganizadores de los eventos. Existen presupuestos como el de apoyo a PYMES o ferias organizadas por grupos de trabajos finales de graduación, que pueden ser utilizados para desarrollar a los microempresarios y fomentar el modelo integral que se propone con la organización de atracción de inversiones.

4.4.1.2 Espacio físico

Al tener la organización la naturaleza antes mencionada, su espacio físico tendrá lugar en las instalaciones de la institución académica, lo cual le permite acceder a un establecimiento adecuado y reconocido a nivel nacional e internacional.

La oficina debe ser de fácil acceso para que cualquier interesado pueda visitarla, es necesario contar con sala de reuniones / conferencias, servicios básicos (agua, luz, teléfono e internet) y todo el equipo de oficina necesario para operar, además una cocineta, baños y recepción.

4.4.1.3 Recursos externos

Los recursos aportados mediante la interacción con agentes externos a la organización se vuelven fundamentales a la hora del desarrollo del modelo. Según las investigaciones realizadas, los principales deben ser:

- Contar con la Ventanilla Única de Inversión activa en la zona: La VUI permite que los procesos sean más eficientes a la hora de recibir a un inversionista que quiera posicionar su empresa en la región. Es fundamental ser ágiles en toda la tramitología con el fin de destacar y conservar a los interesados en invertir en Occidente.

- Programas de apoyo y capacitaciones para microempresarios: Los encadenamientos productivos son fundamentales para los inversionistas. Es importante tener una red de apoyo que permita capacitar a los microempresarios y que éstos puedan dar el mejor servicio a sus clientes.
- Programas de ferias de negocios y encadenamientos productivos: Las ferias de negocios son un lugar perfecto para que las PYMES se den a conocer y puedan crear alianzas con inversionistas. Es vital tener una agenda con ferias de nivel mundial y que ayuden a desarrollar las empresas ticas y dar un servicio óptimo a las extranjeras.
- Red de comunicación y enlace activo y eficiente entre instituciones públicas, instituciones privadas y academia, para responder a necesidades de inversionistas: La comunicación efectiva entre todos los involucrados es fundamental y se convierte en un recurso altamente significativo en la operación de la organización.

Es importante tener en cuenta que los requerimientos anteriormente presentados son una propuesta a utilizar, en caso de ser necesario se pueden incluir cualquiera que se considere útil para la administración de la organización.

4.4.1.3 Recurso humano

Las personas a cargo de la organización son la primera imagen que tiene el inversionista cuando llega a la zona, por lo que es fundamental que se le atienda de la mejor forma para crear en él interés por invertir en la región. Es a raíz de lo anterior, que, según los resultados obtenidos en el diagnóstico, la organización debe contar con recurso humano altamente calificado para la atención y manejo de las tareas diarias.

A la hora de hacer la contratación del personal, es importante tomar como base los perfiles de puestos que se describen al detalle en el apartado 4.5.2.2.3 en donde se reflejan los requerimientos necesarios para formar parte de la organización.

4.4.2 Bases de datos y su función dentro del modelo

Los resultados de la investigación permitieron identificar las principales bases de datos necesarias para el manejo eficiente de la organización. La información que se encuentre en

las mismas debe ser confiable y actualizada, debido a que éste será el insumo necesario para los inversionistas en temas de alianzas o encadenamientos productivos que se lleguen a crear.

Es importante tener en cuenta que en cada base de datos los contactos deben ser aquellas personas que tienen acceso directo al tema de atracción de inversiones y pueden aportar toda la información necesaria para que se le brinde la mejor atención al inversionista.

Las principales bases de datos necesarias se detallan a continuación:

- **PYMES:** Los encadenamientos productivos son un atractivo fundamental para un inversionista a la hora de colocarse en un país. Modelos como el de Nuevo León en México o el de Cartago en Costa Rica han logrado ser exitosos gracias a las PYMES que tienen en la zona y los aportes que las mismas han generado a las empresas extranjeras.

Es fundamental tener un listado de las PYMES de la región, su principal actividad productiva y los contactos necesarios para comunicarse en caso de que se requiera. Además, se debe contar con teléfonos y nombres específicos de la persona que puede aportar esta información, en este caso un ejemplo sería Cristina del INA (Tel: 83484747).

- **Instituciones públicas y privadas de Costa Rica:** Las instituciones públicas y privadas se convierten en aliados clave tanto para la organización como para el inversionista, debido a que ayudan a agilizar el proceso de instalación en la zona y brindar servicios que se puedan requerir.

Se debe hacer un mapeo de todas las instituciones, los contactos de cada una de ellas y el aporte que las mismas pueden dar a la organización.

- **Instituciones académicas:** Según los resultados obtenidos en el estudio de campo, las instituciones académicas son una pieza clave a la hora de atraer y retener IED, pues son las responsables de aportar mano de obra altamente calificada.

Por lo tanto, es importante que la organización posea los datos sobre las instituciones académicas de la región, el contacto, las carreras que ofrecen y la posible apertura de nuevos módulos en caso de ser requerido por los inversionistas. Un ejemplo de contacto es Ana Cristina de la UCR Tel: 83150210

- **Bolsa de empleo:** En la guía de inversiones se destaca el talento que se tiene en la zona de Occidente, sin embargo, esas personas están trabajando de forma distribuida en todo el país. Es determinante para la organización, que se posea una base de datos con toda la mano de obra existente en la región, los contactos y las especialidades que tiene cada uno.

Una forma de hacerlo es creando una bolsa de empleo, en donde se invite a los habitantes de la zona de Occidente a crear su perfil, adjuntar su hoja de vida y además conocer los puestos disponibles por las empresas ya posicionadas.

- **Zonas francas o Parques Industriales:** la organización debe asegurarse de tener un listado de los parques industriales, los contactos y principales requisitos para que una empresa ingrese a ellos. Lo anterior con el fin de que la información esté clara y disponible para el inversionista y al mismo tiempo, le ayude a agilizar procesos en su instalación.
- **Guía de atracción de inversiones de Occidente:** Algo que destacaron los entrevistados en la investigación, es el trabajo realizado en la zona para la elaboración de la guía, la cual es importante actualizar constantemente y dar a conocer la misma en medios de comunicación, para que los inversionistas vean el potencial de la zona e instalen su empresa. Dicha guía puede ser consultada en el sitio oficial de FEDOMA (<https://www.fedoma.go.cr/>).

4.4.3 Alianzas clave

Otro de los aspectos de relevancia para el buen funcionamiento de la organización, es el manejo de las alianzas clave, las cuales se pueden definir como *“las relaciones voluntarias entre organizaciones en uno o varias esferas de actividad en el que ambas partes regulan su comportamiento futuro a través de la mutua tolerancia”*. (Arbaiza, L. s/f. p.105)

Dichas alianzas no son parte de la dirección de la organización, pero sí se forman con el fin de complementar la oferta de bienes y servicios, en este caso, en el proceso del establecimiento de la inversión o las tareas a fines.

Crear alianzas clave en una organización, conlleva una serie de beneficios en la misma, de los cuales se pueden mencionar: un mayor acceso a recursos, experiencias en este mercado, reducción de costos, inclusión de nuevas tecnologías e ideas, generación de sinergias, más rapidez y efectividad en las operaciones, distribución de tareas, entre otros.

Por lo anterior y de acuerdo a la investigación desarrollada en el capítulo tres, dentro de las alianzas clave que debe mantener la organización, es importante que se considere una triada entre el sector público, el sector privado y la academia, a continuación, se muestran las alianzas de mayor relevancia:

- **Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE):** la participación de CINDE dentro de la organización es trascendental, pues es la intermediaria y coordinadora entre el inversionista potencial y la organización. Esta institución es el primer contacto con el inversionista, al que le muestra las características de la zona, enlaza a la región y le brinda un acompañamiento en el proceso que llevan a cabo. Para que la organización tenga resultados positivos, debe mantener una constante comunicación con CINDE y responder a cada una de sus solicitudes, pues la misma supervisa que las tareas se ejecuten de la forma correcta.
- **Ministerio de Comercio Exterior (COMEX) y Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER):** estas dos instituciones trabajan de manera conjunta en apoyo a la IED mediante la Ventanilla Única de Inversión (VUI), misma que permite la facilitación de tramitologías y permisos para el establecimiento de la inversión, entre los servicios que se ofrecen son: uso de suelos, permisos sanitarios y la licencia comercial, dicha solicitud se hace mediante una página web y se resuelve en menos de 24 horas.

Así mismo, otra de las razones para aliarse con PROCOMER, es que este recibe las solicitudes para que el inversionista obtenga los incentivos de una zona franca. Además de ello, coordina y apoya en la exportación de bienes y servicios de las empresas.

Cabe destacar que PROCOMER también puede ser un enlace entre los encadenamientos productivos y el inversionista, pues posee una serie de proyectos que ayudan e incentivan a las pequeñas y medianas empresas

- **Gobiernos locales (integrantes de FEDOMA):** En el caso de los gobiernos locales, estos manejan los temas relacionados a los permisos municipales, por lo que pueden colaborar agilizando algunos de los procesos en la instalación del inversionista, de igual manera, en las municipalidades es que se ubican las oficinas de la Ventanilla Única de Inversión, por tanto, podrían facilitar información de primera mano a la organización.
- **Otras instituciones públicas (ICE, AYA, CCSS, Ministerios públicos, entre otros.):** Las instituciones que brindan los servicios públicos, tales como electricidad, telecomunicaciones, abastecimiento de agua, servicios de emergencias, etcétera, son trascendentales para ofrecer los mismos al inversionista de una manera eficaz. Los representantes de estas instituciones deben manejar los temas ampliamente relacionados a la instalación de empresas en la zona de Occidente, por ejemplo: cantidad de redundancia eléctrica a ofrecer, caudal de agua que se tiene, servicios de emergencias médicas, policías, tránsito, entre otros.
- **Academia: Universidad de Costa Rica (UCR), Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), Instituto Tecnológico de Costa Rica (sede San Ramón), colegios técnicos, universidades privadas en la zona, entre otros:** Otro de los aspectos a considerar dentro de las alianzas clave es la academia, lo anterior dado a que facilita información relevante para la retención del inversionista, en donde se brinda una serie de bases de datos con los perfiles profesionales que se destacan en la región, así mismo, la academia puede flexibilizar sus planes de estudio respecto a las necesidades que existan en la zona o de acuerdo a lo que requieren los inversionistas.

Es importante mencionar que el INA mantiene información seleccionada de los empresarios de la zona de Occidente y trabaja en forma conjunta con la Comisión Interinstitucional de Apoyo a PYMES y Emprendimientos de Occidente, en la

confección de una base de datos en la que se unifica la información principal de los productores de bienes y servicios de la región.

Así mismo, la mayor parte de las academias, destinan presupuesto a proyectos en apoyo a los empresarios de las zonas, mediante capacitaciones y charlas sobre temas legales, administrativos, de mercadeo, entre otros. Esto con el fin de que se encuentren más preparados para formar parte de los encadenamientos productivos de los inversionistas o bien se puedan desempeñar de mejor manera en el sector comercial. Lo mencionado será desarrollado con mayor énfasis en el punto 4.4.4.

- **Empresarios locales y cámaras de comercio:** La representación de las empresas privadas, es trascendental incluirla dentro de las alianzas clave, dado a que estas manejan directamente las necesidades y características principales del sector empresarial, esto facilitaría la dirección de la toma de decisiones en cuanto al desarrollo de los encadenamientos productivos. Así mismo, las cámaras de comercio pueden coordinar actividades de la organización en la que se requiere la participación de los empresarios de la zona, además, pueden brindar diferentes recursos para la ejecución de proyectos que se deseen llevar a cabo dentro de la organización
- **Direcciones de zonas francas y parques empresariales:** Esta representación dentro de las alianzas clave, facilita la información acerca de los incentivos fiscales que se pueden ofrecer a los inversionistas, de igual forma, mediante estos directores se puede obtener un conocimiento detallado sobre las características de las zonas francas y de los parques industriales, tales como datos referentes al terreno, localidad, disponibilidad de edificios, facilitación de servicios, entre otros.

Finalmente, las alianzas deben gestionarse de acuerdo al proyecto que se desarrolle en el momento, es decir, las mismas no deben formar parte del proceso si no son necesarias, o bien, deben buscarse nuevas alianzas si se amerita en el cumplimiento del objetivo.

Así mismo, debe existir responsabilidad y una comunicación asertiva ante las alianzas clave, esto con el fin de generar compromiso en sus representantes y evitar conflictos de control o diferencias de objetivos entre las partes.

Aunado a lo anterior, para tener éxito en el proceso llevado a cabo con dichas alianzas, deben delegarse las tareas que les corresponde a cada una de ellas y a la vez, evitar la duplicidad de las acciones que se ejercen.

4.4.4 Encadenamientos productivos

Como parte de las acciones que debe desempeñar la organización, es fundamental la coordinación entre empresas locales e inversionistas, con el fin de que exista un desarrollo económico del comercio en la zona y a la vez se facilite la materia prima que requieren los inversionistas. Arango, D (2014) establece que el objetivo de los encadenamientos productivos es *“realizar enlaces entre los distintos conjuntos de empresas que componen cada etapa o eslabón de un determinado proceso productivo, y articularlos según sus capacidades, con el fin de que las empresas ganen competitividad en los mercados”*. Ahora bien, para vincular los encadenamientos productivos con los inversionistas, se pueden utilizar dos técnicas diferentes ya implementadas a nivel nacional e internacional: las ruedas de negocios o una plataforma digital.

Las ruedas de negocios son encuentros presenciales entre ambas partes, en donde previamente se planifican las reuniones para crear un ambiente de negocio adecuado. Este mecanismo facilita los contactos entre los empresarios e inversionistas que desean conversar para establecer diversos contratos.

Para dicho encuentro, es necesario un establecimiento físico, coordinación de las agendas y la logística que el evento conlleva, para ello, se puede solicitar recursos, patrocinios, o bien apoyo por parte de los mismos participantes o las alianzas clave. Para una mayor agilidad en el encuentro, pueden crearse pequeños stands de demostración de los bienes y servicios que se desean ofrecer, y previamente se puede otorgar a los inversionistas una lista de las empresas por categoría de servicios, con un rango de precios y con los diversos contactos.

En cuanto a las plataformas digitales, funcionan de igual manera, con la diferencia de que los encuentros se llevan a cabo de forma virtual. Es decir, en dicha plataforma debe existir una base de datos de empresarios e inversionistas, en donde se facilite los contactos e información principal de cada uno, por ejemplo, el nombre de empresa, bien o servicio que ofrecen, correo

electrónico, números de teléfono, entre otros. Esto conlleva a que se puedan comunicar entre sí para proceder a realizar una entrevista y posteriormente un contrato.

Ahora bien, se debe comprender que impulsar el desarrollo y asesoramiento de las PYMES, no son un objetivo principal de la organización, sin embargo, es una acción importante para el establecimiento y retención del inversionista, por lo que, para llevarse a cabo una rueda de negocios o encuentro entre las partes, se requiere de una capacitación previa dirigida a los empresarios, con el fin de que puedan prepararse y conocer acerca del tema.

Para ello, la organización puede involucrar a otras instituciones como la academia, el MEIC, PROCOMER, Cámaras de Comercio o entidades que apoyan al sector empresarial, por ejemplo, los Trabajos Comunes Universitarios (TCU), incubadoras de negocios, entre otros.

Por otra parte, tomando como referencia el sistema de atracción de inversiones en Israel, previamente estudiado en el capítulo anterior, podría ser funcional el desarrollo de una red de voluntarios, el cual consiste en obtener apoyo por parte de profesionales, estudiantes, pensionados u otros, que deseen aportar su conocimiento en áreas que faciliten el establecimiento de las inversiones en la zona, tales como la coordinación con microempresarios, capacitaciones o labores administrativas.

4.4.4.1 Manual para cumplir como empresa aliada

De acuerdo al benchmarking desarrollado en la etapa de investigación en el apartado 3.1.4 Modelo de atracción de inversiones en Medellín, Colombia y con base en lo aplicado por la ACI Medellín, es importante establecer parámetros a los encadenamientos productivos, para que estos formen parte de la organización y pueda llevar a cabo negocios con los inversionistas.

Cabe destacar, que las alianzas estratégicas que coordinan los encadenamientos productivos, manejan una serie de parámetros que estos deben cumplir para formar parte de un proyecto en particular, sin embargo, como complemento a lo ya establecido por estas instituciones, a continuación, se especifican algunos de los aspectos que las empresas deben de mantener

para catalogarse como encadenamientos productivos y se lleve a cabo una negociación eficaz con el inversionista.

a. Requisitos

- Realizar una solicitud formal para ser parte de los encadenamientos productivos.
- Que la empresa esté constituida de acuerdo a la legislación costarricense (Registro Tributario, Patente Municipal, Registro Nacional)
- Mantener en una base de datos los servicios o productos que ofrecen las empresas, con especificaciones de descripción, unidad de medida, entre otros.
- Adjuntar hojas de vida de los profesionales que atenderán a los inversionistas.

b. Cumplimiento de criterios

- Tener al menos dos años de experiencia, para que puedan manejar la información veraz y atender las consultas de los inversionistas.
- Ser especialista en el bien o servicio que ofrece.
- Es deseable, que las personas de la empresa que atenderán las consultas potenciales, manejen al menos el idioma inglés, en caso de que se requiera.
- Brindar el tiempo necesario a la organización, cuando se les convoca para consultas, asesorías, capacitaciones, entre otros.
- Atender a los inversionistas y diagnosticar las necesidades que poseen.
- Informar al inversionista sobre costos o aspectos a considerar si se obtiene un contrato.
- Cumplir y ser responsables con los compromisos que se establezcan con los inversionistas.

Por último, es importante que también la organización considere los siguientes aspectos en relación a los encadenamientos productivos:

- No debe asumir costos de servicios ofrecidos por parte de los encadenamientos productivos al inversionista.

- Los encadenamientos productivos no deben adquirir vinculación laboral con la organización.
- La organización únicamente cumple con la función de vincular a los encadenamientos productivos con el inversionista y brindarles un acompañamiento, sin embargo, no debe involucrarse en las decisiones que se toman por parte de los negociantes.
- La organización no debe ser responsable de futuras discrepancias entre las partes, ni ser involucrada en problemas legales, demandas, entre otros.
- Debe mantener confidencialidad en la información que facilitan tanto los encadenamientos productivos como los inversionistas.

4.5 Etapas de la propuesta

Una vez establecidas las consideraciones iniciales en la propuesta del modelo, se procede con el desarrollo de cada una de las etapas, entre ellas: Marco estratégico de la organización de atracción de inversiones, Gestión administrativa, Gestión Operativa, y finalmente la etapa de evaluación y control.

4.5.1 Etapa 1: Marco estratégico de la organización de atracción de inversiones

A continuación, se presentará un marco estratégico que definirá las condiciones de la organización de atracción de inversiones, lo cual permitirá establecer límites de trabajo de esta, en donde se podrán visualizar propuestas de valores, misión, visión, objetivos estratégicos y estructura organizativa, basado en la teoría y las investigaciones realizadas sobre el tema de la atracción de inversiones para la zona.

4.5.1.1. Misión y Visión

El tener clara la misión y visión de la empresa ayuda a la creación de nuevas, innovadoras e importantes metas para llegar a ser lo que la misma desee. Según Valda, J (2020), la visión se ha denominado como el sueño de la organización, una declaración de aspiración de la misma a mediano o largo plazo, es la imagen a futuro que esta pretende. Por otro lado, define la misión como la que describe el rol que se desempeña actualmente en la organización para el logro de su visión, es la razón de ser de la empresa.

Con estas consideraciones sobre la estructura que debe de tener la misión y la visión y aunado a los objetivos que se tienen con la organización que se desea crear para la zona de Occidente, se realiza una propuesta de estos dos componentes del marco estratégico:

- **Misión**

Somos una organización clave a nivel nacional e internacional en la consolidación de un clima y condiciones óptimas para la atracción de inversión extranjera directa en la Zona de Occidente, mediante la unificación de actores claves, desarrollo del talento humano y la tecnología, que promueve las ventajas competitivas de la región y el desarrollo sostenible a través de la inversión.

- **Visión**

Ser una organización líder y exitosa en la atracción y retención de inversiones en Costa Rica, posicionando a Occidente como un polo comercial caracterizado por la formación del talento humano de excelencia y eficiencia en sus procesos de instalación de inversión, que aporta y genera mejores condiciones sociales y económicas al país.

4.5.1.2 Valores

Definir valores dentro de la organización ayuda a que esta sea más consciente de la responsabilidad social e interna que adopta, y que para sus miembros sea más fácil el actuar conforme a esto. Los valores no solo influyen en situaciones dentro del clima laboral, sino además en ámbitos relacionados a las estrategias de competitividad que se adopten, la creación de servicios para los clientes, procesos de innovación o incluso decisiones de inversión.

Algunos de los valores que se proponen para la organización, considerando los ideales de la misma y la dirección que esta debería de tener para lograr un adecuado desarrollo en la región son:

- Pasión
- Excelencia
- Seguridad

- Honestidad
- Eficiencia
- Responsabilidad
- Compromiso

4.5.1.3 Objetivos estratégicos

Dentro del marco estratégico de cualquier organización, la definición de los objetivos estratégicos es fundamental para brindar una estructura adecuada en la misma, demarcar líneas de trabajo y buscar el éxito.

Según Berrios, L (2013), los objetivos estratégicos son los que validan la misión y la visión que ha sido planteada como punto de partida.

Además, este autor indica algunas características que deberían de considerarse para plantear los objetivos, entre las que están: deben de ser alcanzables, fácil de comprender, no tiene que ser cuantificable ni expresado en cifras, debe de estar acotado en el tiempo, debe derivarse de las estrategias, la misión y la visión, no puede ser algo abstracto y tiene que ser convertible en tareas u objetivos específicos.

Algunos de los objetivos estratégicos propuestos para la organización de atracción de inversiones son:

- Promocionar la inversión en la Zona de Occidente destacando las cualidades positivas de su talento humano y tecnología, para lograr un mayor posicionamiento de la zona dentro y fuera de sus fronteras.
- Desarrollar los servicios adecuados post establecimiento para brindar el apoyo especializado requerido por el inversionista instalado en la región.
- Operar como un mediador clave entre la triada del sector público, privado y la academia, para la implementación y activación de iniciativas que logren un mejor servicio y desarrollo en la región haciéndola más atractiva y ágil para el inversionista.

4.5.1.4 Estructura organizacional

Mediante la estructura organizacional se logra definir cómo se va a constituir una compañía, empresa u organización, y tiene la función principal de establecer la autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigrama, departamentos, entre otros.

Según Vásquez, C (2020) las organizaciones deben contar con una estructura organizacional de acuerdo a todas las actividades o tareas que pretenden realizar, pues mediante una correcta estructura se permite establecer funciones y departamentos, con la finalidad de producir los servicios o productos, mediante un orden y un adecuado control para alcanzar sus metas y objetivos.

La estructura organizacional propuesta dentro del modelo, es:

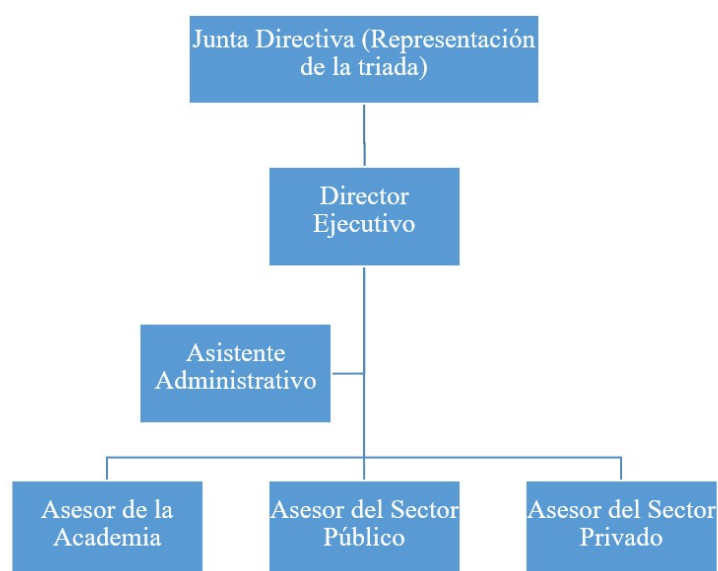


Figura 6 Organigrama propuesto

Fuente: Elaboración propia.

Toda la estructura organizacional va a ser explicada con mayor detalle, en la etapa 2, específicamente en el apartado 4.5.2.2 referente al recurso humano.

4.5.2 Etapa 2: Gestión administrativa de la Organización de atracción de inversiones

En el presente apartado se detallan todos los aspectos administrativos necesarios para la implementación de una organización de atracción de inversiones.

4.5.2.1 Planificación

La Organización que se desea crear estará en constante movimiento con proyectos, inversionistas y ferias de encadenamientos. A raíz de lo anterior es importante tener una planificación ágil y ordenada que permita llevar los procesos, plazos y responsables de cada actividad de la mejor forma. En el siguiente apartado se desarrollarán, las líneas de acción que marcan un camino para llevar a cabo los objetivos en la organización, los reglamentos internos bajo los cuales debería regir, las estrategias de comunicación, así como el mecanismo de control presupuestario de la misma.

4.5.2.1.1 Acciones estratégicas

Para alcanzar resultados positivos en la ejecución de los objetivos estratégicos a un corto, mediano y largo plazo, es importante la creación de líneas de acción, las cuales de la mano con el desarrollo de un plan estratégico guíen la operatividad de la organización, así mismo, este plan debe ser actualizado de forma constante con el fin de brindar un servicio eficaz a los inversionistas y con ello lograr el desarrollo deseado en la región de Occidente.

Es por esto que, en el presente apartado, se describen las principales acciones a seguir por la organización en el cumplimiento de los objetivos estratégicos ya establecidos anteriormente, a la vez dichas acciones se encuentran enlazadas al lienzo CANVAS desarrollado en la Figura 5, en el cual se clasifican las actividades claves en diversos niveles de necesidad de cumplimiento (alto, medio o bajo).

Así mismo, cada una de las acciones estratégicas deben de llevarse a cabo de acuerdo a las funciones que ejercen las alianzas claves, las cuales ya fueron especificadas en el apartado 4.4.3 Alianzas Clave, esto con el fin de delegar las tareas de los proyectos que se desarrollen según corresponda.

Cabe destacar, que dado al alcance del presente proyecto no se van a desarrollar a cabalidad cada una de las acciones estratégicas a mencionar, las mismas se especifican como propuesta para la implementación de los procesos dentro de la organización.

Por lo tanto, a continuación, se describen algunas de las principales acciones estratégicas a considerar.

Objetivo estratégico 1: Promocionar la inversión en la Zona de Occidente destacando las cualidades positivas de su talento humano y tecnología, para lograr un mayor posicionamiento de la zona dentro y fuera de sus fronteras.

Dentro del primer objetivo estratégico, el cual involucra la promoción de la inversión en la región, se podrían desarrollar algunas acciones estratégicas que desencadenen actividades que destaquen cualidades positivas, que dan ventaja a la Zona de Occidente por encima de otras, tanto dentro como fuera de las fronteras de Costa Rica.

- Implementar una adecuada estrategia de comunicación, en donde se puedan destacar atributos como el talento humano y la tecnología, con los cuales la zona podrá brindar servicios de calidad al inversionista. Es importante mencionar, que para realizar esta línea de acción se podría tomar como base la estrategia de comunicación y mercadeo que se propondrá en este proyecto.
- Realizar una adecuada coordinación de la agenda en el área comercial y productiva con base en las necesidades que tienen los proyectos de inversión que llegan a la región, de modo que se logre una buena vinculación y se puedan satisfacer las necesidades del inversionista.
- Tener una efectiva planeación y control de los proyectos y tareas que permitan visualizar victorias rápidas para la organización, las cuales generen confianza en el inversionista y colaboren con la promoción de la región como uno de los mejores destinos para la inversión en Latinoamérica. El coordinar y destacar adecuadamente estas victorias rápidas se puede lograr, realizando proyectos como organización con alianzas claves comprometidas, en donde en la operatividad se intenten mantener siempre objetivos a corto plazo, que hagan que la organización se mantenga activa y

se visualice eficiente y ágil para el posicionamiento y retención de inversiones en la zona.

Objetivo estratégico 2: Desarrollar los servicios adecuados post establecimiento para brindar el apoyo especializado requerido por el inversionista instalado en la región.

Ahora bien, el segundo objetivo estratégico se vincula con el desarrollo de servicios adecuados post establecimiento, para brindar el apoyo requerido por el inversionista que se instala en la región.

- Brindar un acompañamiento y seguimiento al inversionista en su proceso de instalación y de financiamiento, para que este pueda desarrollar y operar su proyecto adecuadamente en la zona.
- Definir los trámites y requisitos de formalización del inversionista, lo cual se puede lograr por medio de alianzas con instituciones hermanas que conozcan, trabajen y guíen estos procesos requeridos en el posicionamiento de la inversión. Como organización se deben de tener claros estos procesos e incluso analizados para que de ser posible se puedan brindar con aún mayor agilidad.
- Mantener una adecuada vinculación y conocimiento del proyecto de las VUI en coordinación con los gobiernos locales, además de una buena comunicación e interacción con instituciones como CINDE y PROCOMER.
- Se deben de mantener bases de datos adecuadas para tener la información a mano de lo que el inversionista requiere. Estas bases de datos pueden incluir información sobre instituciones de la zona, bolsa de empleo, datos sobre PYMES, información sobre inversionistas ya posicionados, entre otros.
- Se debe de llevar de la mano con la anterior línea de acción, el enfocarse siempre en prioridades y no abarcar de una sola vez, todas las aristas que la organización debe desarrollar. Con esto se quiere dar a entender, que el proceso de cumplir con esas bases de datos, se deben ir trabajando por objetivos cortos, buscando apoyo en instituciones que ya tengan las mismas desarrolladas en su operativa y les sea más fácil alimentarlas y actualizarlas por vincularse más específicamente con su objetivo principal de trabajo.

- Evitar duplicidad de acciones que ya realizan las alianzas claves, lo cual únicamente se puede lograr con una buena estrategia de comunicación y un buen vinculamiento y conocimiento de la operatividad de las instituciones de la triada que forman parte de las alianzas de la organización.
- Brindar apoyo a posibles clusters empresariales que se podrán encontrar en parques industriales, en un mediano o largo plazo. Alimentar los procesos, alianzas y conocimiento en esta temática, es una línea de acción que se debe de desarrollar como organización para poder brindar servicios adecuados.
- Crear los perfiles de puestos adecuados para la administración de la organización, con el fin de que se tengan los necesarios para cumplir con la operativa de la organización y que no se paralicen o retrasen acciones, por no tener el suficiente recurso humano que administre y apoye los procesos del inversionista. Se deben analizar las mejores cualidades del colaborador, no solo para contar con personal capacitado por su experiencia y formación académica en esta temática, sino además por poseer características como el compromiso, excelencia y pasión por este tipo de proyectos y por la región.

Objetivo estratégico 3: Operar como un mediador clave entre la triada del sector público, privado y la academia, para la implementación y activación de iniciativas que logren un mejor servicio y desarrollo en la región haciéndola más atractiva y ágil para el inversionista.

Por otra parte, dentro del último objetivo estratégico se pretende que la organización sea un mediador de la triada entre el sector público, privado y la academia, esto con el fin de que se ofrezca un servicio eficaz y se lleve a cabo un desarrollo de la región para que sea más atractiva al inversionista.

- Consolidar una red de aliados claves en donde se contemplen representantes de cada uno de los sectores ya mencionados y a la vez exista participación activa de personas de la región para un mayor impacto en la misma.
- Generar compromiso y responsabilidad por parte de los aliados en cada una de sus tareas, pues esto da como resultado un acompañamiento adecuado al inversionista y una coordinación de excelencia dentro de la organización. Cabe destacar que, para

que exista un nivel de compromiso por parte de las alianzas, la organización debe mantener también responsabilidad con estas, pues debe demostrar la importancia de ofrecer sus servicios para la retención del inversionista y, por ende, la reactivación económica y desarrollo de la zona.

- Coordinación de las diferentes alianzas para que éstas integren las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en encadenamientos productivos y vincularlos con los inversionistas de acuerdo a lo que estos necesiten.
- Impulsar a que algunas de las alianzas claves destinen parte de sus recursos para asesorar y capacitar a las PYMES, esto conlleva a que las empresas de la zona se encuentren más preparadas para establecer contratos con los inversionistas y proyectar una zona más atractiva para los mismos.
- Desarrollo de una red de voluntariado como alianza clave para la organización, pues se pretende que dicha red esté consolidada por estudiantes universitarios, pensionados o profesionales que deseen brindar sus servicios de manera colaborativa a la organización en sus labores operativas, esto desencadena que haya una mayor participación de la población y a la vez esta puede obtener un conocimiento más amplio en los diferentes temas de la organización. Cabe destacar que esta línea de acción no le corresponde directamente a la organización, sino sería llevada a cabo por un representante de la triada, específicamente la academia.
- Mantener un financiamiento estable y contar con los recursos necesarios para llevar a cabo los proyectos que se planteen. Dicho financiamiento puede derivarse de presupuestos establecidos por parte de las alianzas claves, ya sea aportando el recurso humano, material o económico y con ello poder realizar las diversas actividades necesarias para la atracción y retención de las inversiones.

Por último, es importante mencionar que estas líneas de acción pueden actualizarse o modificarse de acuerdo a los proyectos que se lleven a cabo en el momento o bien según las necesidades que se presenten en la organización o por parte de los inversionistas. Así mismo, pueden crearse nuevos objetivos estratégicos y, por ende, nuevas líneas de acción.

4.5.2.1.2 Reglamentos internos de la organización

Dentro de los aspectos a considerar por parte de la organización, se encuentran las políticas y reglamentos internos, esto con el fin de que existan parámetros a seguir por parte, tanto de cada uno de sus colaboradores como de los que conforman la organización en general, para que se dé como resultado un ambiente laboral adecuado y que se lleven a cabo las actividades bajo una legislación establecida.

Dado que la organización que se propone, tiene como figura constitutiva el estar adscrito a una institución académica ya consolidada, formada y desarrollada en Costa Rica, se presume que ésta adoptaría los reglamentos y políticas que la institución ya mantenga dentro de su control y orden interno.

Es medular recalcar, que paralelo a lo anterior la organización debe de crear un reglamento interno propio, donde se establezcan los siguientes procedimientos para llevar a cabo la operatividad de la misma:

- Alcances de la organización a los que se debe llegar.
- Competencias de cada uno de los participantes.
- Acciones que se desempeñan.
- Las restricciones a existir.

Se requiere que estos procedimientos tomen en cuenta cada uno de los actores de la organización, desde su junta directiva hasta sus puestos administrativos, esto con el fin de ordenar el proceder y el actuar de la organización a pesar de que se encuentre adscrito a otra institución.

Ahora bien, se esperaría que la institución académica respalde jurídicamente a la organización con los reglamentos necesarios, esto con el fin de que esta pueda operar de forma segura y se garantice que tenga los alcances de ser socialmente responsable y ambientalmente amigable, de modo que, el personal que labore en la organización se encuentre respaldado por la jurisdicción nacional, con los respectivos derechos laborales como trabajadores y ciudadanos costarricenses, donde la sociedad y ambiente que se desarrolla en el entorno de la organización vaya en función de lograr las mejores condiciones

sociales y ambientales a nivel regional, en coordinación con todos los esfuerzos que a nivel país se han venido desarrollando en este particular.

Entre las leyes costarricenses a las que se debe apegar los reglamentos y políticas principales de la institución académica se encuentran:

- Ley Orgánica del Ambiente N° 7554 (1995) y la Ley General de Salud N° 5395 (1973), los cuales se convierten en los principales instrumentos regulatorios ambientales básicos del país. (Sistema Costarricense de Información Jurídica)
- Ley Nacional de Emergencias y Prevención del Riesgo N° 8488; la cual contempla un marco jurídico ágil y eficaz, que busca garantizar la reducción de las causas del riesgo, así como el manejo oportuno, coordinado y eficiente de las situaciones de emergencia. (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 2005)
- Código de Trabajo N° 2, mismo que contempla los derechos costarricenses del trabajador, en cuanto a contratos, salarios, jornada laboral, días de vacaciones, entre otros. (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 1943)
- Reforma Procesal Laboral N° 9343, la cual garantiza que los colaboradores de las empresas posean un acceso real ante la justicia y además se disminuyan los tiempos de atención para resolver conflictos laborales. (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 2016)

Es importante recalcar, que se recomienda verificar que la institución a la que se va a vincular la organización cumpla con todos estos reglamentos, donde complementariamente se deben sumar y vincular a los procedimientos internos, mismos que fueron mencionados anteriormente y que la organización crearía como propios

4.5.2.1.3 Estrategias de comunicación y mercadeo

Para el buen desarrollo de la organización es fundamental que se dé a conocer de la mejor forma el trabajo y objeto principal que tiene la misma ante la población de la región, sectores productivos y principalmente a los inversionistas. Ahora bien, para que esto se pueda lograr es importante tener una estrategia de comunicación definida y ágil, que permita a la

organización posicionarse en el mercado nacional e internacional en el cual esta se desarrollará.

Para la comunicación de cada una de las estrategias, es importante el aprovechamiento de los canales tecnológicos como las redes sociales, por cuanto, es un medio de bajo costo y de gran alcance para la población. La red social utilizada por la mayoría de las personas y empresas, tomando en consideración a los inversionistas, es Facebook, la cual puede emplearse para mantener un contacto directo con el cliente potencial y a su vez manejarse como medio informativo.

Así mismo, puede crearse una página web única de la organización, en donde se haga comunicación oficial de cada una de las acciones y decisiones tomadas, así como datos relevantes utilizados para la atracción de inversiones.

Es importante que se tome en consideración que se pueden hacer campañas publicitarias no solo en la página web o Facebook de la organización, sino también en las páginas de los actores principales, tales como CINDE, PROCOMER, Municipalidades y academia.

Ahora bien, en cada estrategia debe definirse el canal de comunicación de acuerdo al presupuesto, alcance, objetivo que se establece y apertura que brinde CINDE u otras organizaciones como PROCOMER.

Romero, E (2017) establece las siguientes estrategias para que una organización pueda introducirse y permanecer en el mercado, es importante mencionar que dichas estrategias deben apoyarse en redes sociales y páginas web, dado a que las mismas deben ir de acuerdo a las herramientas tecnológicas más utilizadas actualmente.

1. Estrategia de lanzamiento: cuando la organización abre por primera vez, se debe crear una estrategia que pueda transmitir una primera impresión, para que se vuelva atractiva en su entorno, es decir, crear su carta de presentación. Una propuesta para la estrategia de lanzamiento de la organización es:

- Creación de correo electrónico, página web, WhatsApp y redes sociales.

- Participación en reuniones y sesiones informativas en donde se promocióne la guía de atracción de inversiones.
- Publicidad en medios de comunicación de la zona.

2. Estrategia de visibilidad: esta estrategia se utiliza para dar presencia de marca que logre crear y cuidar las relaciones personales tanto con los inversionistas como con los encadenamientos productivos y público en general, para ello se pueden utilizar los medios de comunicación de mayor alcance, como:

- Lanzamiento de publicidad en las redes sociales
- Participación en ferias nacionales y / o internacionales

3. Estrategia de confianza: la estrategia de visibilidad ocasiona que el público meta conozca la organización, no obstante, deben existir acciones que conlleven a los inversionistas y empresarios a confiar en la misma. Para este fin se pueden compartir testimonios de clientes o entrevistas ya realizadas con diversos medios de comunicación, en donde se expresen aspectos positivos de la organización. Un posible ejemplo para esta es:

- Creación de vídeos e imágenes que proyecten vivencias positivas de la organización en relación a diversos inversionistas, encadenamientos productivos y población en general.
- Utilizar WhatsApp o correo electrónico para brindar un seguimiento al inversionista o empresa establecida.
- Realizar visitas directas a los inversionistas y empresas que forman parte de la organización, para brindar asesorías o ayuda en caso de ser necesario.

4. Estrategia de posicionamiento: esta estrategia debe ir orientada a acciones que provoquen que los inversionistas recuerden o tengan presente la zona de Occidente para invertir su capital, esto se puede hacer mediante publicidad, participación en ferias, elaboración de un slogan creativo, entre otros. Algunas opciones a realizar en Occidente son:

- Creación de estrategias de mercadeo, como vallas publicitarias, publicidad en medios de comunicación del país, lanzamientos de campaña publicitaria en redes sociales.
- Promoción del slogan (Somos Talento y Tecnología), para que la zona sea caracterizada y esté en la mente de los diferentes actores, por destacar con estas cualidades.

5. Estrategia de expansión: Si parte de los objetivos de la organización a largo plazo, fuera expandirse hacia otros tipos de inversionistas, ofreciendo un nuevo servicio, es necesario formar una serie de tácticas para comunicar dicho cambio, en el cual la organización pueda seguir siendo rentable y acoplándose a las metas de la misma. La propuesta para realizar en la Zona de Occidente es:

- Asistencia a nuevas ferias internacionales.
- Asistencias a reuniones y sesiones informativas.

Cabe destacar que las estrategias, no deben de ser aplicadas todas en un mismo momento, sino acorde a las etapas de trabajo en donde encuentra la organización, de modo que con cada una de estas estrategias se puedan obtener los mejores resultados en el proceso de promoción y comunicación de la organización.

Cada uno de los aspectos que se citaron, son recomendaciones, que sin lugar a duda conllevan un extenso trabajo de mercadeo, comunicación y análisis del mercado en ese momento, sin embargo, el fin en este apartado es exponer en un resumen algunas de las estrategias comunicativas que se podrían desarrollar más ampliamente en un futuro.

4.5.2.1.4 Mecanismo de control presupuestario

El manejo de presupuestos en toda organización va más allá de contabilizar las entradas y salidas que el proyecto tiene. Para lograr un adecuado manejo presupuestario es importante coordinar, analizar y estudiar la gestión que se quiere realizar con los recursos disponibles para conseguir los objetivos que se tienen como organización.

Un aspecto importante de considerar en el manejo de presupuestos de la organización, es que esta debe de llevar un manejo adecuado de los proyectos que se tenga, en donde se puedan

programar los recursos disponibles, evaluar los resultados de los mismos y las fuentes de donde se obtuvieron cada uno de esos recursos.

El poder documentar todo este proceso de presupuestos, permitirá a la organización brindar mayor transparencia en su manejo, más eficiencia en sus procesos y mayor competitividad y análisis a la hora de tomar decisiones.

Cabe destacar, que, aunque la organización que se pretende crear es sin fines de lucro, esta va a manejar recursos financieros brindados por las alianzas que le apoyan, por lo que ser lo más transparente posible, ordenado y organizado en este tema, va ayudar a consolidar mejor la imagen de eficiencia y modelo de éxito que se quiere dar a los inversionistas.

La estructura de presupuestos que maneja la organización, debe de ir apoyada en la forma en que la institución a la que está adscrita maneja estos temas, sin embargo, a nivel interno se propone que se lleve un control, que, aunque se pueda ver básico, refleje siempre transparencia. En la siguiente figura se puede visualizar un ejemplo del control presupuestario propuesto.

Tabla 23 Control presupuestario propuesto

Organización de atracción de inversiones en Occidente									
Plantilla de Control de Costos									
Proyecto Rueda de Negocio									
Actividad	Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Costo total	Presupuesto inicial	Déficit(-) /superavit (+)	Fecha de actividad	Aliado responsable	Actividad Finalizada/No finalizada
Alquiler de mesas	20	Mesas	₡ 1 500	₡ 30 000	₡ 40 000	₡ 10 000	4/10/2020	Cámara de Comercio	Finalizado
Alquiler de sillas	160	Sillas	₡ 200	₡ 32 000	₡ 30 000	-₡ 2 000	4/10/2020	Cámara de Comercio	No Finalizado
				₡ -		₡ -			
				₡ -		₡ -			
				₡ -		₡ -			
				₡ -		₡ -			
				₡ -		₡ -			
				₡ -		₡ -			
				₡ -		₡ -			
				₡ -		₡ -			
SUMA TOTAL			₡ 1 700	₡ 62 000	₡ 70 000	₡ 8 000			

Fuente: Elaboración propia.

4.5.2.2 Administración del recurso humano de la organización

Parte fundamental del modelo de la organización diseñado, es la definición de una estructura organizativa que facilite el desempeño eficaz de la misma. Por lo tanto, tomando como base el organigrama detallado en la Figura 6 ubicada en el apartado 4.5.1.4 Estructura Organizacional, se explica la relevancia con que se debe determinar el puesto de dirección, además, se identifican las responsabilidades de los distintos colaboradores dentro de la organización y finalmente se describen de forma detallada los puestos esenciales para la operatividad de la misma.

4.5.2.2.1 Dirección

Partiendo de los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado, se tiene que la naturaleza de la organización para su más ágil funcionamiento debe ser: privada de utilidad pública, apolítica y sin fines de lucro.

Tomando esos aspectos en consideración se propone que sea una institución académica quien esté a cargo de la dirección de la organización, esto debido a que la persona que encabece la misma no puede estar en representación de ningún color político, pues esto generaría un entorpecimiento en la toma de decisiones estratégicas que se planteen. Así mismo, otra ventaja que brindaría la naturaleza apolítica en la dirección es la estabilidad en el puesto, pues este no se vería afectado por cambios en cada ciclo político.

Por otra parte, un director ejecutivo que provenga del sector de la academia contaría con experiencia amplia en la administración de una entidad sin fines de lucro, lo que brinda menos incertidumbre sobre el manejo de los recursos en comparación con direcciones de entidades lucrativas.

Finalmente, al contar con una representación del sector de la academia se tiene como ventaja la cobertura pública, el respaldo y la legitimidad que esta constituye, lo que a su vez facilita la creación de imagen de la organización tanto a nivel país como a nivel internacional.

4.5.2.2.2 Responsables de los procesos en la organización

En primera instancia es medular definir las responsabilidades que tendrá el Director Ejecutivo de la organización, esto al ser la figura líder de la organización y quien debe garantizar a la Junta Directiva el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados, así como velar por el manejo efectivo de los recursos financieros, materiales y humanos. Además, esta persona tiene bajo su responsabilidad el ser la figura mediática y de negociación de la organización, al ser el primer contacto que los inversionistas tendrán y por ello se debe de garantizar un perfil adecuado y pertinente a las funciones atribuibles que se le encomendarán.

Por otra parte, es importante mencionar quienes serán los encargados de llevar a cabo el resto de los procesos de la organización, donde para ello se definen como esenciales los asesores que tengan el vínculo e interacción con la triada (Sector público – Sector Privado - Academia), los cuales deben ser colaboradores especializados en el sector con el que se van a relacionar, y de esta manera cada uno tendrá como principal objetivo mantener una integración activa, del sector público, privado y la academia, con la organización.

Para puntualizar con más detalle, el Asesor de la Academia estará a cargo de brindar al inversionista la información ágil y precisa sobre el recurso humano, la preparación académica, así como la disposición laboral del mismo. Además, será el responsable de encabezar la comunicación con todo el sector educativo de la zona, manteniendo de esta manera datos actualizados, así como programas de estudios que respondan a las necesidades de los inversionistas.

Asimismo, el Asesor del Sector Público, será responsable de guiar y asesorar al inversionista en todo el proceso de tramitología para su instalación, para ello es esencial que conozca con amplitud el proyecto de Ventanilla Única de Inversión. Además, dicho asesor deberá tener comunicación constante con todas aquellas instituciones públicas de la zona que sean requeridas para la elaboración de los proyectos de inversión, y de esta manera poder brindar una rápida respuesta al inversionista.

Finalmente, el Asesor del Sector Privado tendrá como objetivo generar una conexión confiable y fluida entre el sector privado y el inversionista, y de esta manera solventar las necesidades de bienes y/o servicios que requiera el mismo para su instalación y operación en la zona.

4.5.2.2.3 Creación de perfiles de puestos

Dentro de la organización debe llevarse a cabo una adecuada administración del recurso humano, para ello es fundamental que se cuente con manuales de puestos, los mismo deben facilitar la descripción y especificaciones de cada puesto vigente. Además, estos manuales serán la principal herramienta para facilitar el proceso de reclutamiento y selección, administración salarial, así como evaluar el desempeño de los colaboradores en la organización. Ahora bien, con el fin de que la institución cuente con un manejo estructurado del recurso humano, se establecen los siguientes puestos como indispensables para el funcionamiento:

- Director general
 - Asesor de la academia
 - Asesor del sector público
 - Asesor del sector privado
 - Asistente administrativo

Teniendo definidos los puestos que se deben cubrir en la organización es importante establecer los perfiles que responden a las necesidades de cada uno de estos, para ello se detallan a continuación:

A. Perfil de puesto del Director Ejecutivo

Nombre del puesto	Director Ejecutivo
Dirección a la que pertenece	Dirección Ejecutiva
Reporta a	Junta Directiva
Versión	Fecha
Versión 1	24/09/2020

I. Objetivo del puesto

Establecer, planificar y dirigir las estratégicas haciendo un uso eficaz y eficiente de los recursos, para el cumplimiento de los objetivos de la organización, mediante la operatividad técnica y profesional de las actividades ejecutadas, siguiendo las políticas prescritas por la Junta Directiva.

II. Funciones por desempeñar

- Planificar, dirigir, coordinar y controlar las estrategias de la organización, para el mejoramiento de los procesos internos y externos de esta.
- Brindar orientación y liderazgo a sus colaboradores tomando como base las políticas establecidas por la junta directiva, además de participar de forma activa en comisiones y equipos de trabajo que se formulen para el cumplimiento de los objetivos.
- Organizar y administrar los recursos, a partir del aprovechamiento tanto de recursos materiales como del talento humano.
- Controlar y reorganizar los procesos previamente planificados y de esta manera poder realizar los ajustes que sean necesarios para el cumplimiento de los objetivos.
- Formar parte de las reuniones con las distintas instituciones que conforman la triada, así como mantener una comunicación activa con las mismas.
- Diseñar los planes estratégicos, operativos y presupuestarios de manera anual, para que estos sean evaluados por la junta directiva. Además, rendir cuentas sobre los resultados de periodos anteriores, así como dar un informe de las actividades ejecutadas.

- Tratar directamente tanto con inversionistas instalados como con inversionistas potenciales, para servir de soporte y guía en el proceso cronológico (antes, durante y después) de instalación.
- Coordinar con los distintos asesores las reuniones y/o visitas de los inversionistas, para mantener comunicación con todas aquellas instituciones pertenecientes a la triada que sean fundamentales en la instalación de este.
- Representar a la organización nacional e internacionalmente en las distintas actividades que se realicen. Así como, estar a cargo de convenios con instituciones, tanto a nivel nacional como internacional, que puedan generar el mejoramiento de la organización.
- Formular acciones para el progreso de la organización tanto financiera como operativamente.
- Gestionar el recurso humano en todo lo que este conlleva desde reclutamiento y selección hasta la potenciación del talento de sus colaboradores.

III. Requerimientos del puesto

Formación académica	Licenciatura o Maestría en Administración de Empresas, Relaciones Internacionales, Comercio Internacional, Economía o carrera afín.	
Años de experiencia	Mínimo 10 años en puestos similares en organizaciones académicas con diligencias a nivel internacional y al menos 3 años en una posición de alto nivel.	
Especialización, curso o capacidades adicionales	Requerido	Deseable
Legislación nacional contra la corrupción y enriquecimiento ilícito		X
Sistemas de gestión de calidad		X
Legislación comercial		X
Administración pública		X
Régimen tributario e incentivos		X

IV. Otros requisitos e idiomas

Requisitos legales	Incorporado al colegio profesional respectivo
---------------------------	---

Otros requisitos	Requerido
Visa	X
Pasaporte	X
Licencia de conducir B1	X
Otro: especifique	

Informática	No requerido	Básico	Intermedio	Avanzado
Manejo del paquete de Office				X

Idioma	No requerido	Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés				X
Deseable dominio de mandarín, portugués, francés y/o alemán.			X	

V. Relaciones de trabajo:

Contactos internos	Miembros de la Junta Directiva, Asesores de la Triada y Asistente Administrativo.
Contactos externos	Ejecutivos del sector empresarial, inversionistas, ministros de entidades gubernamentales, representantes de entidades bancarias públicas y privadas, cámaras de comercio, entre otros.

B. Perfil de puesto del Asesor de la Academia

Nombre del puesto	Asesor de la academia
Dirección a la que pertenece	Asesores de la triada
Reporta a	Dirección Ejecutiva
Versión	Fecha
Versión 1	24/09/2020

I. Objetivo del puesto

Mantener una comunicación cercana con las distintas instituciones académicas, así como generar acciones estratégicas orientadas a la integración de las mismas en el desarrollo de la zona, mediante de la atracción y retención de la inversión, brindando con ello una respuesta ágil a las necesidades del inversionista por parte del sector académico.

II. Funciones por desempeñar

- Mantener una red de contactos actualizada con representación ejecutiva de las diferentes instituciones académicas de la zona tanto públicas como privadas.
- Convocar reuniones con los distintos representantes de la academia a nivel regional, para responder a las necesidades que se presenten por parte de los inversionistas en cuanto al talento humano requerido.
- Responder con eficacia a las solicitudes de la dirección ejecutiva dictadas en el plan anual que recaen sobre el sector académico.
- Brindar soporte a la dirección ejecutiva cuando esta lo requiera, para cumplir con los objetivos de la organización.
- Participar en las reuniones organizadas tanto por la dirección ejecutiva como por los otros asesores pertenecientes a la triada.
- Coordinar capacitaciones y/o programas para potencializar tanto el recurso humano requerido por el inversionista como las empresas que mantengan una relación cercana a este, dichas preparaciones se formularán a partir de las necesidades y adaptaciones solicitadas por el inversionista.

III. Requerimientos del puesto

Formación académica	Licenciatura o Maestría en Administración de Empresas o carrera afín.	
Años de experiencia	Al menos 5 años de experiencia en labores similares al puesto, en instituciones académicas con reconocimiento nacional y al menos 3 años en una posición de mandos medios.	
Especialización, curso o capacidades adicionales	Requerido	Deseable
Especialidad en docencia		X
Especialidad en Administración Educativa		X

IV. Otros requisitos e idiomas

Otros requisitos	Requerido
Visa	
Pasaporte	
Licencia de conducir B1	X
Otro: especifique	

Informática	No requerido	Básico	Intermedio	Avanzado
Manejo del paquete de Office				X
Idioma	No requerido	Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés				X

V. Relaciones de trabajo:

Contactos internos	Director Ejecutivo, Asesores de la triada y Asistente Administrativo.
Contactos externos	Instituciones académicas públicas y privadas (Colegios Técnicos, Universidades, Academias, entre otros), inversionistas y empresarios.

C. Perfil de puesto del Asesor del Sector Público

Nombre del puesto	Asesor del Sector Público
Dirección a la que pertenece	Asesores de la triada
Reporta a	Dirección Ejecutiva
Versión	Fecha
Versión 1	24/09/2020

I. Objetivo del puesto

Mantener una comunicación cercana con las distintas instituciones públicas (gobiernos locales, ministerios, instituciones financieras y proveedores de servicios), así como generar acciones estratégicas orientadas a la facilitación de trámites de instalación de la inversión en la zona, brindando con ello una respuesta ágil a las necesidades del inversionista por parte del sector público.

II. Funciones por desempeñar

- Mantener una red de contactos actualizada con representación ejecutiva de las diferentes instituciones públicas de la zona, así como una relación estrecha con estos actores.
- Convocar reuniones con los distintos representantes del sector público a nivel regional, para responder a las necesidades que se presenten por parte de los inversionistas en cuanto a la tramitología.
- Responder a las solicitudes de la dirección ejecutiva dictadas en el plan anual que recaen sobre la eficiencia del sector público.
- Brindar soporte a la dirección ejecutiva cuando esta lo requiera, para cumplir con los objetivos de la organización.
- Participar en las reuniones organizadas tanto por la dirección ejecutiva como por los otros asesores pertenecientes a la triada.
- Mantener comunicación y relación directa con los distintos representantes de los gobiernos locales pertenecientes a FEDOMA.

- Brindar soporte y asesoramiento en el tema de Ventanilla Única de Inversión (VUI) a los inversionistas.

III. Requerimientos del puesto

Formación académica	Licenciatura o Maestría en Administración Pública o carrera afín.		
Años de experiencia	Al menos 5 años de experiencia en labores similares al puesto, en instituciones públicas relacionadas y al menos 3 años en una posición de mandos medios.		
Especialización, curso o capacidades adicionales	Requerido	Deseable	
Conocimiento amplio del proyecto VUI		X	
Conocimiento amplio sobre la Inversión Extranjera Directa (IED)		X	

IV. Otros requisitos e idiomas

Otros requisitos	Requerido
Visa	
Pasaporte	
Licencia de conducir B1	X
Otro: especifique	

Informática	No requerido	Básico	Intermedio	Avanzado
Manejo del paquete de Office				X

Idioma	No requerido	Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés				X

V. Relaciones de trabajo:

Contactos internos	Director Ejecutivo, Asesores de la triada y Asistente Administrativo.
Contactos externos	Ministros de entidades gubernamentales, representantes de entidades públicas de servicios, representantes de entidades bancarias públicas e inversionistas.

D. Perfil de puesto del Asesor del Sector Privado

Nombre del puesto	Asesor del Sector Privado
Dirección a la que pertenece	Asesores de la triada
Reporta a	Dirección Ejecutiva
Versión	Fecha
Versión 1	24/09/2020

I. Objetivo del puesto

Mantener una comunicación cercana con las distintas entidades privadas (instituciones financieras, proveedores de bienes y servicios, cámaras de comercio, entre otros), así como generar acciones estratégicas orientadas al suministro de bienes y servicios al inversionista, brindando con ello una respuesta ágil a las necesidades del mismo por parte del sector privado.

II. Funciones por desempeñar

- Mantener una red de contactos actualizada con representación ejecutiva de las diferentes cámaras de comercio de la zona.
- Manejar de forma fluida la relación con micro, pequeños, medianos y grandes empresarios de la zona, para tener una fácil respuesta al inversionista cuando este requiera de bienes y/o servicios para su instalación y operación en la región.

- Contar con poder de convocatoria del sector empresarial cuando este sea requerido a la hora de realizar reuniones para su participación con la instalación de la inversión en la región.
- Manejar un contacto directo con las entidades financieras de índole privado de la zona, para contar con una fácil respuesta a la hora de atender a cualquier necesidad económica que presente el inversionista.
- Responder a las solicitudes de la dirección ejecutiva dictadas en el plan anual que recaen sobre la eficiencia del sector empresarial.
- Brindar soporte a la dirección ejecutiva cuando esta lo requiera, para cumplir con los objetivos de la organización.
- Participar en las reuniones organizadas tanto por la dirección ejecutiva como por los otros asesores pertenecientes a la triada.

III. Requerimientos del puesto

Formación académica	Licenciatura o Maestría en Comercio Internacional o carrera afín.		
Años de experiencia	Al menos 5 años de experiencia en labores similares al puesto, en instituciones públicas o privadas y al menos 3 años en una posición de mandos medios.		
Especialización, curso o capacidades adicionales	Requerido	Deseable	
Conocimiento amplio sobre la Inversión Extranjera Directa (IED)		X	
Experiencia con cámaras de comercio, PYMES y grandes empresas del sector privado		X	

IV. Otros requisitos e idiomas

Otros requisitos	Requerido
Visa	
Pasaporte	

Licencia de conducir B1	X
Otro: especifique	

Informática	No requerido	Básico	Intermedio	Avanzado
Manejo del paquete de Office				X

Idioma	No requerido	Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés				X

V. Relaciones de trabajo:

Contactos internos	Director Ejecutivo, Asesores de la triada y Asistente Administrativo.
Contactos externos	Cámaras de Comercio Regionales, entidades financieras de la zona, Micro y PYMES y grandes empresas de la zona, así como aquellas entidades gubernamentales que promuevan la creación de las mismas.

E. Perfil de puesto del Asistente Administrativo

Nombre del puesto	Asistente Administrativo
Dirección a la que pertenece	Director Ejecutivo
Reporta a	Asesores de la triada y dirección ejecutiva
Versión	Fecha
Versión 1	24/09/2020

I. Objetivo del puesto

Brindar apoyo en todas las actividades administrativas en las distintas áreas que componen la dirección a la que responde, así como los asesores de la triada, mediante la aplicación de

la normativa organizacional, procedimientos establecidos e indicaciones, para dar soporte a los colaboradores en los procesos de la organización.

II. Funciones por desempeñar

- Realizar los trámites administrativos que se requieran en el área tales como movimientos internos de presupuesto y elaboración de actas.
- Coordinar y brindar apoyo en reuniones, que programen la dirección y asesores de la triada, por medio de agendas y logística.
- Apoyar en la recepción de llamadas para brindar atención y orientación adecuada tanto al inversionista como a empresarios y aliados.
- Recibir y dar seguimiento a los documentos generados por el archivo digital o físico.
- Distribuir mensajes y correspondencia.
- Brindar atención a clientes, funcionarios y visitas de las direcciones.
- Dar soporte en la recepción y apoyo secretarial.
- Realizar actividades varias asignadas tanto por la dirección como por los asesores encargados.

III. Requerimientos del puesto

Formación académica	Bachillerato universitario en carrera afín o técnico medio en carreras afines (secretariado, administración, ejecutivo en centros de servicio)
Años de experiencia	De 0 a 1 año en puestos similares
Especialización, curso o capacidades adicionales	

IV. Otros requisitos e idiomas

Otros requisitos	Requerido
Visa	
Pasaporte	

Licencia de conducir B1	
Otro: especifique	

Informática	No requerido	Básico	Intermedio	Avanzado
Word/Power Point/Excel			X	

Idioma	No requerido	Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés			X	

V. Relaciones de trabajo:

Contactos internos	Director Ejecutivo y Asesores de la triada
Contactos externos	Empresarios, inversionistas, entidades gubernamentales, entidades bancarias, cámaras de comercio, entre otros.

Es importante mencionar, que los perfiles de puestos anteriormente expuestos deben actualizarse conforme la organización crezca y por ende las necesidades de la misma cambien, así mismo, pueden elaborarse nuevos manuales de puestos si a lo largo de la operación es preciso incluir más colaboradores.

4.5.3 Etapa 3 Gestión operativa de la organización de atracción de inversiones

En el presente apartado se describe el proceso operativo mediante el cual la organización y sus colaboradores deben manejar la relación con los inversionistas para velar por una atención diferenciada que logre atraer y retener la inversión en la zona de occidente. Por tanto, se definen previo al procedimiento aspectos de relevancia para la comprensión del mismo, entre ellos el objetivo de la descripción, el alcance de esta, las abreviaturas que ayudarán a una mejor lectura, así como conceptos clave y responsables dentro del proceso.

4.5.3.1 Objetivo

Definir las líneas de acción que deben realizarse para brindar una atención diferenciada a los inversionistas, manteniendo una respuesta ágil ante las necesidades de estos, y logrando así atraer y retener las potenciales inversiones en la zona.

4.5.3.2 Alcance

Aplica para los colaboradores de la organización de atracción de inversiones, según el puesto y papel que estos desempeñen en la atención al inversionista.

4.5.3.3 Abreviaturas

CINDE: Coalición costarricense de Iniciativas de Desarrollo.

VUI: Ventanilla Única de Inversión.

4.5.3.4 Definiciones

Inversionista: Persona que dispone de su capital para invertir en un proyecto que le genere utilidades.

Organización: Modelo estratégico y operativo que pretende formular el presente proyecto.

Zona de Occidente (Zona): Entiéndase como aquella compuesta por los cantones que integran la Federación Occidental de Municipalidades de Alajuela (Alajuela - San Ramón - Naranjo - Palmares - Zarcero - Sarchí - Grecia - San Mateo - Poás - Atenas - Río Cuarto).

Alianzas: Todas aquellas instituciones públicas o privadas que formen parte de las alianzas estratégicas establecidas en el apartado 4.4.3.

Asesores de la triada: Colaboradores de la organización que se encargan de gestionar el vínculo con los sectores de la triada (público - privado - academia), cuyos perfiles están descritos al detalle en el apartado 4.5.2.2.3.

Evaluación: Proceso mediante el cual se determina la eficacia y eficiencia de la operación llevada a cabo en cada proyecto de inversión.

4.5.3.5 Responsabilidad

Es responsabilidad de la dirección, los asesores, así como del asistente administrativo velar por el cumplimiento de las acciones definidas en este procedimiento.

4.5.3.6 Descripción del procedimiento

Primeramente, es importante clarificar que anterior al proceso operativo que maneja la organización, existe toda una labor que coordina CINDE para traer el inversionista a la zona. Una vez que el inversionista reconoce la región se reúne con representantes de los parques empresariales existentes y posterior a un largo proceso de decisión, elige el parque empresarial que mejor se adapte a sus necesidades y requerimientos.

Una vez tomada esta elección por parte del inversionista, CINDE sede a la organización el manejo para instalación del inversionista en el parque empresarial, y por tanto es a partir de este punto que se vuelven esenciales el desarrollo de cuatro fases dentro del proceso operativo de la organización, las cuales son:

- Recibimiento del inversionista
- Coordinación de las alianzas
- Trámites de instalación
- Evaluación y control

Fase 1: Recibimiento del inversionista

En esta fase CINDE se contacta a la organización para informarle sobre el inversionista a instalar, además, se reúnen junto al parque empresarial elegido para presentar el proyecto de instalación y sus requerimientos. A continuación, se detallan los procesos:

- CINDE contacta la organización: Anterior a cualquier comunicación con la organización, CINDE efectúa presentaciones de las distintas zonas para la posible instalación de inversionistas en el país. Una vez captado el interés particular del inversionista en la zona de occidente, dicha institución se pone en contacto con la organización para hacerlo de su conocimiento

- Agendar cita con inversionista: Los colaboradores de la organización coordinan la cita con el inversionista para que éste exponga sus necesidades.
- Reunión con el inversionista, el parque empresarial y CINDE: Se recibe al inversionista en el espacio físico de la organización, y en compañía del representante del parque empresarial elegido y CINDE, se expone el papel de la organización en el proceso de instalación.

Fase 2: Coordinación de las alianzas

Esta fase implica la recolección de información, así como coordinación con las alianzas para la presentación al inversionista. Los procesos de esta fase se presentan a continuación:

- Identificar las necesidades de información que requiera el inversionista: La organización debe instar al inversionista a descubrir a mayor profundidad sobre todos aquellos datos que este considere precisos para la instalación de la inversión, así como generar un listado de esta información requerida.
- Cita con alianzas y recolección de datos: La organización agenda una reunión con las alianzas, y en esta les solicita la información que el inversionista desea conocer, además se reúnen todos los datos requeridos para la presentación al inversionista.
- Presentación de los datos al inversionista: Las partes involucradas se reúnen con el inversionista y se realiza la exposición de la información al detalle y con las especificaciones solicitadas.
- Corroboración de información completa: La organización debe asegurar que la información solicitada por el inversionista está completa, de lo contrario debe recopilar la información restante junto con las alianzas y realizar la presentación de la misma, hasta que todos los datos estén completos.

Fase 3: Trámites de instalación

En esta fase se da todo el proceso de acompañamiento al inversionista con los trámites de instalación en la zona. A continuación, se presentan los pasos a tomar en cuenta.

- Reunión de los asesores con la triada: Los asesores de la organización se reúnen con aquellas instituciones que componen la triada que son indispensables para la

instalación del inversionista, junto a ellos preparan la documentación indispensable y pasos a seguir para la instalación.

- Acompañamiento al inversionista en la instalación: La organización brinda la información al inversionista y ofrece el acompañamiento durante todo el proceso de instalación, además, ofrece soporte mediante la VUI y las alianzas estratégicas con el fin de que este sea lo más eficiente posible.
- Seguimiento a la instalación y operaciones: La organización debe dar seguimiento oportuno para asegurarse de que tanto las alianzas como colaboradores de la organización, estén desempeñando su rol de forma adecuada, y así el inversionista esté accediendo a un trato privilegiado, diferenciado y de alta calidad.

Fase 4: Evaluación y control

En la fase cuatro se hacen evaluaciones del modelo, monitorean su funcionalidad y se hacen los ajustes necesarios para una mejora continua. A continuación, se presentan los procesos detallados:

- Aplicación de herramientas de evaluación: Se deben aplicar herramientas de evaluación que permitan monitorear el modelo y determinar las fallas que se estén dando para corregirlas y avanzar bajo una metodología de mejora continua.
- Control y mejoramiento del modelo de atracción de inversiones: La organización debe llevar un control de lo que está pasando durante todo el proceso con el inversionista, tomar los resultados de las evaluaciones y hacer las modificaciones y/o ajustes que sean necesarios para que el modelo sea exitoso durante el tiempo.

4.5.3.7 Mapa de procesos

Para tener una noción más amplia sobre la estructuración de los procesos operativos descritos en las fases anteriores, se define el siguiente mapa de procesos:

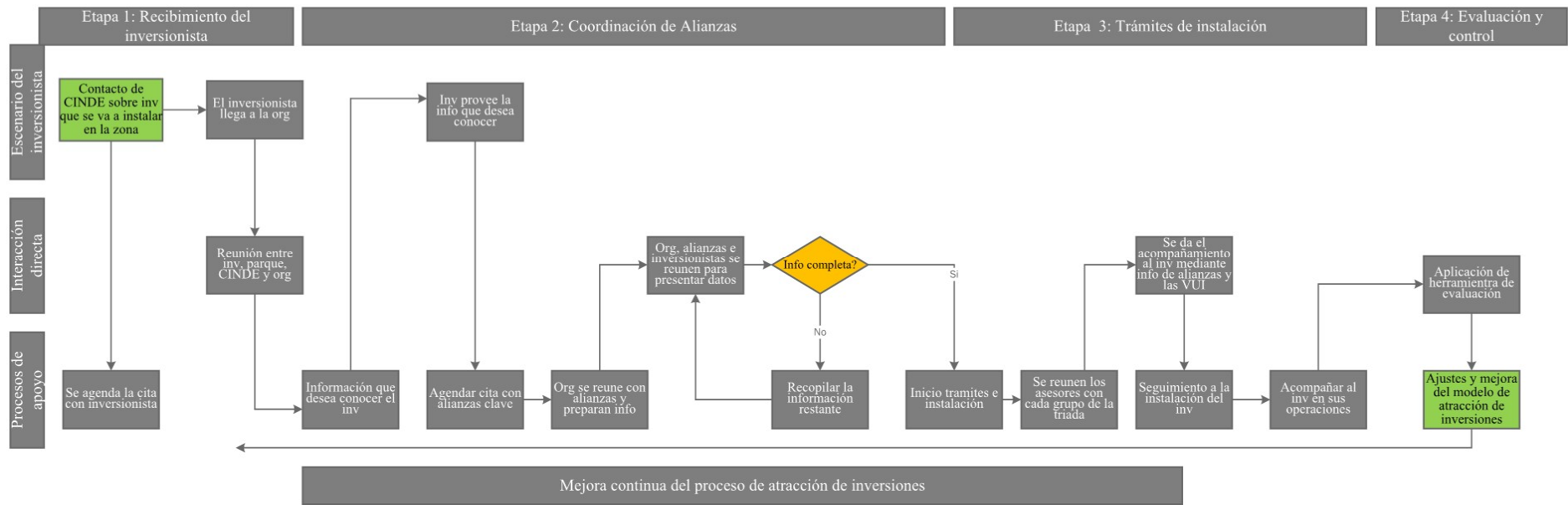


Figura 7 Mapa de procesos de la organización

Fuente: Elaboración propia

4.5.4 Evaluación y control sobre la organización

En el presente apartado se hace un análisis de los posibles puntos de evaluación y control que se deberían tomar en cuenta a la hora de llevar a cabo el proyecto de atracción de inversiones. Se utiliza la herramienta de Análisis de modo y efecto de fallas (AMEF) o FMEA por sus siglas en inglés.

En la herramienta se identifican los procesos en los cuales se considera que puede existir un potencial modo de falla o riesgo para el desarrollo del flujo. Además, se determinan parámetros para calificar la severidad, la ocurrencia y la detectabilidad con el fin de obtener una calificación o un número de prioridad de riesgo (RPN) el cual permita determinar la necesidad de creación de un control o plan de acción para evitar el riesgo.

Es importante mencionar que este tipo de herramientas son utilizadas cuando el servicio o el proceso productivo ya se encuentra en funcionamiento, sin embargo, para efectos del trabajo de investigación se hace un análisis con calificaciones ficticias basadas en predicciones.

La severidad se califica en relación al avance del proceso, teniendo una calificación de 1 (afecta solo al equipo de la organización) aquellos procesos que aún se encuentran en una etapa poco avanzada del proceso, y 10 (Afecta a todos) para los procesos que ya están en una parte del flujo muy madura y se han visto involucrados muchos actores para poder llegar a ese punto.

La ocurrencia se califica con un 1 en todos los procesos debido a que no se cuenta con un histórico de la cantidad de veces en los cuales se puede llevar a cabo el flujo del proceso durante cierto periodo. Por lo anterior, se considera poco efectivo dar una calificación sin tener claridad en las veces que podría suceder.

La calificación de la detectabilidad dependerá del juicio de la persona que lo esté haciendo y su experiencia en el proceso. En este caso se hizo en relación al conocimiento y estimación de los investigadores.

A continuación, se presenta el análisis del FMEA:

Tabla 24 Análisis del FMEA

Nombre del Proceso	Actividad del proceso	Potencial Modo de Falla o Riesgo	Potencial Efecto de la Falla	Severidad	Causas Potenciales	Ocurrencia	Controles Actuales	Detectabilidad	RPN	Control	Planes de Acción	Responsable	Fecha de Implementación
Nombre del Flujo	Caja dentro del Flujo	De que forma el proceso puede salir mal. Todas las formas de que puede salir mal	Como va impactar esto la actividad	10 Afecta a todos 9 Afecta al inversionista 6 Afecta a las alianzas y Organización 3 Afecta a la organización 1 Afecta solo al equipo en la Organización	Que causa que el riesgo se pueda materializar	10 Mensual 6 Trimestral 3 Semestral 1 Anual	Que control tenemos a HOY	10 Nula 8 Baja 4 Media 1 Alta			Debe de tener un plan de acción solo los riesgos con alto RPN.	Quien va liderar la implementación	Cuando va estar implementado
Recibimiento del inversionista	Contacto de CINDE sobre Inversionista	Interrupciones en el proceso de comunicación	Ineficiencia en la comunicación con Inversionista, CINDE y alianzas	3	El inversionista no recibe el acompañamiento adecuado	1	No	10	30	Reforzar el uso de los diferentes medios de comunicación	Revisión de la información recibida por parte de CINDE de forma diaria.	Director ejecutivo	Determinar una fecha viable para la implementación del plan de acción
	Reunión entre Inversionista, Parques industriales, CINDE y Organización	Ausencia de actores en el proceso	Faltantes en la información presentada para el conocimiento de la zona	6	El inversionista no recibe la información necesaria para el conocimiento de la zona	1	No	4	24	Agendar reuniones	Agendar las reuniones con tiempo anticipado para asegurarse que todos los miembros estén presentes. En caso de no poder estarlo enviar a un representante.	Asesores de la triada	Determinar una fecha viable para la implementación del plan de acción
Coordinación de las alianzas	Inversionista provee la información que desea conocer	Datos imprecisos, erróneos o alta duración dando el suministro al inversionista	Se obtienen requerimientos incorrectos los cuales se convierten en respuestas equivocadas para el inversionista. Además la tardanza en el suministro de los datos.	9	EL inversionista obtiene información diferente a lo que el requiera	1	No	1	9	Checklist	Hacer una lista con puntos relevantes que la organización necesita saber para recolectar la información que necesita el inversionista	Asesores de la triada	Determinar una fecha viable para la implementación del plan de acción
	Organización, alianzas e inversionistas se reúnen para presentar datos solicitados	Existencia de un desconocimiento del modelo de negocios por parte de los aliados de la triada	Dar una mala respuesta a la información solicitada	9	Las alianzas proveen información con faltantes y / o incorrecta	1	No	1	9	Entrenamientos	Entrenar a las alianzas o los representantes de las mismas con el fin de que tengan conocimiento del proceso y puedan proveer la información más certera y prudente	Asesores de la triada	Determinar una fecha viable para la implementación del plan de acción
Trámites de instalación	Acompañamiento al inversionista en coordinación con las alianzas y VUI.	Proceso burocrático con exceso de trámites	No existe una respuesta inmediata y eficiente a las necesidades del inversionista	10	El proceso de instalación se convierte en tedioso y duradero generando abandono por parte del inversionista	1	No	4	40	Auditorias a los procesos de instalación	Hacer auditorias por parte de la organización para determinar si algún proceso está siendo burocrático y mejorarlo junto a las municipalidades y FEDOMA	Director ejecutivo	Determinar una fecha viable para la implementación del plan de acción
Evaluación y control	Aplicación de herramientas de evaluación	No aplicar la herramienta	No se da una mejora continua del proceso	6	El proceso de negocios nunca recibe actualizaciones y no mejora	1	No	1	6	Reporte mensual de evaluaciones	Generar un reporte donde se revisen las evaluaciones hechas durante el mes y las mejoras que se han creado a raíz de estas.	Director ejecutivo	Determinar una fecha viable para la implementación del plan de acción

Fuente: Elaboración propia.

Las calificaciones dadas en el RPN no se pueden tomar en cuenta para determinar la necesidad de un control debido a que la ocurrencia, la cual se calificó en todos los procesos con un 1, afecta a la puntuación final y sesga el resultado.

Se debe mencionar que en el FMEA presentado se dan recomendaciones de controles o planes de acción que se podrían llevar a cabo cuando se determine una calificación de RPN mínima viable para la organización. Sin embargo, las mismas pueden ser modificadas cuando se desarrolle en análisis una vez que el modelo esté en funcionamiento y se puedan hacer proyecciones más reales.

4.6 Análisis de presupuesto requerido para la operación de la organización

Otro de los aspectos a considerar para el establecimiento de una organización de esta índole, es el análisis del presupuesto requerido que se debe asumir en un tiempo determinado. Esto con el fin, de que se posea una noción de la inversión inicial con las proyecciones de los presupuestos necesarios en los siguientes años más próximos.

Por lo tanto, en el presente apartado y en las Tablas 24 y 25 se desglosan los principales presupuestos que se deben considerar en la organización en sus primeros cinco años de funcionamiento. Cabe destacar, que esta proyección se desarrolla bajo la organización que se propone en este proyecto, es decir, se exponen los presupuestos que se deben asumir al implementar una organización adscrita a una academia. Dentro de los datos considerados en el análisis, se encuentra las cuentas de:

- Cuenta de remuneraciones, bajo la partida presupuestaria 0
- Cuenta de servicios, bajo la partida presupuestaria 1
- Cuenta de Materiales y suministros, bajo la partida presupuestaria 2
- Cuenta de bienes duraderos, bajo la partida presupuestaria 5

Tabla 25 Proyección presupuestaria mensual para el primer año

PROYECCION PRESUPUESTARIA MENSUAL AÑO 1										
Partidas Presupuestarias	Cuentas	Precio Unitario	# Unidades	Costo Total	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
0	REMUNERACIONES									
	Recursos Humanos			₡ 5 137 755	₡ 5 137 755	₡ 4 963 541	₡ 4 963 541	₡ 4 963 541	₡ 4 963 541	₡ 4 963 541
	Sueldo del Director Ejecutivo (Profesional Jefe de Servicio Civil 3 (G.de E.))	₡ 1 513 498		₡ 1 513 498	₡ 1 513 498	₡ 1 513 498	₡ 1 513 498	₡ 1 513 498	₡ 1 513 498	₡ 1 513 498
	Sueldo de Asesores (Profesional de Servicio Civil 1 B (G.de E.))	₡ 625 400		₡ 1 876 200	₡ 1 876 200	₡ 1 876 200	₡ 1 876 200	₡ 1 876 200	₡ 1 876 200	₡ 1 876 200
	Sueldo de Asistente Administrativo (Profesional de Servicio Civil 1 A (G.de E.))	₡ 534 050		₡ 534 050	₡ 534 050	₡ 534 050	₡ 534 050	₡ 534 050	₡ 534 050	₡ 534 050
	Cargas Sociales (CCSS e INS)	₡ 708 331		₡ 1 039 793	₡ 1 039 793	₡ 1 039 793	₡ 1 039 793	₡ 1 039 793	₡ 1 039 793	₡ 1 039 793
	Póliza de Riesgos de Trabajo INS	₡ 9 890		₡ 174 214	₡ 174 214	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -
1	SERVICIOS									
	Viáticos dentro del país			₡ 259 081	₡ 259 081	₡ 259 081	₡ 259 081	₡ 259 081	₡ 259 081	₡ 259 081
	-Alimentación	₡ 8 500		₡ 93 500	₡ 93 500	₡ 93 500	₡ 93 500	₡ 93 500	₡ 93 500	₡ 93 500
	-Transporte	₡ 165 581		₡ 165 581	₡ 165 581	₡ 165 581	₡ 165 581	₡ 165 581	₡ 165 581	₡ 165 581
	Servicios Publicitarios			₡ 1 230 000	₡ 1 230 000	₡ 120 000	₡ 280 000	₡ 120 000	₡ 280 000	₡ 120 000
	-Manejo de Redes Sociales			₡ 120 000						
	-Diseño de logo y libro de marca			₡ 80 000						
	-Gestión de prensa			₡ 90 000						
	-Sesión fotográfica de lanzamiento			₡ 100 000						
	-Videos de lanzamiento			₡ 180 000						
	-Elaboración de diseños (artes publicitarios)			₡ 160 000						
-Creación de una página web			₡ 420 000							
-Diseño y creación de roller-up	₡ 40 000	2	₡ 80 000							
2	MATERIALES Y SUMINISTROS									
	Útiles, materiales de cocina y comedor			₡ 257 835	₡ 257 835	₡ 6 035	₡ 6 035	₡ 6 035	₡ 6 035	₡ 6 035
	-Mesa plástica para comedor	₡ 64 000	1	₡ 64 000						
	-Mueble tipo arturito	₡ 54 900	1	₡ 54 900						
	-Percolador para café	₡ 26 000	1	₡ 26 000						
	-Microondas (Panasonic)	₡ 71 900	1	₡ 71 900						
	-Cristalería	₡ 35 000	1	₡ 35 000						
	-Café, azúcar, filtros	₡ 6 035	1	₡ 6 035						
	Útiles y materiales de oficina			₡ 74 527	₡ 74 527	₡ 74 527	₡ 74 527	₡ 74 527	₡ 74 527	₡ 74 527
	-Tintas para Impresora (4)	₡ 5 938	4	₡ 23 752						
	-Lapiceros, lápiz, borrador, etc	₡ 20 000	1	₡ 20 000						
	-Hojas blancas (3)	₡ 2 275	3	₡ 6 825						
	-Tijeras, reglas, goma (5)	₡ 3 000	5	₡ 15 000						
	-Clips, prensa para folder, sobres manila	₡ 4 200	1	₡ 4 200						
	-Organizador de lapiceros (5)	₡ 950	5	₡ 4 750						
	Útiles y materiales de limpieza			₡ 16 855	₡ 16 855	₡ 11 635	₡ 11 635	₡ 11 635	₡ 11 635	₡ 11 635
	-Escoba, pala y Palo de piso (1 de cada 1)	₡ 5 220	1	₡ 5 220						
	-Paños (1 paquete)	₡ 1 500	1	₡ 1 500						
	-Desinfectante (1 galón)	₡ 2 995	1	₡ 2 995						
-Cloro (2 galones)	₡ 1 840	1	₡ 1 840							
-Jabón de baño	₡ 1 200	1	₡ 1 200							
-Jabón de cocina y esponja	₡ 1 500	1	₡ 1 500							
-Detergente	₡ 2 600	1	₡ 2 600							
5	BIENES DURADEROS									
	Mobiliario de oficina			₡ 926 275	₡ 926 275	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -
	-Sillas de oficina (5)	₡ 66 905	5	₡ 334 525						
	-Escritorio (5)	₡ 63 450	5	₡ 317 250						
	-Mueble tipo arturito (5)	₡ 54 900	5	₡ 274 500						
	Mobiliario de Sala de Juntas			₡ 713 635	₡ 713 635	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -
	-Mueble tipo biblioteca	₡ 63 635	1	₡ 63 635						
	-Juego de Sala de Juntas	₡ 650 000	1	₡ 650 000						
	Equipo Tecnológico			₡ 2 653 850	₡ 2 653 850	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -
	-Computadora (HP Computadora Portátil)	₡ 441 990	5	₡ 2 209 950						
-Epson Impresora / L1110 / Ecotank	₡ 89 900	1	₡ 89 900							
-Proyector (EPSON Proyector)	₡ 354 000	1	₡ 354 000							
Total			₡ 11 269 813	₡ 11 269 813	₡ 5 434 818	₡ 5 594 818	₡ 5 434 818	₡ 5 594 818	₡ 5 440 038	

PROYECCION PRESUPUESTARIA MENSUAL AÑO 1

Partidas Presupuestarias	Cuentas	Precio Unitario	# Unidades	Costo Total	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
0	REMUNERACIONES									
	Recursos Humanos			€ 5 137 755	€ 4 963 541	€ 4 963 541	€ 4 963 541	€ 4 963 541	€ 4 963 541	€ 4 963 541
	Sueldo del Director Ejecutivo (Profesional Jefe de Servicio Civil 3 (G.de E.))	€ 1 513 498		€ 1 513 498	€ 1 513 498	€ 1 513 498	€ 1 513 498	€ 1 513 498	€ 1 513 498	€ 1 513 498
	Sueldo de Asesores (Profesional de Servicio Civil 1 B (G.de E.))	€ 625 400		€ 1 876 200	€ 1 876 200	€ 1 876 200	€ 1 876 200	€ 1 876 200	€ 1 876 200	€ 1 876 200
	Sueldo de Asistente Administrativo (Profesional de Servicio Civil 1 A (G.de E.))	€ 534 050		€ 534 050	€ 534 050	€ 534 050	€ 534 050	€ 534 050	€ 534 050	€ 534 050
	Cargas Sociales (CCSS e INS)	€ 708 331		€ 1 039 793	€ 1 039 793	€ 1 039 793	€ 1 039 793	€ 1 039 793	€ 1 039 793	€ 1 039 793
	Póliza de Riesgos de Trabajo INS	€ 9 890		€ 174 214	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
1	SERVICIOS									
	Viáticos dentro del país			€ 259 081	€ 259 081	€ 259 081	€ 259 081	€ 259 081	€ 259 081	€ 259 081
	-Alimentación	€ 8 500		€ 93 500	€ 93 500	€ 93 500	€ 93 500	€ 93 500	€ 93 500	€ 93 500
	-Transporte	€ 165 581		€ 165 581	€ 165 581	€ 165 581	€ 165 581	€ 165 581	€ 165 581	€ 165 581
	Servicios Publicitarios			€ 1 230 000	€ 280 000	€ 120 000	€ 280 000	€ 120 000	€ 280 000	€ 120 000
	-Manejo de Redes Sociales			€ 120 000						
	-Diseño de logo y libro de marca			€ 80 000						
	-Gestión de prensa			€ 90 000						
	-Sesión fotográfica de lanzamiento			€ 100 000						
	-Videos de lanzamiento			€ 180 000						
	-Elaboración de diseños (artes publicitarios)			€ 160 000						
-Creación de una página web			€ 420 000							
-Diseño y creación de roller-up	€ 40 000	2	€ 80 000							
2	MATERIALES Y SUMINISTROS									
	Útiles, materiales de cocina y comedor			€ 257 835	€ 6 035	€ 6 035	€ 6 035	€ 6 035	€ 6 035	€ 6 035
	-Mesa plástica para comedor	€ 64 000	1	€ 64 000						
	-Mueble tipo arturito	€ 54 900	1	€ 54 900						
	-Percolador para café	€ 26 000	1	€ 26 000						
	-Microondas (Panasonic)	€ 71 900	1	€ 71 900						
	-Cristalería	€ 35 000	1	€ 35 000						
	-Café, azúcar, filtros	€ 6 035	1	€ 6 035						
	Útiles y materiales de oficina			€ 74 527	€ 74 527	€ 74 527	€ 74 527	€ 74 527	€ 74 527	€ 74 527
	-Tintas para Impresora (4)	€ 5 938	4	€ 23 752						
	-Lapiceros, lapiz, borrador, etc	€ 20 000	1	€ 20 000						
	-Hojas blancas (3)	€ 2 275	3	€ 6 825						
	-Tijeras, reglas, goma (5)	€ 3 000	5	€ 15 000						
	-Clips, prensa para folder, sobres manila	€ 4 200	1	€ 4 200						
	-Organizador de lapiceros (5)	€ 950	5	€ 4 750						
	Útiles y materiales de limpieza			€ 16 855	€ 11 635	€ 11 635	€ 11 635	€ 11 635	€ 11 635	€ 11 635
	-Escoba, pala y Palo de piso (1 de cada 1)	€ 5 220	1	€ 5 220						
-Paños (1 paquete)	€ 1 500	1	€ 1 500							
-Desinfectante (1 galón)	€ 2 995	1	€ 2 995							
-Cloro (2 galones)	€ 1 840	1	€ 1 840							
-Jabón de baño	€ 1 200	1	€ 1 200							
-Jabón de cocina y esponja	€ 1 500	1	€ 1 500							
-Detergente	€ 2 600	1	€ 2 600							
5	BIENES DURADEROS									
	Mobiliario de oficina			€ 926 275	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
	-Sillas de oficina (5)	€ 66 905	5	€ 334 525						
	-Escritorio (5)	€ 63 450	5	€ 317 250						
	-Mueble tipo arturito (5)	€ 54 900	5	€ 274 500						
	Mobiliario de Sala de Juntas			€ 713 635	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
	-Mueble tipo biblioteca	€ 63 635	1	€ 63 635						
	-Juego de Sala de Juntas	€ 650 000	1	€ 650 000						
Equipo Tecnológico			€ 2 653 850	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	
-Computadora (HP Computadora Portátil)	€ 441 990	5	€ 2 209 950							
-Epson Impresora / L1110 / Ecotank	€ 89 900	1	€ 89 900							
-Proyector (EPSON Proyector)	€ 354 000	1	€ 354 000							
Total				€ 11 269 813	€ 5 594 818	€ 5 434 818	€ 5 594 818	€ 5 434 818	€ 5 594 818	€ 5 434 818

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 26 Proyección de presupuestaria anual

PROYECCION PRESUPUESTARIA ANUAL						
Partidas Presupuestarias	Cuentas	AÑO1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
0	REMUNERACIONES					
	Recursos Humanos	₡ 59 736 701	₡ 60 870 639	₡ 62 004 577	₡ 63 138 514	₡ 64 272 452
	Sueldo del Director Ejecutivo (Profesional Jefe de Servicio Civil 3 (G.de E.)	₡ 18 161 970	₡ 18 508 897	₡ 18 855 824	₡ 19 202 752	₡ 19 549 679
	Sueldo de Asesores (Profesional de Servicio Civil 1 B (G.de E.)	₡ 22 514 400	₡ 22 940 532	₡ 23 366 664	₡ 23 792 796	₡ 24 218 928
	Sueldo de Asistente Administrativo (Profesional de Servicio Civil 1 A (G.de E.)	₡ 6 408 600	₡ 6 529 320	₡ 6 650 040	₡ 6 770 760	₡ 6 891 480
	Cargas Sociales (CCSS e INS)	₡ 12 477 517	₡ 12 714 369	₡ 12 951 220	₡ 13 188 072	₡ 13 424 923
	Póliza de Riesgos de Trabajo INS	₡ 174 214	₡ 177 521	₡ 180 828	₡ 184 135	₡ 187 442
1	SERVICIOS					
	Viáticos dentro del país	₡ 3 108 970	₡ 3 163 377	₡ 3 218 736	₡ 3 275 064	₡ 3 332 377
	-Alimentación	₡ 1 122 000	₡ 1 141 635	₡ 1 161 614	₡ 1 181 942	₡ 1 202 626
	-Transporte	₡ 1 986 970	₡ 2 021 742	₡ 2 057 122	₡ 2 093 122	₡ 2 129 751
	Servicios Publicitarios	₡ 3 350 000	₡ 2 080 000	₡ 2 392 000	₡ 2 392 000	₡ 2 750 800
	-Manejo de Redes Sociales					
	-Diseño de logo y libro de marca					
	-Gestión de prensa					
	-Sesión fotográfica de lanzamiento					
	-Videos de lanzamiento					
	-Elaboración de diseños (artes publicitarios)					
-Creación de una página web						
-Diseño y creación de roller-up						
2	MATERIALES Y SUMINISTROS					
	Útiles, materiales de cocina y comedor	₡ 324 220	₡ 73 687	₡ 74 977	₡ 76 289	₡ 77 624
	-Mesa plástica para comedor					
	-Mueble tipo arturito					
	-Percolador para café					
	-Microondas (Panasonic)					
	-Cristalería					
	-Café, azúcar, filtros					
	Útiles y materiales de oficina	₡ 894 324	₡ 909 975	₡ 925 899	₡ 942 102	₡ 958 589
	-Tintas para Impresora (4)					
	-Lapiceros, lápiz, borrador, etc					
	-Hojas blancas (3)					
	-Tijeras, reglas, goma (5)					
	-Clips, prensa para folder, sobres manila					
	-Organizador de lapiceros (5)					
	Útiles y materiales de limpieza	₡ 150 060	₡ 152 686	₡ 155 358	₡ 158 077	₡ 160 843
	-Escoba, pala y Palo de piso (1 de cada 1)					
-Paños (1 paquete)						
-Desinfectante (1 galón)						
-Cloro (2 galones)						
-Jabón de baño						
-Jabón de cocina y esponja						
-Detergente						
5	BIENES DURADEROS					
	Mobiliario de oficina	₡ 926 275	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -
	-Sillas de oficina (5)					
	-Escritorio (5)					
	-Mueble tipo arturito (5)					
	Mobiliario de Sala de Juntas	₡ 713 635	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -
	-Mueble tipo biblioteca					
-Juego de Sala de Juntas						
Equipo Tecnológico	₡ 2 653 850	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	
-Computadora (HP Computadora Portátil)						
-Epson Impresora / L1110/ Ecotank						
-Proyector (EPSON Proyector)						
Total		₡ 71 858 035	₡ 67 250 364	₡ 68 771 547	₡ 69 982 046	₡ 71 552 686

Fuente: Elaboración propia

Sobre los bienes duraderos que se consideraron dentro la presupuestación, se encuentra el equipo y mobiliario de oficina, en donde se toma en cuenta el mobiliario necesario para los 5 funcionarios de la organización, el mobiliario de una sala de juntas, equipo tecnológico y mobiliario para adaptar un comedor interno. Dentro de estas cuatro cuentas, se presupuestaron equipos como computadoras, impresoras, escritorios, mesas, sillas, muebles tipo biblioteca, videoproyectores, microondas, percolador, entre otros. Estos rubros se toman en consideración como cifras del primer año, por lo cual se van a ver reflejados únicamente en el primer mes, como una inversión inicial para el funcionamiento de la organización.

Ahora bien, otra cuenta que se implementó fue la cuenta relacionada a los materiales y suministros. En este rubro se tomaron en consideración útiles de limpieza como desinfectantes, jabones, paños, escobas, entre otros, dentro de los materiales de oficina se encuentran tintas para impresoras, lapiceros, lápices, hojas blancas, organizadores, borradores, tijeras, folder, entre otros; y como útiles de cocina y comedor se encuentran el café, té, azúcar y filtros para el percolador. Todas estas cifras están pensadas en el mantenimiento de la oficina, la atención de visitantes y la administración diaria de la organización. El presupuesto requerido de estos materiales se visualiza de manera mensual, dado que son consumibles recurrentes dentro de la operatividad de la oficina y se consideró un incremento anual del 1,75%, basado en un promedio de los dos últimos Índices de Precios al Consumidor (IPC) de Costa Rica, según Datos Macro 2020.

Un rubro de importancia dentro del análisis de presupuestos es el relacionado con las remuneraciones, en donde se desea explicar que los salarios ahí expuestos se detallaron de acuerdo con la tabla de salarios de la Dirección General de Servicio Civil de Costa Rica (2020), resolución DG-003-2020.

Con este aspecto cabe destacar que, si la organización fuese adscrita a una academia que no sea una institución que esté bajo la tabla de salarios de la Dirección General de Servicio Civil, esta debe regirse con la tabla de salarios diferenciada propia, pero considerando un puesto equiparable con los expuestos a continuación:

- Sueldo del Director Ejecutivo, se consideró un título de la clase Profesional Jefe de Servicio Civil 3 (G.de E.), en una escala profesional bajo el código 0502050 774.

- Sueldo de Asesores, se consideró un título de la clase Profesional de Servicio Civil 1 B (G.de E.), en una escala profesional bajo el código 0403042 529
- Sueldo de Asistente Administrativo, se consideró un título de la clase Profesional de Servicio Civil 1 A (G.de E.), en una escala profesional bajo el código 0401041 467.

Cada uno de estos puestos, se presupuestó con un aumento según la anualidad establecida por la Dirección General de Servicio Civil, en donde cabe destacar que esto se planteó suponiendo las condiciones normales en las que está operando esta institución y lo regido por ella hasta el momento.

Además, en el caso particular del Director Ejecutivo, se incluyó un adicional al sueldo establecido en este documento, equivalente a un 55% por dedicación exclusiva. Sin embargo, con este último punto se debe de considerar que este porcentaje actualmente fue modificado con la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas N°9635, en donde se establece un porcentaje de 10% del salario base, a aquellos puestos cuyo requisito sea el bachiller universitario y un 25% del salario base, a aquellos puestos cuyo requisito sea la licenciatura universitaria. La razón de que se considerará en el presupuesto el porcentaje más alto se debió a que se visualizó que este puesto dentro de la organización podría ser ocupado por algún funcionario que venga de otra institución, con experiencia previa y por ende su cifra de dedicación exclusiva sea el del 55%.

Aunado a lo anterior, dentro los salarios brutos para cada uno de los colaboradores dentro de la organización, en la cuenta de remuneraciones, se consideraron gastos relacionados a las cargas sociales de la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) y la póliza de Riesgos del Trabajo del INS.

Ahora bien, con respecto a la partida presupuestaria número 1, Servicios, esta se conformó por un rubro de viáticos y de servicios publicitarios requeridos en la organización. Lo relacionado a los viáticos, se estimó según lo establecido por la Contraloría General de la República (CGR) en el artículo número 18, en donde se habla de los viáticos de alimentación y con respecto al pago de kilometrajes, se tomó en cuenta lo establecido por la CGR en la tabla de tarifas por concepto de arrendamiento de vehículos de funcionarios, considerando

una clasificación de vehículo liviano, categoría B4, con un año de antigüedad de tres a cinco años.

Con respecto a los servicios de publicidad, se detalla que el presupuesto realizado se basa en una cotización ejecutada por un experto en la materia, dicha cotización se adjunta en el Anexo 9. Ahí se pueden detallar cifras relacionadas al manejo de redes sociales, diseño de logo y libro de marca, gestión de prensa, sesión fotográfica y videos de lanzamiento, creación de página web, creación de roller-up y elaboración de artes publicitarios. Relacionado a este último punto se detalla que el mismo se consideró dentro del presupuesto cada dos meses en el primer año y a partir del segundo año cada tres meses, considerando que la página web y medios de comunicación de la organización debe de estar generando contenido que la haga promocionar sus proyectos y trabajo.

Asimismo, de las tablas expuestas anteriormente se especifica que, para el primer año se realizó la estimación de manera mensual, visualizando únicamente en el primer mes toda la inversión inicial de equipos y mobiliarios y para los próximos años se consideran montos anuales con aumentos según corresponda con anualidades en el caso de salarios o con el IPC para los insumos.

Como se mencionó anteriormente, los presupuestos desglosados son aquellos que se deben contemplar si la organización se encuentra adscrita a otra institución como lo es la academia en este caso. De lo contrario, si se opta por una organización como entidad independiente, se deben asumir otros costos relacionados a los presupuestos, que incrementarían la inversión inicial y a su vez las salidas de efectivo mensuales, dentro de las líneas adicionales a las propuestas se encuentran:

- Servicios Públicos de agua, electricidad y telecomunicaciones.
- Alquiler de edificios.
- Contratación de servicios generales (limpieza).
- Mantenimiento del edificio.
- Mantenimiento y reparación de mobiliario y equipo.
- Costos legales como patente municipal, permiso sanitario de funcionamiento, registro como contribuyente, registro de marca y/o nombre comercial.

Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

Una vez desarrollado el proyecto de investigación en todas sus etapas, se detallan a continuación las conclusiones determinadas por el equipo investigador respecto al mismo.

En primera instancia, en la actualidad a nivel de la zona y el país no existe una organización regional de atracción de inversiones estructurada bajo un modelo autónomo de funcionamiento, es decir, no se cuenta con un proceso estructurado que permita la creación de una organización de esta índole, donde generalmente las existentes se han constituido bajo la supervisión y guía básica de CINDE, siendo esta la única API (Agencia Promotora de Inversiones) en el país. Por lo tanto, este proyecto fue desarrollado a través de una investigación tanto nacional como internacional, acerca de experiencias vividas en organizaciones similares y otras instituciones vinculadas a estas.

Otro de los puntos a concluir en este Trabajo Final de Graduación es la creación de la Guía de Atracción de Inversiones en la Región de Occidente, donde se destaca en primera instancia el desconocimiento acerca de la función de este documento a nivel regional, dado que no todos los sectores se encuentran familiarizados con la misma e inclusive tienden a confundir el fin de la creación dicha guía, la cual se debe de entender y utilizar como un instrumento y no un método para la atracción de inversiones en la Zona de Occidente.

Así mismo, como se mencionó anteriormente, la guía fue creada para la Región de Occidente, por lo tanto, cada uno de los cantones que la componen deben de complementarse entre sí y no tomar las características que se destacan de cada cantón como puntos de competencia entre unos y otros. Además, la Guía de Atracción de Inversiones presenta los datos actuales de la Región de Occidente, sin embargo, estos pueden variar con el tiempo, por lo que se requiere de una constante actualización para tener un panorama más amplio y veraz de la zona, algunos ejemplos que se deben considerar para una futura actualización en el corto plazo serían: el nuevo parque industrial que se desea construir (Coyol Free Zone Etapa No. 2), la entrada en funcionamiento del nuevo INA en San Ramón, la incorporación de Río

Cuarto y Atenas dentro de FEDOMA y el cambio de nombre que se hizo del cantón de Sarchí, entre otros.

Por otra parte, con respecto al trabajo de campo que se llevó a cabo en esta investigación, se basó principalmente en entrevistas e investigación bibliográfica, donde instrumentos como el focus group y cuestionarios no se desarrollaron, debido principalmente a que los temas a tratar no son conocidos por la mayor parte de la población y al darse una mayor cantidad de opiniones que no conocen a profundidad un tema, puede desviar más fácilmente el fin del proyecto.

De igual manera, en un inicio se pretendía incluir el papel de las municipalidades como informantes clave para la creación del modelo ya desarrollado, no obstante, mediante la investigación se descubre que estas son alianzas para la organización, sin embargo, no se consideran una fuente indispensable que aporte datos relevantes para la constitución de la misma, pues sus estructuras de funcionamiento en sí pueden estar lejos de lo que se debía plantear para la organización propuesta.

En cuanto a los aspectos relacionados con FEDOMA, cabe destacar, que esta federación mantiene una fuerte influencia en el tema de atracción de inversiones y posee una representación sólida a nivel de la zona de Occidente, por lo que brindaría un aporte muy significativo una organización de esta índole.

Sin embargo, a través del desarrollo de esta investigación se reconoció que una organización de atracción de inversiones con alta representación política puede dificultar el proceso de la toma de decisiones en dicha organización, dado que existe una constante rotación en sus puestos y muchas veces intereses especiales en el desarrollo de cada cantón de forma individual lo cual puede paralizar o incluso descartar proyectos que serían de beneficio para toda una región, donde sí es importante reconocer la presencia de esta federación como una alianza clave muy importante, mas no como el responsable de administrar la organización.

Ahora bien, con base en el benchmarking desarrollado a lo largo de la investigación tanto a nivel nacional como internacional, se determinaron una serie de acciones que se realizan y

que generan ventajas y desventajas a las organizaciones dedicadas a la atracción de inversiones.

Dentro de las ventajas que las han llevado a tener éxito se pueden mencionar: la toma de decisiones excluyendo el color político, la inclusión de representación privada, la explotación de las ventajas competitivas de la zona, el aprovechamiento de los recursos humanos de la región, y la unión y sinergia entre la triada (público-privado y academia). En cuanto a las desventajas que han obstaculizado los procesos de estas organizaciones, se encuentran: involucramiento de una cantidad importante de personas, desconocimiento de las características de la zona, enfoques de la organización en el desarrollo de la región más que en la atracción de la inversión y dependencia de las municipalidades con el gobierno central para la toma de decisiones.

Aunado a lo anterior, es trascendental que no se cataloguen a otras organizaciones de atracción de inversiones a nivel nacional como competencia, pues cada una de estas tienen sus propias características, buscan un bien común para su región y por ende, benefician al país y la población en general, por lo tanto, es importante eliminar los intereses individuales y apoyarse entre las diversas organizaciones existentes.

Otro aspecto importante que destacar, es el aporte que ha venido a dar la VUI (Ventanilla única de Inversión) en los gobiernos locales de la Zona de Occidente, el cual ha sido fundamental para que el país se desarrolle y siga creciendo en temas de atracción de inversiones, esto mediante la agilización de trámites y reducción de la burocracia, lo cual ha sido un punto criticado a lo largo del tiempo en muchas instituciones públicas en el país.

Con el fin de que la organización tenga éxito en sus inicios y a lo largo de los años, es vital que los perfiles de puestos y las personas que ocupen los mismos, sean fijos en la medida de lo posible. Lo anterior debido a que, si se ven involucradas las elecciones de gobiernos y partidos políticos, los proyectos se pueden ver afectados por cambios de administración, además, esto no permitirá que los colaboradores ganen experiencia a lo largo del tiempo con el fin de poder mejorar día con día.

Con el fin de dar un acompañamiento integral, es sumamente necesario que los encadenamientos productivos estén altamente capacitados para negociar y ofrecer los productos y servicios a los inversionistas. Con lo anterior el modelo será funcional, autosustentable y además fortalecerá el crecimiento de la zona y generará empleos indirectos para las PYMES.

Las alianzas y la información que las mismas puedan aportar a la organización o al inversionista se vuelven de suma importancia para el funcionamiento del modelo. La organización debe tener un poder de convocatoria alto para que los involucrados asistan a las reuniones programadas y respondan a todas las necesidades que los inversionistas puedan tener.

Finalmente, el financiamiento no es un obstáculo para iniciar el proyecto, otros modelos muy similares han tenido éxito sin poseer una gran cantidad de dinero disponible para llevarlo a cabo. En la investigación se hace una proyección de posibles gastos que se pueden llegar a tener a lo largo de cinco años, sin embargo, no todos los rubros son indispensables para el funcionamiento básico de la organización.

5.2 Recomendaciones

Para iniciar con esta sección dentro del proyecto, se da como primera recomendación la necesidad de que la zona de Occidente realice una diversificación de la Inversión Extranjera Directa con el fin de no depender de una sola región o un solo tipo de industria empresarial.

A pesar de que es recomendable la creación de clúster con el fin de que haya una especialización por parte de proveedores y colaboradores, es importante que se busque formar más de un clúster con el fin de estar preparados ante cualquier eventualidad o crisis que se pueda generar en un sector productivo en específico.

Aunado a esto, se recomienda que exista una relación cercana y comunicación fluida entre los parques industriales y las zonas francas de la región, dado que estos serán los que tendrán los primeros contactos con los inversionistas que se interesen por instalarse en la misma. Conocer el trabajo que estos vienen haciendo, las actualizaciones que se desarrollan y los

proyectos que implementan es fundamental dentro de la relación que debe de mantener la organización con ellos.

Por otro lado, una de las recomendaciones que más se enfoca en el cumplimiento del objetivo de la investigación es la de asignar la dirección de la organización en la academia.

Dentro de esto se recomienda que la academia seleccionada para desempeñar este papel, posea características que se adapten a las necesidades de la región, pero más que esto que pueda identificarse con las fortalezas de la misma y se ocupe en destacar y desarrollar aún más el potencial de la Zona de Occidente, es decir una academia que colabore con mayor capacitación del talento humano mediante carreras profesionales o técnicas que requieran los inversionistas para desarrollar las industrias en la zona y que conozca el desarrollo que existe en cada cantón integrante de FEDOMA.

Además, como un punto muy importante se encuentra que sea una institución que se identifique con la región, que tenga afinidad con el desarrollo de la misma y que posea una presencia y representación fuerte en la zona.

Adicional a esto, no está de más señalar que esta institución debe de poseer una estructura sólida, que genere confianza en el inversionista y que no acostumbre a mantener procesos burocráticos que puedan paralizar proyectos por falta de agilidad o poco conocimiento de lo que se requiere en la región.

Por otro lado, parte de que la organización tenga un buen funcionamiento y sea ágil en sus procesos, va enfocado en el poder de convocatoria y dirección de las instituciones que forman parte de las alianzas claves, por lo cual la constitución de alianzas fuertes, basadas en la comunicación y compromiso de las mismas con los proyectos de la organización es un aspecto fundamental.

Se recomienda seleccionar en cada una de las alianzas estratégicas personas que se comprometan con los proyectos y el objetivo principal de la organización, que reaccionen de una manera positiva y eficiente en cada llamado y que se comprometan con realizar un trabajo ágil. Aunado a esto, por parte de la organización se deben de establecer procesos de control

en donde si alguna de las instituciones dentro de las alianzas no reacciona a los llamados de manera eficiente se pueda identificar esta debilidad y se procure mejorar el proceso identificando oportunidades de mejora que se atiendan en el corto plazo.

En esta misma línea, se recomienda que el desarrollo y capacitación de los encadenamientos productivos no debería de ser una tarea que se enfoque meramente en ser responsabilidad de la organización de atracción de inversiones, sino que pueda ser liderada por una de sus alianzas estratégicas que posea los recursos para capacitar y desarrollar las microempresas de la región de manera que estas puedan ofrecer sus servicios y ser competitivas para los encadenamientos productivos que se desean generar, específicamente se podría delegar esta tarea a una institución como el INA, la cual se ha caracterizado por su excelencia y especialización en este tipo de proyectos de capacitación y desarrollo de las PYMES a nivel nacional.

La tarea de la organización de atracción de inversiones en esta temática sería la de ligar los encadenamientos ya preparados para iniciar negociaciones comerciales con el inversionista que busque el beneficio directo de ambas partes de forma justa y equilibrada.

Uno de los programas implementados dentro de las organizaciones asociadas a la atracción de inversiones en el benchmarking realizado, fue el programa de voluntariado realizado por el Israel Business Connection (IBC), el cual se consideró por el equipo de investigación, como una buena práctica que se puede adaptar a la realidad de la región, en donde se podría aprovechar el recurso humano de la zona para que este brinde sus conocimientos a microempresarios. Este programa debería de ser implementado como un proyecto por medio del cual se brinde asesoría, dentro de la alianza encargada del desarrollo de las microempresas de la región.

El objetivo es crear un programa donde las personas que estén cursando niveles avanzados en su carrera profesional puedan realizar voluntariados para capacitar y colaborar con el desarrollo técnico y administrativo de microempresarios de la región, o que personas que incluso ya se han pensionado en la zona y aún tengan el deseo de compartir su conocimiento, puedan hacerlo mediante este programa. Para realizarlo se deberían de establecer controles,

de manera que se pueda comprobar que la persona que desea formar parte del programa está en la capacidad de poder aportar con el objetivo y trabajar en conjunto con la alianza encargada del desarrollo y capacitación de la microempresa en la región.

Otra de las recomendaciones, se enfocaría con el tema del financiamiento estable que se desearía lograr, donde según la investigación con expertos legales, se recomendaba que sería un buen elemento el poder plantear la organización como un proyecto de ley, lo que le permitiría recibir ingresos como donaciones por parte del sector privado y tener así mayor facilidad para que se aprueben presupuestos destinados a trabajos que la organización plantee, estructurando la organización sobre normas legales que den amparo a nivel nacional, mismas que la podrían beneficiar, sin que esta naturaleza le afecte al formar parte de una institución en particular.

Por último, respecto a la estructura organizacional planteada en la investigación se determinó la figura que tuviera las mejores condiciones de funcionabilidad y agilidad de procesos hacia los fines que se persiguen, sin embargo, no se debe rechazar el proyecto o paralizarlo si no se contara con todo el recurso humano para iniciar con el mismo, de lo cual se recomienda valorar la propuesta y analizar en caso de tener recursos limitados al inicio del proyecto una estructura administrativa más pequeña pero que mantenga la eficiencia y compromiso que se requiere, siempre y cuando se logre cumplir con aspectos fundamentales como conocimiento de la región, procesos de inversión en el país y la comunicación constante y fluida con las alianzas en las cuales la organización podría empezar a cosechar sus primeras victorias y éxitos.

Referencias bibliográficas

- ACI Medellín. (2019). *Medellín ocupa el cuarto lugar en estrategia de atracción de inversión extranjera* según FDI Intelligence. Abril 21, 2020, de ACI Medellín Sitio web: <https://www.acimedellin.org>
- Agüero, S. (2018). *Alajuela atrae desarrollo inmobiliario comercial*. Enero 06, 2019, de Noticiero La República Sitio web: <https://www.larepublica.net/noticia/alajuela-atrae-desarrollo-inmobiliario-comercial>
- Aguilar, A. (2018). *Costa Rica recibe cinco veces más de lo invertido en las exoneraciones de Zonas Francas*. 03/08/19, de Amprensa Sitio web: <https://amprensa.com/2018/07/costa-rica-recibe-cinco-veces-mas-de-lo-invertido-en-las-exoneraciones-de-zonas-francas/>
- Almacenes Simán. (2020). *Departamentos*. Noviembre 06, 2020, de Almacenes Simán Sitio web: <https://cr.siman.com/>
- Arango, D. (2014). *Encadenamientos productivos, clave para conquistar mercados*. setiembre 12, 2020, de Portafolio.co Sitio web: <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/encadenamientos-productivos-clave-conquistar-mercados-53844>
- Arbaiza, L. (Sin Fecha). *Alianzas estratégicas: instrumento de negociación y desarrollo sostenible mirado desde la perspectiva de la interculturalidad*. setiembre 19, 2020, de Scielo Sitio web: <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n70/n70a09.pdf>
- Arce, M. (2017). *Proyecto de ley: Reforma de varios artículos de la ley n° 7210, ley de Régimen de Zonas Francas, de 23 de noviembre de 1990, y sus reformas, para promover la inversión y la generación de empleo de calidad en la región de Occidente de Alajuela*. Diciembre 11, 2018, de Aselex Sitio web: <http://www.aselex.cr/boletines/Proyecto-20464.pdf>
- Arguello, L. (2012). *El papel de las Agencias de Desarrollo en los Procesos Económicos Territoriales*. 27/05/2020, de Universidad Internacional de Andalucía Sitio web: https://dspace.unia.es/bitstream/handle/10334/1756/0239_Arguello.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=49&zoom=100,129,169
- Arguello, L. 2012. *El papel de las agencias de desarrollo en los procesos económicos territoriales*. Recuperado de: https://dspace.unia.es/bitstream/handle/10334/1756/0239_Arguello.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=49&zoom=100,129,169
- Arias, R., Sánchez, L., Vargas, L. & Agüero, O. (2015). *APROXIMACION TEORICA Y METODOLOGICA PARA LA DEFINICION DE ZONA ECONOMICA ESPECIAL (ZEE) EN COSTA RICA*. Costa Rica: UCR. Instituto de Investigaciones en Ciencias Económicas (IICE).

- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2008). *Código Municipal*. agosto 01, 2019, de Sistema Costarricense de Información Jurídica Sitio web: http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=40197#up
- Avendaño, M (2019). *¿Tiene Costa Rica 13 partidos políticos de izquierda?* Recuperado de: <https://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/tiene-costa-rica-13-partidos-politicos-de/COJ6WJV4Q5BOBM5YUF4K3FHE64/story/>
- Banco de Desarrollo de América latina. 2013. *Funcionamiento de las agencias de desarrollo*. Recuperado de: <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2013/06/funcionamiento-de-las-agencias-de-desarrollo/>
- Banco Mundial. (2020). *Ease of doing business ranking*. 21/04/2020, de Doing business Sitio web: https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/pdf/db2020/Doing-Business-2020_rankings.pdf
- Barbara B. Kawulich. (2005). *La observación participante como método de recolección de datos 1*. FORUM: QUALITATIVE SOCIAL RESEARCH SOZIALFORSCHUNG, 6, No. 2, Art. 43, Qualitative Social Research.
- Barquero, K. (2017). *Costa Rica entre los países con mejor calidad de vida*. Agosto 03, 2019, de La República.net Sitio web: <https://www.larepublica.net/noticia/-costa-rica-entre-los-paises-con-mejor-calidad-de-vida>
- Barquero, K. (2017). *Costa Rica invierte en educación más que cualquier país de OCDE*. Diciembre 12, 2018, de La República Sitio web: <https://www.larepublica.net/noticia/costa-rica-invierte-en-educacion-mas-que-cualquier-pais-de-ocde>
- Barquero, K. (2019). *Costa Rica, segundo en Centroamérica con mayor entrada de inversión extranjera directa*. Agosto 03, 2019, de La República.net Sitio web: <https://www.larepublica.net/noticia/costa-rica-segundo-en-centroamerica-con-mayor-entrada-de-inversion-extranjera-directa>
- Barquero, M. (2016). *Costa Rica apuesta a 15 'clusters' para hacer negocios en el exterior*. 05/05/2020, de La Nación Sitio web: <https://www.nacion.com/economia/negocios/costa-rica-apuesta-a-15-clusters-para-hacer-negocios-en-el-exterior/Z73MBLP4UBC7PBCY2ACOMXFD54/story/#:~:text=La%20atracci%C3%B3n%20de%20IED%20se,de%20ciencias%20de%20la%20vida.>
- Berrios, L. (2013). *Consejos para hacer crecer tu negocio*. 11/09/2020, de Work Meter Sitio web: <https://es.workmeter.com/blog/bid/273265/7-diferencias-entre-objetivos-estrategicos-y-objetivos-especificos>
- Borges, L. (2018). *¿Qué es y cómo hacer análisis FMEA?*. enero 22, 2019, de Blog Luz Sitio web: <https://blog.luz.vc/es/Que-es/el-que-y-c%C3%B3mo-hacer-analisis-fmea/>

- Brenes, R; Halabi, K; Hidalgo, S; Mora, M; Rivas, A & Solano, A . (2016). *Guía de Inversión de Cartago*. Zona Económica Especial de Cartago.
- Cabrera, M. (2006). *Introducción a las fuentes de información*. enero 22, 2019, de ResearchGate Sitio web: https://www.researchgate.net/publication/50839717_Introduccion_a_las_fuentes_de_informacion
- Cámara de comer de Medellín. 2008. *Cluster, una estrategia para crear ventaja competitiva*. Sitio web: <https://www.camaramedellin.com.co/DesktopModules/EasyDNNNews/DocumentDownload.ashx?portalid=0&moduleid=569&articleid=9&documentid=5>
- Cámara Empresarial de Grecia. (2019). *Directorio Empresarial de Grecia*. Febrero 02, 2019, de Cámara Empresarial de Grecia Sitio web: <http://camaraempresarialdegrecia.com/parqueactiva>
- Campos, A. (2018). *Ministro de Obras Públicas y Transporte presentó propuesta de carretera SJ- SR a FEDOMA*. Enero 21, 2019, de Sol de Occidente Sitio web: <https://elsoldeoccidente.com/enlinea/2018/07/ministro-de-obras-publicas-y-transporte-presento-propuesta-de-carretera-sj-sr-a-fedoma/>
- Castro, A. (2018). *Certifican a Sarchí como “Destino Turístico Sostenible*. Enero 06, 2019, de Periódico El Sol de Occidente Sitio web: <https://elsoldeoccidente.com/enlinea/2018/10/certifican-a-sarchi-como-destino-turistico-sostenible/>
- Céspedes, A. (2018). *Sarchí, Destino Sostenible*. Enero 06, 2019, de Municipalidad de Sarchí Sitio web: <http://www.munisarchi.go.cr/noticia/1/certificacion-tour-cert-destino-sarchi>
- Chacón, S. (2018). *Costa Rica es galardonada con premio al mejor destino internacional del año*. agosto 08, 2019 , de El mundo.cr Sitio web: <https://www.elmundo.cr/costa-rica/costa-rica-es-galardonada-con-premio-al-mejor-destino-internacional-del-ano>
- CINDE. (2019). *Clima de negocios*. Recuperado de: <https://www.cinde.org/es/porque/clima-de-negocios>
- CINDE. (2019). *La vida en Costa Rica*. Recuperado de: <https://get.mw.cr/c/cinde/content/resources/56.pdf?1506655085>
- CINDE. (2019). *Página Oficial de CINDE*. 05/01/2019, de Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo Sitio web: <https://www.cinde.org/es>
- Cisneros, M. (2018). *Inversión extranjera de Costa Rica bajó 28% en el primer semestre del 2018*. Agosto 03, 2019, de La República.net Sitio web: <https://www.nacion.com/economia/indicadores/inversion-extranjera-de-costa-rica-bajo-28-en-el/ZLHFHJ2RGFEYXMX7KWJ6X33FYY/story/>

- Cisneros, M. (2018). *Ocho cantones de la periferia mejoraron su competitividad*. Enero 04, 2019, de LA NACION Sitio web: <https://www.nacion.com/economia/politica-economica/ocho-cantones-de-la-periferia-mejoraron-su/3NHC7THQ4JFSVE2WVZMGZ5C4XM/story/>
- Cisneros, M. (2019). *Banco Central: En 2019, producción crecerá 3.2%, mientras, la inflación será baja y estable*. 03/08/2019, de El Financiero Sitio web: <https://www.elfinancierocr.com/finanzas/banco-central-en-2019-produccion-crecera-3/UECL2XAJ6VCAFDODAY5V7FWFKA/story/>
- COMEX. (2019). *Comunidades y CINDE fortalecen trabajo por mejorar condiciones de competitividad laboral*. febrero 02, 2019, de Ministerio de Comercio Exterior Sitio web: <http://www.comex.go.cr/sala-de-prensa/comunicados/2019/enero/cp-2335-comunidades-y-cinde-fortalecen-trabajo-por-mejorar-condiciones-de-competitividad-local/>
- Constitución Política. (1949). *CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DE COSTA RICA*. Enero 06, 2019, de Constitución Política Sitio web: <https://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/cr/cr039es.pdf>
- Contraloría General de la República. (2011). *Zonaje, kilometraje y viáticos*. Noviembre 06, 2020, de Contraloría General de la República Sitio web: <https://www.cgr.go.cr/02-consultas/consulta-zon-kilo-via.html>
- Contraloría General de La República. (2019). *Índice de Gestión Municipal 2018*. Junio 06, 2019, de Contraloría General de la República Sitio web: <https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docsweb/documentos/publicaciones-cgr/igm/2018/igm-2018.pdf>
- Contretas, E. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. 18/04/2019, de Pensamiento y Gestión, Universidad del Norte de Colombia Sitio web: <http://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- CR Green Valley Business and Technology Park. (2018). *El Costa Rica Green Valley*. Abril 05, 2019, de CR Green Valley Sitio web: <http://www.crgreenvalley.com/proyecto/espanol.pdf>
- Cubero, A. (2019). *Inversión Extranjera Directa se vislumbra positiva en empleos y llegada de empresas*. Agosto 03, 2019, de La República.net Sitio web: <https://www.larepublica.net/noticia/inversion-extranjera-directa-se-vislumbra-positiva-en-empleos-y-llegada-de-empresas>
- Datosmacro.com. (2019). *Costa Rica: Economía y demografía*. Agosto 3, 2018, de Datosmacro.com Sitio web: <https://datosmacro.expansion.com/paises/costa-rica>
- Datosmacro.com. (2020). *IPC de Costa Rica*. noviembre 06, 2020, de Datosmacro.com Sitio web: <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/costa-rica>

- Diario Milenio (2020). *Capta NL 3,129 mdd de IED durante 2019*, señala Economía. Recuperado de: <https://www.milenio.com/negocios/nl-atrae-3-129-mdd-ied-2019>
- Dirección General de Servicio Civil. (2020). *Resolución DG-003-2020*. Noviembre 06,2020, de Ministerio de Educación Pública Sitio web: https://drh.mep.go.cr/wp-content/uploads/2020/02/TITULO_I_Administrativos.pdf
- Editorial Definición MX. (2016). *Investigación de Campo*. 07 enero 2019, de Definición MX Sitio web:: <https://definicion.mx/investigacion-campo/>.
- El Comercionista. 2020. *Agencia de Desarrollo Local: ¿Qué es y Cómo puede ayudarte?* Recuperado de: <https://www.comercionista.com/emprender/agencias-de-desarrollo-local/>
- Espinoza, R. (2013). *LA MATRIZ DE ANÁLISIS DAFO (FODA)*. 07 de Enero del 2019, de Roberto Espinoza Consultoría, Welcome to the new marketing Sitio web: <https://robtoespinoza.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- Estado de la Nación (2018). *PROGRAMA ESTADO DE LA NACION*. febrero 13, 2019, de Sitio web: <https://www.estadonacion.or.cr/2018/assets/resumen-en.pdf>
- Facchin,J. (2018). *¿Qué es el Modelo Canvas y cómo crear tu propio lienzo o plantilla "Business Model Canvas"?*. 18/04/2019, de El Blog de Jose Facchin Sitio web: <https://josefacchin.com/modelo-canvas-de-negocio/>
- Fagundes, K., Magalhães, A., Campos, C., Alves, C., Ribeiro, P. & Mendes, M. (2014). *Hablando de la Observación Participante en la investigación cualitativa*. 05/02/2019, de Universidad Federal de Alfenas,Minas Gerais,Brasil. Sitio web: <http://scielo.isciii.es/pdf/index/v23n1-2/metodologia1.pdf>
- Fallas, C. (2016). *Creación de clusters potencia resultados de empresas en Costa Rica*. 02/06/2020, de El Financiero Sitio web: <https://www.elfinancierocr.com/negocios/creacion-de-clusters-potencia-resultados-de-empresas-en-costa-rica/BIUUUMC66JCKJL7J3VX6HMZAAU/story/>
- FEDOMA E INA. (Sin fecha). *Plan de Manejo de Desechos Sólidos en la Gestión Ambiental Municipal*. agosto 08, 2019, de Municipalidad de Grecia Sitio web: <https://www.grecia.go.cr/images/images1/desechos%20solidos.pdf>
- FEDOMA. (2018). *Estatuto Federación Occidental de Municipalidades de Alajuela*. 04/01/2019, de FEDOMA Sitio web: <https://storage.googleapis.com/wzukusers/user-31698519/documents/5acada480d9287Fp4RJL/ESTATUTO%20FEDOMA%202018%20APROBADO.pdf>
- FEDOMA. (2018). *Municipalidades*. Enero 06, 2019, de FEDOMA Sitio web: <https://www.fedoma.go.cr/municipalidades>
- FEDOMA. (2018). *Página Oficial de FEDOMA*. 04/01/2019, de FEDOMA Sitio web: <https://www.fedoma.go.cr/nosotros>

- FEDOMA. (2019) *Guía de Atracción de Inversiones de Occidente*. Viví la inversión en nuestra región. Sitio web: <https://www.fedoma.go.cr/images/proyectos>
- FEDOMA. (2020). *Municipalidades*. noviembre 30, 2020, de Federación Occidental de Municipalidades de Alajuela Sitio web: <https://www.fedoma.go.cr/>
- Flores, B. (2018). *Empresas extranjeras siguen impulsando inversión y empleo*. Agosto 03, 2019, de La República.net Sitio web: <https://www.larepublica.net/noticia/empresas-extranjeras-siguen-impulsando-inversion-y-empleo>
- Flores, L. (2019). *Programa Hecho en Nuevo León apoya a más de 300 emprendedores*. Mayo 26, 2020, de El Economista Sitio web: <https://www.eleconomista.com.mx/estados/Programa-Hecho-en-Nuevo-Leon-apoya-a-mas-de-300-emprendedores-20191029-0102.html>
- Flórez, M. (2018). *Inversión extranjera directa aumenta en el país*. Febrero 15, 2019, de Semanario Universidad Sitio web: <https://semanariouniversidad.com/pais/inversion-extranjera-directa-aumenta-en-el-pais/>
- Foro ADR. (2016). *Estatutos Sociales*. 27/05/2020, de Foro ADR Agencias de Desarrollo Regional Españolas Sitio web: <https://www.foroadr.es/images/pdf/margen-izquierdo/documentacion/documentos-corporativos/estatutos/2016ESTATUTOSVIGENTESADR.pdf>
- Foro ADR. (2020). *Página Oficial de Foro ADR* . 27/05/2020, de Foro ADR Agencias de Desarrollo Regional Españolas Sitio web: <https://www.foroadr.es/agencias-asociadas>
- García, F. (2004). *El Cuestionario*. 05/02/2019, de Limusa. Noriega Editores Sitio web: https://books.google.co.cr/books?hl=es&lr=&id=JPW5SWuWOUC&oi=fnd&pg=PA7&dq=Cuestionario+como+herramienta+metodologica&ots=fcyGwsoi4V&sig=Gn6QsA4f6Ie5hC_IJW1SfmLFhAU#v=onepage&q=Cuestionario%20como%20herramienta%20metodologica&f=false
- Gobierno de Costa Rica. (2020). *AGENCIAS DE DESARROLLO LOCAL SE UNEN A COMBATE AL COVID-19 CON PROPUESTAS INNOVADORAS PRESENTADAS AL PRESIDENTE ALVARADO*. Recuperado de: <https://www.presidencia.go.cr/comunicados/2020/04/agencias-de-desarrollo-local-se-unen-a-combate-al-covid-19-con-propuestas-innovadoras-presentadas-al-presidente-alvarado/>
- Gobierno de Nuevo León. (2018). *Se consolida Nuevo León como potencia en inversión extranjera*. Mayo 26, 2020, de Gobierno de Nuevo León Sitio web: <http://www.nl.gob.mx/noticias/se-consolida-nuevo-leon-como-potencia-en-inversion-extranjera-0>
- Gómez, J. (2018). *Herramientas claves en un Plan de Marketing (IV): análisis CAME*. Marzo 13, 2019, de La Cultura del Marketing Sitio web:

<https://laculturadelmarketing.com/herramientas-claves-en-un-plan-de-marketing-iv-analisis-came/>

González, J (sin fecha). *Más Razones para Elegir Nuevo León*. Recuperado de: <http://www.salinasysalinas.com/downloads10.php>

González, M. (2019). *Las zonas económicas especiales y su contribución al desarrollo de los países*. junio 4, 2020, de Dinero Sitio web: <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/las-zonas-economicas-especiales-y-su-contribucion-al-desarrollo-de-los-paises-por-maria-alejandra-gonzalez-perez/275073>

Grupo Empresarial de Supermercados S.A. (2020). *Peri Domicilio*. Noviembre 06, 2020, de Perimercados Sitio web: <https://www.peridomicilio.com/>

Grupo Unicomer. (2020). *Productos*. Noviembre 06,2020, de Gollo Tienda Sitio web: <https://www.gollotienda.com/>

Guía de inversiones Nuevo León. (Sin fecha). Recuperado de: https://54c20cbc-7a5a-4ec7-ac2c-d428a4264231.filesusr.com/ugd/2cd34c_fd7da5dc5f924edd9a909a8bf20431af.pdf

Gutiérrez, Baudelio. (2006). *Las agencias de desarrollo regional en España: balance de 25 años de existencia*. Mediterráneo económico, ISSN 1698-3726, N°. 10, 2006 (Ejemplar dedicado a: Un balance del Estado de las Autonomías), pags. 427-444. https://www.researchgate.net/publication/28294052_Las_agencias_de_desarrollo_region_al_en_Espana_balance_de_25_anos_de_existencia

Hernández, R, Fernández, C y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. Sexta Edición. McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. Recuperado de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

IDEPA. (2019). *¿Qué es un cluster?*. 02/06/2020, de IDEPA Sitio web: <https://www.idepa.es/innovacion/clusteres/que-es-un-cluster>

IFAM. (Sin Fecha). *Historia*. Enero 06, 2019, de IFAM Sitio web: http://www.ifam.go.cr/?page_id=29

Instituto Nacional de Estadística y Censo. (2014). *ENIGH*. 2004. Gasto de consumo promedio por tamaño del hogar, según zona y grupo de gasto. 03/08/2019, de INEC Sitio web: <http://www.inec.go.cr/ingresos-y-gastos-de-hogares/gastos-de-los-hogares>

Isidro,F. (2018). *Entorno económico de una empresa: macro, micro y tecnología*. 03/08/2019, de EAE Business School Sitio web: <https://retos-directivos.eae.es/entorno-economico-de-una-empresa-macro-micro-y-tecnologia/>

Israel Business Connection. (2020). *Sobre nosotros*. abril 27, 2020, de Consejo de Asociaciones de Inmigrantes de Israel Sitio web: <http://www.israelbusiness.org.il/es/ibc/perfil>

- Jimeno, J. (2016). *Análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar): ¿Qué es y cómo usarlo?*. 07 Enero 2019, de PDAC Sitio web: <https://www.pdcahome.com/8391/analisis-came/>
- Juan, S y Roussos, A (2010). *El focus groups como técnica de investigación cualitativa*. Documento de Trabajo N° 256, Universidad de Belgrano. Disponible en: http://repositorio.ub.edu.ar/bitstream/handle/123456789/4781/254_Roussos.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kaplan, S. (2014). *Development with Chinese Characteristics: Ten Lessons for Policymakers*. 15/01/2020, de GREAT insights Magazine Sitio web: <https://ecdpm.org/great-insights/peacebuilding-statebuilding/development-chinese-characteristics-ten-lessons-policymakers/>
- Llorens, G. (2014). *Estrategia y modelos de negocios*. 18/04/2019, de Linked In Sitio web: <https://www.linkedin.com/pulse/20141117001524-11216276-estrategia-y-modelos-de-negocios> <https://www.linkedin.com/pulse/20141117001524-11216276-estrategia-y-modelos-de-negocios>
- López, A. (2016). *3 VENTAJAS DE REALIZAR UNA LLUVIA DE IDEAS AL PLANEAR UN PROYECTO*. Febrero 05, 2019, de Mesa editorial Merca2.0 Sitio web: <https://www.merca20.com/3-ventajas-de-realizar-una-lluvia-de-ideas-al-planear-un-proyecto/>
- Martínez, C. (2004). *Implementación de un análisis de modo y efecto de falla en una línea de manufactura para juguetes*. Marzo 20, 2019, de Universidad Autónoma de Nuevo León Sitio web: <http://eprints.uanl.mx/1522/1/1020150046.PDF>
- Martínez, J & Hernández, R. (2012). *La inversión extranjera directa en Costa Rica: Factores determinantes y efectos en el desarrollo nacional y regional*. 07/08/2019, de Programa Estado de la Nación Sitio web: https://www.uned.ac.cr/ocex/images/stories/OcexInforma/Serie_11_aportes_para_el_desarrollo_humano.pdf
- Meza, J. (2009). *La Zona Económica Especial de Shenzhen, China: Lecciones para México y Baja California*. 15/01/2020, de Universidad Autónoma de Baja California Sitio web: <http://www.profmex.org/mexicoandtheworld/volume13/3summer08/ZEE%20Shenzhen%20Meza.html>
- Ministerio de Economía e Industria en Israel. (2020). *Israel is where companies come to shine*. 21/04/2020, de Ministry of Economy and Industry State of Israel Sitio web: <https://investinisrael.gov.il/Pages/default.aspx>
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2017). *Índice de Desarrollo Social 2017*. febrero 13, 2019, de MIDEPLAN Sitio web: http://www.conicit.go.cr/biblioteca/publicaciones/publica_cyt/informes/Indice_Desarrollo_Social_2017.pdf

- Ministerio de Salud de Costa Rica. (2011). *Política Nacional Para la Gestión Integral de Residuos*. agosto 08, 2019, de Ministerio de Salud Sitio web: <https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/biblioteca-de-archivos/sobre-el-ministerio/politcas-y-planes-en-salud/politicas-en-salud/1107-politica-nacional-para-la-gestion-integral-de-residuos-2010-2021/file>
- Modelo. Real Academia Española. (2018). Tomado de: <https://dle.rae.es/?id=PTk5Wk1>
- Mora, F. (2013). *MIDEPLAN ofrece ayuda a municipios que integran FEDOMA*. Agosto 03, 2019, de El Sol de Occidente Sitio web: <https://elsoldeoccidente.com/enlinea/2013/01/mideplan-ofrece-ayuda-a-municipios-que-integran-fedoma/>
- Mora, H. (2016). *Guía Práctica – Armado Una Precisa Matriz de Riesgos*. Febrero 15, 2019, de Conferencia Anual Latinoamericana sobre Delitos Financieros de la ACFCS Sitio web: http://www.flexcompliance.com/repository/LUCIO_MORA_GUIA_PRACTICA_PARA_EL_ARMADO_DE_UNA_PRECISA_MATRIZ_DE_RIESGOS.pdf
- Municipalidad de San Carlos. (2015). *Actualización del Plan de Desarrollo Cantonal, San Carlos, 2014-2024*. Agosto 17, 2020, de Municipalidad de San Carlos Sitio web: <https://www.munisc.go.cr/Documentos/NuestraMunicipalidad/Plan%20de%20Desarroll%20Cantonal%202014%20-%202024.pdf>
- Municipalidad de Zarcero. (2018). *Proveeduría Municipal*. enero 04, 2019, de Municipalidad de Zarcero Sitio web: <http://www.zarcero.go.cr/carteles-proveeduria>
- ONU. (2019). *Qué Hacemos*. Febrero 02, 2019, de Organización Mundial de las Naciones Unidas Sitio web: <https://www.un.org/es/>
- Partido Acción Ciudadana. (2010) *Estatuto*. Recuperado de: <https://pac.cr/wp-content/uploads/2019/03/accionciudadana-1.pdf>
- Pérez, J. (2006). *La gestión participativa*. Febrero 12, 2019, de Fundació Factor Huma Sitio web: https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8303/participativa_cast.pdf
- Ponce, H. (2007). *La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. Marzo 03, 2019, de Redalyc Sitio web: <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- Presidencia de la República de Costa Rica. (2019). *Costa Rica recibe premio mundial por labor ejemplar en sostenibilidad*. agosto 08, 2019, de Presidencia de la República de Costa Rica Sitio web: <https://presidencia.go.cr/comunicados/2019/05/costa-rica-recibe-premio-mundial-por-labor-ejemplar-en-sostenibilidad/>
- PROCOLOMBIA. (2017). Cinco ventajas de invertir en Colombia. Sitio web: <https://www.inviertaencolombia.com.co/noticias/1125-cinco-ventajas-de-invertir-en-colombia.html>

- PROCOLOMBIA. (2019). *Cómo prepararse para atraer inversiones de calidad a la región en 10 pasos*. Abril 21, 2020, de ProColombia Sitio web: <https://www.inviertaencolombia.com.co/noticias/1254-como-prepararse-para-atraer-inversiones-de-calidad-a-la-region-en-10-pasos.htm>
- PROCOLOMBIA. (2019). *Porqué vale la pena invertir en Colombia en 2019*. Sitio web: <https://www.inviertaencolombia.com.co/noticias/1226-ventajas-de-invertir-en-colombia-en-2019.html>
- PROCOMER. (2016). *Biotecnología lanza cluster de exportación*. 05/06/2020, de PROCOMER Costa Rica Sitio web: <https://www.procomer.com/noticia/biotecnologia-lanza-cluster-de-exportacin/>
- PROCOMER. (2019). *Página Oficial de PROCOMER*. 05/01/2019, de Promotora de Comercio Exterior Sitio web: <https://www.procomer.com/es/acerca-de>
- Programa de Investigación de Desarrollo Urbano, Universidad de Costa Rica. (2018). *Estrategia de Promoción de Inversiones en el Cantón de San Ramón*. San Ramón, Alajuela: Universidad de Costa Rica.
- Project Management Institute. (2013). *GUÍA DE LOS FUNDAMENTOS PARA LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS (GUIA DEL PMBOK)*. Abril 20, 2019, de Project Management Institute Sitio web: https://www.edu.xunta.gal/centros/cfrpontevedra/aulavirtual2/pluginfile.php/13688/mod_folder/content/0/libros_pmbok_guide5th_spanish.pdf?forcedownload=1
- Quiros, D. (2018). *Puesta en Operación del Parque para el Desarrollo Humano de Alajuelita*. abril 27, 2019, de Repositorio TEC Sitio web: <https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/9976>
- Ramírez, M. (2017). *AmbientaDOS en el Centro de San Ramón*. 06/01/2019, de El Sol Sitio web: <https://elsoldeoccidente.com/enlinea/2017/09/ambientados-en-el-centro-de-san-ramon/>
- Ramos, C. (2015). *LOS PARADIGMAS DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA*. enero 22, 2019, de Wordpress Sitio web: <https://alexcastilloblog.files.wordpress.com/2016/04/unidad-1-paradigmas-de-la-investigacioc81n-cienticc81fica.pdf>
- Redacción APD. (2019). *¿Qué es un clúster empresarial y cuáles son sus objetivos?*. 02/06/2020, de APD Sitio web: <https://www.apd.es/que-es-un-cluster-empresarial/#:~:text=La%20definici%C3%B3n%20de%20cl%C3%BAster%20empresarial,est%C3%A1n%20vinculadas%20de%20diferente%20forma.>
- Reyes, P. (2007). *Análisis del Modo y Efecto de Falla*. Febrero 13, 2019, de ICICM Sitio www.icicm.com/files/PFMEA.doc

- Riquelme, M. (2018). *La Cadena De Valor De Michael Porter*. 18/04/2019, de Web y Empresas Sitio web: <https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>
- Romero, E. (2017). *5 estrategias de comunicación globales para todo tipo de negocios*. Enero 04, 2020, de Eli Romero Comunicación Sitio web: <https://eliromerocomunicacion.com/5-estrategias-de-comunicacion-globales-para-tu-negocio/>
- Ruta Medellín. 2015. *5 RAZONES FUERTES PARA INVERTIR EN MEDELLÍN*. Sitio web: <https://www.rutanmedellin.org/es/actualidad/noticias/item/5-razones-fuertes-para-invertir-en-medellin-5>
- Salazar, C. (2018). *Costa Rica registra 48 nuevos proyectos de inversión extranjera en 2018*. febrero 13, 2019, de El País Sitio web: <https://www.elpais.cr/2018/12/17/costa-rica-registra-48-nuevos-proyectos-de-inversion-extranjera-en-2018/>
- Santamaría, J. (sin fecha). *Qué es una Matriz de Riesgo*. enero 22, 2019, de Scribd Sitio web: <https://es.scribd.com/doc/85363774/Que-es-una-Matriz-de-Riesgo>
- Santander. (2020). *Israel: Inversión Extranjera Directa*. 21/04/2020, de Export Empresas SA, Sitio web: <https://santandertrade.com/es/portal/establecerse-extranjero/israel/inversion-extranjera>
- Sesento, L. (2012). *Concepto de modelo*. Enciclopedia Virtual. Tomado de: http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_modelo.html
- Sistema Costarricense de Información Jurídica. (1939). *Ley de Asociaciones N° 218*. Junio 06, 2020, de Sistema Costarricense de Información Jurídica Sitio web: http://www.pgrweb.go.cr/SCIJ/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=32764&nValor3=83259&strTipM=TC
- Sistema Costarricense de Información Jurídica. (1943). *Código de Trabajo, Ley N°2*. setiembre 26, 2020, de Sistema Costarricense de Información Jurídica Sitio web: http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=8045&nValor3=101952&strTipM=TC
- Sistema Costarricense de Información Jurídica. (1971). *Ley de Organización del Instituto de Fomento y Asesoría Municipal IFAM*. Enero 06, 2019, de Sistema Costarricense de Información Jurídica Sitio web: http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=5742&nValor3=101952&strTipM=TC&lResultado=3&strSim=simp
- Sistema Costarricense de Información Jurídica. (1973). *Ley General de Salud N° 5395*. 15/09/2020, de Sistema Costarricense de Información Jurídica Sitio web: http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=6581&nValor3=96425&strTipM=TC

- Sistema Costarricense de Información Jurídica. (1995). *Ley Orgánica del Ambiente N° 7554*. 15/09/2020, de Ley Orgánica del Ambiente N° 7554 Sitio web: http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=27738&nValor3=93505&strTipM=TC
- Sistema Costarricense de Información Jurídica. (2005). *Ley Nacional de Emergencias y Prevención del Riesgo N° 8488*. 15/09/2020, de Sistema Costarricense de Información Jurídica Sitio web: http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=56178&nValor3=84696&strTipM=TC
- Sistema Costarricense de Información Jurídica. (2016). *Reforma Procesal Laboral*. Octubre 5, 2020, de Sistema Costarricense de Información Jurídica Sitio web: http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=80985&strTipM=TC
- Sistema Costarricense de Información Jurídica. (2018). *Fortalecimiento de las finanzas públicas N° 9635*. Noviembre 06,2020, de Sistema Costarricense de Información Jurídica Sitio web: http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=87720
- Sitio oficial de la Cámara Empresarial de Grecia (2018), *Directorio empresarial de Grecia*. Parque Activa, sitio web: <http://camaraempresarialdegrecia.com/parqueactiva>
- Sociedad Latinoamericana para la Calidad. (2000). *Lluvia de Ideas*. febrero 2, 2019, de Tecnológico de Monterey Sitio web: http://homepage.cem.itesm.mx/alesando/index_archivos/MetodoDisMejoraDeProcesos/LluviaDeIdeas.pdf
- Supply Hub. (Sin Fecha). *¿Qué es Supply Hub Nuevo León?*. Mayo 26, 2020, de Supply Hub Sitio web: <http://www.supplyhub.nl.gob.mx/es/Home/About>
- Tecnológico de Costa Rica. (2017) *Cómo hacer negocios en Limón. Guía de inversión Zona Económica Especial Caribe*.
- Teletica Redacción. (2018). *Costa Rica consolida su imagen en el mundo y arrasó con premiación en Alemania durante feria ITB*. agosto 08, 2019, de Teletica Sitio web: https://teletica.com/188380_costa-rica-consolida-su-imagen-en-el-mundo-y-arraso-con-premiacion-en-alemania-durante-feria-itb
- Tribunal Supremo de Elecciones. (1998). *CÓDIGO MUNICIPAL Ley n.º 7794 de 30 de abril de 1998 y sus reformas*. Enero 06, 2019, de Tribunal Supremo de Elecciones Sitio web: <http://www.tse.go.cr/pdf/normativa/codigomunicipal.pdf>
- Tuya, J. (2007). *Técnicas cuantitativas para la gestión en la ingeniería del software*. Sitio web: <https://books.google.co.cr/books?id=PZQoZ9KTNaEC&pg=PA97&dq=diagrama+gantt>

[&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiOgpWq4_jrAhUFn-AKHVQQA2UQ6AEwAnoECAkQA#v=onepage&q=diagrama%20gantt&f=false](https://www.grandespymes.com.ar/2013/09/07/guia-para-elaborar-correctamente-la-vision-y-mision-de-la-empresa/)

Valda, J. (2020). *Guía para elaborar correctamente la visión y misión de la empresa*. 11/09/2020, de Grandes Pymes Sitio web: <https://www.grandespymes.com.ar/2013/09/07/guia-para-elaborar-correctamente-la-vision-y-mision-de-la-empresa/>

Vásquez, C (2020). *Estructura organizacional, tipos de organización y organigramas*. 11/09/2020, de Gestipolis Sitio web: <https://www.gestipolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/>

Wyman, O. (2018). *SPECIAL ECONOMIC ZONES AS A TOOL FOR ECONOMIC DEVELOPMENT*. junio 4, 2020, de Marsh & McLennan Companies Sitio web: <https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/ME/publications/Special-Economic-Zones.pdf>

Anexos

Anexo 1 Red de Aliados ACI Medellín



Creamos lazos con el mundo para el desarrollo

INVITACIÓN A VINCULACIÓN RED DE ALIADOS ACI MEDELLÍN

para la atracción y retención de la inversión nacional y extranjera en Medellín y el Área Metropolitana

1. JUSTIFICACIÓN

La Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana - ACI Medellín, constituida por entidades públicas, a saber, **Alcaldía de Medellín, Empresas Públicas de Medellín E.S.P, Área Metropolitana del Valle de Aburrá y Empresas Varias de Medellín E.S.P**, es el órgano rector en la ciudad en materia de internacionalización y gestiona la atracción y retención de la inversión nacional y extranjera y la cooperación internacional en el territorio, contribuyendo a la competitividad y el desarrollo económico y social del mismo.

La ACI Medellín trabaja bajo los lineamientos del **Plan de Desarrollo 2016-2019 "Medellín cuenta con vos"**, donde el reto **"Medellín con acceso al empleo"** establece la necesidad de atraer USD 825 millones para el cuatrienio de vigencia del plan de desarrollo, provenientes de inversión nacional y extranjera.

En el 2017 la ACI Medellín logró gestionar y monitorear la atracción del 70% de la meta establecida en el plan de desarrollo y cuenta con perspectivas positivas de cumplimiento para el 2019. Pese a lo anterior, la agencia evidencia la necesidad de fortalecer su portafolio de servicios con actividades y beneficios que, si bien puede ser ajenos a su labor misional, pueden ser de gran valor para las compañías extranjeras interesadas en invertir en el territorio o que den solución a nuevas necesidades de inversionistas nacionales y/o extranjeros ya instalados.

Dentro de este contexto, la Subdirección de Relaciones Locales e Internacionales de la ACI Medellín ha definido como objetivo táctico 2018 la construcción de la **Red de Aliados ACI Medellín**, donde diferentes entidades, organizaciones e instituciones de apoyo, participen ofertando servicios que faciliten el asentamiento de empresas nacionales y extranjeras en Medellín y el Área Metropolitana.



Calle 41 No. 55-80 • Plaza Mayor Of. 303
Teléfono +57 (4) 320 34 30
info@acimedellin.org • www.acimedellin.org
Medellín - Colombia

Según lo anterior, esta invitación pretende informar sobre los lineamientos que la ACI Medellín ha definido para que diferentes instituciones, entidades u organizaciones hagan parte de la **Red de Aliados ACI Medellín.**

2. OBJETIVO GENERAL.

Establecer la **Red de Aliados** para la atracción y retención de la inversión nacional y extranjera en el territorio.

3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- a) Fortalecer y complementar el portafolio de servicios de la ACI Medellín, contemplando actividades y beneficios que, si bien pueden ser ajenos a su labor misional, pueden ser de gran valor para las compañías extranjeras y nacionales interesadas en invertir en el territorio.
- b) Estrechar los lazos de la ACI Medellín con instituciones privadas y públicas inherentes a la atracción y retención de la inversión nacional y extranjera.
- c) Gestionar de manera transparente la información de potenciales proveedores de servicio para los inversionistas nacionales y extranjeros interesados instalarse en el territorio.

4. PÚBLICO OBJETIVO.

Podrán hacer parte de la **Red de Aliados** las empresas legalmente constituidas, que cumplan con los requisitos habilitantes descritos en el presente documento y que pertenezcan a las siguientes tipologías:

- Tipo a - Firmas de abogados.
- Tipo b - Empresas asesoras inmobiliarias
- Tipo c - Firmas de re-llocation.
- Tipo d - Empresas asesoras contables.
- Tipo e - Empresas de servicios logísticos.
- Tipo f - Agencias de reclutamiento de personal.
- Tipo g - Entidades financieras y banca de inversión.



5. SERVICIOS A OFRECER

Los servicios que los potenciales inversionistas internacionales demandan a la ACI Medellín se clasifican en dos (2) momentos. Previo y Posterior al asentamiento de la empresa en el territorio:

<p>-PREVIO- Servicios para la atracción de inversión nacional y extranjera</p>	<p>-POSTERIOR- Servicios para la protección y retención de inversión nacional y extranjera</p>
--	--

Independientemente del momento en el que la inversión se encuentre; se espera que los miembros de la **Red de Aliados ACI Medellín** provean sus servicios a los inversionistas en las siguientes categorías:

Categoría 1 - Servicios legales: Brindar orientación y asesoría jurídica para la resolución de asuntos relacionados con la aplicación de las leyes, normativas y reglamentos en cualquier materia del Derecho.

Categoría 2 - Servicios de re-location: Brindar servicios de orientación y asesoría para la reubicación de ejecutivos extranjeros en el territorio. La orientación y asesoría están relacionados con los siguientes temas:

- Contexto cultural de ciudad y de país.
- Ubicación, contratación de vivienda permanente o temporal.
- Visas e Inmigración.
- Asistencia en la selección de colegios y universidades.
- Contratación de servicios de salud.
- Acompañamiento en la compra o alquiler de vehículo.
- Asistencia con las empresas de servicios públicos.

Categoría 3 - Servicios de gestión inmobiliaria: Servicios de mediación, asesoramiento y gestión en materia inmobiliaria. Esto incluye la compraventa, el alquiler o la cesión de bienes inmuebles que se encuentre dentro del giro ordinario de los negocios que corresponda a las necesidades de instalación del inversionista.

Categoría 4 - Servicios financieros: Acceso a productos financieros, asesoría y planeación financiera, ofrecer beneficios, orientación y asesoría para optimizar los productos financieros adquiridos y las inversiones en el territorio.

Categoría 5 - Servicios contables: Orientación y asesoría tributaria, revisoría fiscal, auditorías y control interno, asesoría, consultoría y outsourcing contable.



Categoría 6 - Servicios logísticos: Servicios relacionados con transporte, almacenamiento, embalaje, inventarios y servicios de asesoría en comercio exterior.

Categoría 7 - Servicios de reclutamiento de personal: Servicios de outsourcing de reclutamiento, selección y contratación de talento y administración de nómina.

6. REQUISITOS HABILITANTES.

Primero. Diligenciar en su totalidad el formulario de inscripción dispuesto en el sitio web de la ACI Medellín durante los plazos establecidos.

Segundo. Suministrar documentos y evidencias requeridas en el formulario de inscripción que demuestren el cumplimiento de los criterios de selección.

Tercero. Que la institución, entidad u organización sea una empresa legalmente constituida bajo régimen común con presencia física y operación comercial en Medellín y/o el área metropolitana.

7. CRITERIOS DE SELECCIÓN.

Las instituciones, entidades u organizaciones que cumplan con los requisitos habilitantes serán sometidas a evaluación por el comité evaluador de la ACI Medellín que verificará los siguientes criterios de selección:

PRIMERO - TRAYECTORIA. Que la institución, entidad u organización debe contar con dos (2) años de experiencia en la prestación de servicios descritos en el numeral cinco (5) del presente documento. Así mismo, se espera que las personas vinculadas a la institución, entidad u organización y que atenderán las consultas de los potenciales inversionistas cuenten como mínimo con el mismo tiempo de experiencia profesional.

SEGUNDO - IDONEIDAD. Que la institución, entidad u organización sea especialista y oferte los servicios descritos en el numeral cinco (5) del presente documento.

TERCERO - BILINGUISMO. Las personas vinculadas a la institución, entidad u organización y que atenderán las consultas de los potenciales inversionistas dominen el idioma inglés y tengan la capacidad de ofrecer una asesoría/orientación en este idioma.

8. DOCUMENTOS.

Para verificación del cumplimiento de los criterios de selección, las organizaciones deben adjuntar los siguientes documentos en la postulación.

1. Copia del Registro Único Tributario (RUT) actualizado a 2018.
2. Copia del certificado de existencia y representación legal.



3. Portafolio de servicios que contenga:
 - a. Descripción de cada uno de los servicios que la organización está en capacidad de ofrecer a los potenciales inversionistas.
 - b. Precio del servicio o rango de precios en pesos colombianos especificando la unidad de medida para el cobro (ej. unidad, hora, día, etc.).
4. Cartas de recomendación de tres (3) clientes actuales o pasados, en la medida de lo posible de empresas extranjeras instaladas en el territorio.
5. Hojas de vida de los profesionales que están en capacidad de atender potenciales inversionistas extranjeros.

9. MECANISMO DE ASIGNACIÓN DE CONSULTAS.

La ACI Medellín es un ente articulador entre el potencial inversionista y las instituciones, entidades u organizaciones que ofrece servicios y hacen parte de la Red de Aliados. La ACI Medellín presentará a los inversionistas que demanden los servicios descritos anteriormente un documento que contiene:

- El listado de empresas por categoría de servicios.
- Descripción de servicios prestados y rangos de precios promedio.
- Datos de contacto de las empresas prestadoras de servicios.

La decisión de contratar el servicio es de plena competencia del potencial inversionista. El inversionista siempre estará en total libertad de elegir y contratar bajo su propio criterio tanto este servicio los descritos en el presente documento.

10. PLAZO.

El plazo para la vinculación a la Red de Aliados ACI Medellín será indefinido y permanente.

11. COMPROMISOS.

En contraprestación de pertenecer a la Red de Aliados ACI Medellín, las organizaciones seleccionadas se comprometen con:

- a) Donar mínimo treinta (30) horas a la ACI Medellín para consultas, asesorías, charlas o suministro de información. (Aplica únicamente para aliados **Categoría 1**).
- b) Atender a potenciales inversionistas por primera vez y diagnosticar las necesidades de este.
- c) Informar al inversionista el costo de los honorarios o servicios requeridos si hay lugar a ello.
- d) Cumplir con los compromisos pactados en cada reunión con inversionistas.



Calle 41 No. 55-80 • Plaza Mayor Of. 303
Teléfono +57 (4) 320 34 30
info@acimedellin.org • www.acimedellin.org
Medellín - Colombia

IMPORTANTE:

- Pertenecer a la Red de Aliados no compromete a la ACI Medellín en ningún momento o situación a asumir costos o sobrecostos de honorarios o servicios prestados por las organizaciones miembros de la misma.
- La institución, entidad u organización seleccionada en el Red de Aliados ACI Medellín no adquiere vinculación laboral, administrativa, ni de ninguna índole con la ACI Medellín.
- La ACI Medellín como entidad pública únicamente realiza el contacto entre el potencial inversionista nacional/internacional y el aliado local; acompañando el proceso, más no tienen ninguna injerencia en la decisión de toma de servicios ni negociación de estos.
- La ACI Medellín no se hace responsable de reclamaciones futuras entre las partes. Así mismo, la institución, entidad u organización seleccionada en el Red de Aliados ACI Medellín mantendrá indemne a la ACI Medellín contra todo reclamo, demanda, acción legal y costo que pueda causarse o surgir.

12. CONFIDENCIALIDAD.

La ACI Medellín respeta y valora la información que las diferentes organizaciones suministran en la presente invitación y le dará tratamiento de información confidencial. Para ello, tomará todas las medidas para salvaguardar la integridad de la información y garantiza la no divulgación de manera verbal o escrita en su totalidad o parte de esta con terceros diferentes a los colaboradores de la ACI Medellín y los inversionistas que la soliciten.

MÁS INFORMACIÓN

Nicolás Rodríguez Aristizábal
Profesional Junior de Relaciones Locales e Internacionales
nrodriguez@acimedellin.org
+57 (4) 3203430 Ext. 129



Calle 41 No. 55-80 • Plaza Mayor Of. 303
Teléfono +57 (4) 320 34 30
info@acimedellin.org • www.acimedellin.org
Medellín - Colombia

Anexo 2 Entrevista Zona Económica Especial de Cartago

Instrumento No. 01

Universidad de Costa Rica, Sede de Occidente

Proyecto de graduación: “Propuesta de un modelo de gestión estratégico para la creación y operatividad de una organización de atracción de inversiones a través de la Federación Occidental de Municipalidades de Alajuela (FEDOMA)”

Objetivo: Conocer la experiencia de la Zona Económica Especial de la provincia de Cartago para tomarla como referente en la elaboración de la investigación.

Aplicado a: Karla Halabi y Silvia Hidalgo

Institución/empresa: Zona Económica Especial de Cartago (Tecnológico de Costa Rica)

Fecha: 08 de noviembre del 2019

1. ¿Cuál es la estructura de la plataforma, tanto legal como organizacional?
2. ¿Cómo opera la Zona Económica?
3. ¿Cuáles son las áreas funcionales más importantes?
4. ¿Cuáles son algunos aliados importantes para la vinculación?
5. ¿Cómo se financia la ZEE?
6. ¿Razones para constituir su modelo (ZEE) bajo esa metodología?
7. Según su experiencia ¿Cuál considera que sería el modelo (Agencia o ZE) para la región Occidente?

8. ¿Qué requisitos legales tiene un proyecto de este tipo?
9. ¿Costos asociados a la agencia?
10. ¿A qué tipo de inversionista responde cada categoría (ZEE o agencia)?
11. ¿Mantienen un control de demandantes de empleo en la zona?
12. ¿Cuáles son los trámites o requisitos de instalación para que una empresa pueda operar en la zona?
13. ¿Cuáles bases de datos son necesarias para el funcionamiento de la ZEE?
14. ¿Cuál es la vinculación pública-privada?
15. ¿Con quiénes se debería establecer alianza a nivel local, nacional e internacional?
16. ¿Qué beneficios (¿desde el punto de vista ganar-ganar se han obtenido de estas alianzas?
17. ¿Cuáles problemas se pueden presentar?
18. ¿Cuáles requerimientos deben existir para las alianzas estratégicas
19. ¿Cómo debe posicionarse para buscar la alianza?
20. ¿Que se requiere para definir los encadenamientos productivos?
21. ¿Cuáles son los alcances de los encadenamientos productivos?
22. ¿Cuáles serían algunos encadenamientos vitales para la organización?

23. ¿Qué requisitos deberían cumplir las empresas o instituciones que deseen vincularse a la organización (como parte de los encadenamientos)?
24. ¿Qué consideraciones iniciales se deben tener para crear el marco estratégico de la organización?
25. ¿Cuál debería ser el plazo del plan y cada cuanto se actualiza?
26. ¿Tienen y si lo tiene, ¿qué incluye el manual de procedimientos para la operatividad?
27. ¿Cómo opera cada área funcional?
28. ¿Cuántas y cuales áreas de trabajo son vitales?
29. ¿Cuál debe ser el diagrama de flujo?
30. ¿Cómo se toman las decisiones, por área o por organización?
31. ¿Existen manuales de puestos?
32. ¿Cuáles son los aspectos principales a tomar en cuenta?
33. ¿Cuál es el mecanismo que utilizan para darse a conocer?
34. ¿Cómo definen los clientes potenciales?
35. ¿Por qué les ha funcionado que el TEC lidere la ZEE?
36. ¿Cuáles puntos fuertes tomaron en consideración de la Agencia de SC?
37. ¿Ventajas y desventajas que han tenido con el modelo (Agencia o ZEE)?

Anexo 3 Entrevista Agencia de Desarrollo de San Carlos

Instrumento No. 02

Universidad de Costa Rica, Sede de Occidente

Proyecto de graduación: “Propuesta de un modelo de gestión estratégico para la creación y operatividad de una organización de atracción de inversiones a través de la Federación Occidental de Municipalidades de Alajuela (FEDOMA)”

Objetivo: Conocer la experiencia de la Zona Económica Especial de la provincia de San Carlos y de Cartago para tomarla como referente en la elaboración de la propuesta, mediante la aplicación de una entrevista.

Aplicado a: Carmen Rodríguez Pacheco.

Institución/empresa: ZEE de San Carlos

Fecha: 5 de mayo del 2020

Preguntas generadoras

1. ¿Cómo es la estructura (legal y organizacional) de la agencia y cómo operan interna y externamente?
2. ¿Cuáles son las áreas operativas y estratégicas (funcionales) más importantes?
3. ¿Cuáles son sus principales fuentes de ingresos y financiamiento? ¿Cómo se logra la sostenibilidad?
4. ¿Cuáles son sus aliados públicos y privados más importantes para la vinculación de atracción de inversiones a nivel regional, nacional e internacional?
5. ¿Cuáles son los aportes y beneficios de cada aliado en la gestión que realiza la agencia?
6. ¿Cuáles son algunas ventajas y desventajas que han tenido con el modelo aplicado de operación de la agencia?

7. ¿Puede indicar algunas buenas prácticas y/o lecciones aprendidas en el tiempo de operación de la agencia?
8. ¿Cuáles bases de datos propias y de otros entes externos utilizan para el funcionamiento de la agencia?
9. ¿Mantienen un control de demandantes de empleo en la zona y quiénes les suministran dicha información?
10. ¿Cuáles son los trámites y requisitos de formalización para que una empresa pueda instalarse en la zona?
11. ¿Cuáles organismos públicos y privados intervienen en el proceso de atracción de inversiones?
12. ¿Cómo se definen y clasifican los encadenamientos productivos necesarios de acuerdo a las empresas extranjeras que se instalan en la región?
13. ¿Cuáles, en su criterio, deben ser los objetivos estratégicos de la organización (a corto, mediano y largo plazo)?
14. ¿Cómo se han posicionado en el mercado a nivel nacional e internacional?
15. ¿Cuáles puestos y perfiles de trabajo se requieren para la operatividad de la organización?
16. ¿Cuáles son los documentos importantes para la operación de la organización (plan estratégico, plan de negocio, plan operativo anual, manual de procedimientos, manual de puestos, etc.)?
17. ¿Cómo definen y clasifican los clientes (inversionistas) potenciales?
18. ¿Qué tipo de riesgos podrían ocurrir e impedir el buen funcionamiento de la organización? ¿Cómo lograr mitigarlos?

19. ¿Nos recomienda algún modelo que puede ser considerado como un buen ejemplo o buena práctica a nivel nacional o internacional?
20. ¿Nos recomienda alguna persona, organización, institución o lectura que debemos tomar en cuenta en el proceso de la investigación?
21. ¿Cuáles activos (recursos materiales) son necesarios para la operatividad de la organización?
22. ¿Cuáles deben ser las políticas, procedimientos y líneas de acción para la gestión administrativa de la organización?
23. ¿Cómo ha funcionado la parte académica?

Anexo 4 Entrevista a CINDE

Instrumento. No. 3

Universidad de Costa Rica, Sede de Occidente

Proyecto de graduación: “Propuesta de un modelo de gestión estratégico para la creación y operatividad de una organización de atracción de inversiones a través de la Federación Occidental de Municipalidades de Alajuela (FEDOMA)”

Objetivo: Obtener información importante para el desarrollo de la organización de atracción de inversiones mediante la experiencia y conocimiento aportado por representantes de la Coalición costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE).

Aplicada a: Yahaira Barquero Fernández

Institución/empresa: CINDE

Fecha: 19 de marzo 2020

Preguntas generadoras

1. ¿Cuál es el proceso de forma cronológica que CINDE lleva a cabo en la atracción de inversiones en Costa Rica con una región que desee organizarse para dicho fin (en las etapas antes, durante y después)?
2. ¿Qué aspectos y requisitos toman en cuenta para validar y aprobar el apoyo de asesoramiento en la atracción de inversiones en una región del país?
3. ¿Qué aspectos sociales, políticos, económicos, educativos y tecnológicos debe tomar en cuenta la organización para potenciar la atracción de inversiones?
4. Una vez que están colocados los inversionistas y constituida la organización, ¿cuál es el enlace y relación entre CINDE y la organización?
5. ¿Realizan un tipo de gestión relacionado a los encadenamientos productivos con la organización o lo vinculan con otras instituciones públicas y privadas?

6. ¿Cuál debería ser el papel de la academia en el apoyo a la organización de atracción de inversiones?
7. ¿Cuáles alianzas estratégicas y procesos operativos – administrativos son indispensables para la operación de la organización?
8. ¿Qué tipo de estrategia de comunicación y de marketing debe utilizar la organización?
9. ¿Cuál consideran que ha sido la organización más exitosa? ¿Por qué?
10. ¿Cuáles aciertos y desaciertos han tenido las diferentes agencias ya constituidas en el país? ¿Por qué?
11. En su criterio, ¿cuáles son los principales actores públicos y privados que deben estar aportando información y recursos para el óptimo funcionamiento de la organización?
12. ¿Cuáles han sido los cambios sustantivos que consideran que se deben implementar en una organización que apenas se va a constituir (tips o buenas prácticas)?

Anexo 5 Entrevistas al MEIC

Instrumento No. 04

Universidad de Costa Rica, Sede de Occidente

Proyecto de graduación: “Propuesta de un modelo de gestión estratégico para la creación y operatividad de una organización de atracción de inversiones a través de la Federación Occidental de Municipalidades de Alajuela (FEDOMA)”

Objetivo: Obtener información importante para el desarrollo de la organización de atracción de inversiones mediante la experiencia y conocimiento aportado por los representantes del Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica.

Aplicado a: Cecilia Cordero y Johyner Murillo

Institución/empresa: MEIC y MEIC (CIDE HUETAR NORTE)

Fecha: 24 de abril del 2020 y 30 de abril del 2020 (respectivamente)

Preguntas generadoras

1. ¿Qué tipo de apoyo y acciones concretas realizan para brindar a los microempresarios formales en el asesoramiento para proveer bienes y servicios a grandes empresas de inversión extranjera en el país?
2. ¿Cuáles son las acciones y trabajo de vinculación que realizan con otras instituciones del Estado como el INA, INDER y gobiernos locales en el tema de apoyo a las Pymes para la venta de bienes y servicios a grandes empresas de inversión extranjera en el país?
3. ¿Cuáles aspectos debe tomar en consideración la organización para que exista una comunicación y soporte técnico entre el encadenamiento productivo ya constituido y MEIC?

4. ¿Cuál ha sido la experiencia del MEIC con otras agencias de atracción de inversiones, en relación con los encadenamientos productivos necesarios para el suministro de bienes y servicios antes, durante y después de la llegada de los inversionistas?

5. En su criterio, ¿cuáles son las fortalezas y debilidades que han tenido las agencias de inversiones en su gestión y relación tanto con el MEIC como otras instituciones encargadas de materializar, operar y dar seguimiento a la atracción de inversiones en el país?

6. ¿Qué opinión les merece la zona de occidente como un polo de atracción de inversiones y exportación a la luz de sus condiciones sociales, económicas, productivas, tecnológicas y geográficas versus los requisitos que se deben de cumplir en materia de comercialización de productos y servicios a nivel internacional?

Anexo 6 Entrevista COMEX

Instrumento No. 5

Universidad de Costa Rica, Sede de Occidente

Proyecto de graduación: “Propuesta de un modelo de gestión estratégico para la creación y operatividad de una organización de atracción de inversiones a través de la Federación Occidental de Municipalidades de Alajuela (FEDOMA)”

Objetivo: Obtener información importante para el desarrollo de la organización de atracción de inversiones mediante la experiencia y conocimiento aportado por representantes del Ministerio de Comercio Exterior.

Aplicado a: Duayner Salas Chaverri

Institución/empresa: Ministerio de Comercio Exterior (COMEX)

Fecha: 13 de julio del 2020

Preguntas generadoras

1. ¿Qué opinión le merece la zona de occidente como un polo de atracción de inversiones y exportación a la luz de sus condiciones sociales, económicas, productivas, tecnológicas y geográficas versus los requisitos que se deben de cumplir en materia de comercialización de productos y servicios a nivel internacional?
2. En su opinión y de acuerdo a la política de gobierno, ¿qué necesita una organización regional que potencie la atracción de inversiones para que se generen procesos con fluidez, claridad y el conocimiento necesario para facilitar la exportación de bienes y servicios generados por parte de los inversionistas?
3. ¿Dentro del rol operativo y estratégico que juega COMEX y PROCOMER, ¿cuáles alianzas y acciones se podrían coordinar a través de una organización regional que articule el tema de atracción de inversiones en la zona de Occidente?

4. En su criterio, ¿cuáles son las fortalezas y debilidades que han tenido las organizaciones de inversiones dentro del país en su gestión y relación tanto con COMEX y PROCOMER como otras instituciones encargadas de materializar, operar y dar seguimiento a la atracción de inversiones en el país?
5. ¿Cuáles son las instituciones públicas y privadas aparte de COMEX y PROCOMER que usted visualiza colaborando de lleno en el tema de atracción de inversiones en la región de Occidente y su rol estratégico en el contexto que se tiene a este momento?
6. ¿Qué tipo de apoyo directo puede recibir la organización regional de COMEX y PROCOMER en este momento y un mediano plazo?
7. ¿A qué tipo de figura jurídica y organizacional sugiere que se debería mudar la comisión de atracción de inversiones de la región de Occidente?

Anexo 7 Entrevista a PROCOMER

Instrumento No. 6

Universidad de Costa Rica, Sede de Occidente

Proyecto de graduación: “Propuesta de un modelo de gestión estratégico para la creación y operatividad de una organización de atracción de inversiones a través de la Federación Occidental de Municipalidades de Alajuela (FEDOMA)”

Objetivo: Conocer el proceso que tiene PROCOMER en relación con la exportación de bienes y servicios para definir aspectos a considerar en la creación de la organización mediante la generación de una serie de preguntas.

Institución/empresa: PROCOMER

Aplicada a: Marcela Brooks Calderón en compañía de Dennis Peña Rojas

Fecha:

Preguntas generadoras

1. ¿Cuál es el rol operativo y estratégico que juega PROCOMER en el tema de atracción de inversiones una vez que las empresas se instalan en el país?
2. ¿Cuáles es la interacción que debe de realizar la organización antes, durante y después de la instalación del inversionista, para facilitar el proceso de exportación ante PROCOMER?
3. ¿Cuál ha sido la experiencia de PROCOMER con otras organizaciones de atracción de inversiones, en relación con la fluidez, claridad y conocimiento que se debe de tener para realizar un proceso ágil y oportuno que facilite la exportación de bienes y servicios generados por parte de los inversionistas?
4. En su criterio, ¿cuáles son las fortalezas y debilidades que han tenido las organizaciones de inversiones en su gestión y relación tanto con PROCOMER como otras instituciones encargadas de materializar, operar y dar seguimiento a la atracción de inversiones en el país?

5. ¿Cuáles son las instituciones públicas y privadas con las que se vincula PROCOMER y qué tipo de acciones conjuntas realizan en el tema de atracción de inversiones?
6. ¿Cómo se definen los mercados aptos y aplican la vigilancia estratégica para los procesos de exportación?
7. ¿Qué opinión les merece la zona de occidente como un polo de atracción de inversiones y exportación a la luz de sus condiciones sociales, económicas, productivas, tecnológicas y geográficas versus los requisitos que se deben de cumplir en materia de comercialización de productos y servicios a nivel internacional?
8. Específicamente sobre el proyecto de VUI:
 1. ¿Cuentan con instalaciones físicas? De ser así, ¿dónde se ubican?
 2. ¿Tiene la VUI algún tipo de relación o contacto con las ZEE o Agencias de Desarrollo en el país?
 3. ¿Cuál es el proceso que están llevando a cabo con FEDOMA?
 4. ¿Cuándo se prevé que inicie el proyecto de las VUI con las municipalidades Occidente?
9. ¿Puede integrarse al grupo de trabajo de la VUI una ZEE o Agencia de Desarrollo?

Anexo 8 Entrevistas a abogados

Instrumento No. 07

Universidad de Costa Rica, Sede de Occidente

Proyecto de graduación: “Propuesta de un modelo de gestión estratégico para la creación y operatividad de una organización de atracción de inversiones a través de la Federación Occidental de Municipalidades de Alajuela (FEDOMA)”

Objetivo: Conocer el proceso de constitución de una agencia de desarrollo y ZEE con el fin de determinar el modelo más apto para Occidente y considerar en la creación de la organización mediante la generación de una serie de preguntas.

Aplicado a: *Adrián Torrealba y Alberto Pauly Saénz*

Fecha: *18 de junio del 2020 y 10 de junio del 2020 (respectivamente)*

Preguntas generadoras

1. ¿Cuáles figuras jurídicas existen en Costa Rica para constituir una organización?
2. Dentro de las opciones de figuras jurídicas se debe consultar:
3. ¿Cuáles figuras jurídicas son con fines de lucro y cuáles no lo son?
4. ¿Puede la organización funcionar a través de FEDOMA como un proyecto o se puede dentro de la Federación manejar o crear otra figura jurídica?
5. ¿Bajo qué figura jurídica se puede constituir una ZEE?
6. ¿Cuál es la figura jurídica recomendable para la organización? (en función de contar con un presupuesto propio y poder recibir presupuesto del sector privado)

Anexo 9 Cotización de campaña de promoción y divulgación de la organización



Hola Daniela, espero que se encuentre muy bien.

Le comparto una lista de los servicios y productos que se podrían desarrollar en la campaña de promoción y divulgación del proyecto que lidera.

Aclaro que este documento puede sufrir variaciones dependiendo de los detalles que siempre surgen con los clientes.

- **Manejo de redes sociales:** Creación y manejo mensual de redes sociales: €120.000 por mes.
- **Diseño de logo y libro de marca:** Elaboración de un logo que identifique el proyecto: €80.000.
- **Gestión de prensa:** Elaboración de un comunicado de prensa y envío a los medios locales y nacionales, con el fin de que los medios den a conocer el proyecto: €90.000.
- **Sesión fotográfica:** Sesión fotográfica, tanto de los actores y protagonistas del proyecto, así como de lugares icónicos de cada uno de los cantones involucrados: €100.000.
- **Producción audiovisual:** Creación de dos videos en los cuales se explique y detalle de una manera puntual en qué consiste el proyecto: €180.000.
- **Elaboración de diseños:** Diseño de artes publicitarios para redes sociales y plataformas digitales: €160.000.
- **Creación de una página web:** Creación de una página web informativa sobre el proyecto: €420.000.
- **Diseño e impresión de dos roller-up:** Elaboración de dos roller-up para utilizar en ferias y exposiciones: €80.000.
- **Camisas de presentación:** Diseño para camisetitas tipo polo de presentación: €10.000.
- **Diseño de resumen para presentar el proyecto:** Se elaborará un documento en formato PDF, tipo resumen del proyecto, esto para exponer o inclusive imprimir el mismo: €220.000.

Daniela básicamente esta sería la propuesta, la cual perfectamente se puede modificar o sumar más puntos.

Ante cualquier consulta, estoy para servirles.

CONTÁCTENOS | 7264 1017 • mpoveda@alquimiacr.com
SÍGUENOS |  alquimiacr  alquimia_cr

