

UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL  
SEDE CENTRAL  
ADMINISTRACIÓN DEL COMERCIO EXTERIOR

Estudio de la eficiencia de la marca país Esencial Costa Rica como herramienta de competitividad para las exportaciones del sector alimentario costarricense durante el periodo 2013-2018

Trabajo Final de Graduación como requisito para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración del Comercio Exterior

Luis Kenneth Loría Lépez

Cindy Carranza Solís

Alajuela, 2021.

### Declaración jurada

Nosotros, Cindy Carranza Solís, portadora de la cédula de identidad número 206810197 y Luis Kenneth Loría Lépez, portador de la cédula de identidad número 207150201, conocedores de las sanciones legales con que la Ley Penal de la República de Costa Rica castiga el falso testimonio y el Reglamento Disciplinario Estudiantil de la Universidad Técnica Nacional (UTN), DECLARAMOS bajo la fe de juramento lo siguiente: que somos estudiantes de la carrera de Comercio Exterior en el nivel de Licenciatura de la Universidad Técnica Nacional (UTN) y como requisito de graduación debemos realizar una investigación aplicada y exponerla. La cual tiene como tema de investigación: Estudio de la eficiencia de la marca país Esencial Costa Rica como herramienta de competitividad para las exportaciones del sector alimentario costarricense durante el periodo 2013-2018.

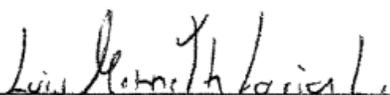
Por lo que manifestamos que esta ha sido elaborada siguiendo las disposiciones exigidas por la Universidad Técnica Nacional (UTN). Además, declaramos que dicha investigación es el resultado de nuestro esfuerzo e investigación en su totalidad, que en ella no han participado personas ajenas ni de otras organizaciones. ES TODO.

Firmamos en la ciudad de Alajuela a las 10:00 horas del día 23 del mes de septiembre de 2021.



Cindy Carranza Solís

206810197



Luis Kenneth Loría Lépez

207150201

## Carta de revisión filológica

San José, 13 de setiembre de 2021

Señores (as):

Universidad Técnica Nacional

Estimados señores(as):

Yo, María Fernanda Sanabria Coto, cédula de identidad 114290780, bachiller en Filología española graduada en la Universidad de Costa Rica, perteneciente a la Asociación Costarricense de Filólogos (ACFIL), carné 225 y al Colegio de Licenciados y Profesores en Letras, Filosofía, Ciencias y Artes de Costa Rica (COLYPRO), código 75402, hago constar que he revisado el documento titulado:

**Estudio de la eficiencia de la marca país Esencial Costa Rica como herramienta de competitividad para las exportaciones del sector alimentario costarricense durante el periodo 2013-2018**

Dicho documento fue elaborado por Luis Kenneth Loría Lépiz, cédula de identidad 207150201 y Cindy Carranza Solís cédula de identidad 206810197, con el fin de optar al grado de Licenciatura en Administración del Comercio Exterior. He revisado y corregido aspectos tales como construcción de párrafos, vicios del lenguaje trasladados a lo escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico.

Atentamente,

*Fernanda S. Coto.*



María Fernanda Sanabria Coto  
Asociación Costarricense de Filólogos. Carné nro. 225  
Colypro. Código 75402  
fernanda.sanabria@filologos.cr  
Teléfono: +506 6022 9569

MARIA  
FERNANDA  
SANABRIA  
COTO  
(FIRMA)

Firmado digitalmente por MARIA  
FERNANDA SANABRIA COTO  
(FIRMA)  
DN:  
SERIALNUMBER=CPF-01-1429-078  
O=SANABRIA COTO, O=MARIA  
FERNANDA, C=CR, O=PERSONA  
FISICA, OU=CITADIANO  
CN=MARIA FERNANDA SANABRIA  
COTO (FIRMA)  
Razón: Carta de revisión filológica  
Ubicación: Costa Rica  
Fecha: 2021.09.13 07:53:56-06'00'  
Foxit PDF Reader Versión: 11.0.1

## Dedicatorias

Primeramente, a Dios, por llenarme siempre de fortaleza, sabiduría y por darme el valor de ser constante y esforzado en mis objetivos personales y profesionales; mucho más importante aún, por permitirme obtener esta Licenciatura tan anhelada.

A mi padre, Luis Amado Loría Vásquez, y mi madre, Norma Lépiz Chacón, por enseñarme desde pequeño, antes que cualquier cosa, a ser una buena persona y ser un hombre de bien en todos los ámbitos de mi vida; por brindarme con muchos esfuerzos y sacrificios las oportunidades en la educación y en la vida que ellos no tuvieron y que hoy ven retribuidos con tanto esfuerzo y dedicación, sin sus esfuerzos y su confianza en mí desde pequeño esto no sería posible. ¡Infinitas gracias! ¡Los amo mucho!

A mi compañera de tesis, Cindy Carranza, por creer siempre en este proyecto desde el día uno y por su enfoque en todo lo que hemos pasado para estar hoy acá diciendo muy felices: “Lo hicimos”. Muchas gracias por formar este increíble equipo, por tus esfuerzos y tu motivación para hacerlo posible. Muchas gracias por ser la mejor compañera de tesis.

A nuestra tutora de tesis, Hellen Jiménez, definitivamente no pudimos encontrarnos mejor persona y profesional para que nos acompañara en esta aventura tan bonita. Gracias por permanecer siempre a nuestro lado hasta el final con sus consejos, sugerencias y las motivaciones para hacer esto posible. Hoy podemos decir: “lo hicimos, profe”. ¡Infinitas gracias!

*Luis Kenneth Loría Lépiz*

A Dios, por darme la vida y guiarme siempre en mi camino.

A mi madre, Ana Patricia Solís, por siempre creer en mis capacidades y motivarme constantemente durante toda mi vida. Nunca tendré cómo agradecer tanto amor.

A mi compañero de tesis, Kenneth Loria, quien sin duda ha sido un pilar fundamental durante todo este proceso. Gracias por creer en este proyecto y en mí, por tu motivación, seguimiento y por ser el mejor compañero de tesis. Gracias.

A nuestra tutora de tesis, Hellen Jiménez, quien excedió toda expectativa por mucho, agradezco infinitamente todo tu esfuerzo y profesionalismo durante todo este tiempo. Gracias por tu constancia y paciencia.

A Cinthya Prendas, parte del equipo de marca país; tu aporte tiene un valor incalculable, estaremos por siempre agradecidos por tu tiempo.

Por último, pero no menos importante, a la comunidad licenciataria, infinitas gracias, ustedes son el corazón de este estudio.

*Cindy Carranza Solís*

## **Agradecimientos**

A Dios, por permitirnos lograr este objetivo tan anhelado durante mucho tiempo.

A nuestra tutora de tesis, Hellen Jiménez Jiménez, por estar siempre a nuestro lado en este proceso investigativo y por creer desde el día uno en nosotros y en nuestros esfuerzos.

A Daniel Valverde Bagnarello, director de marca país y Cinthya Prendas Cubillo, ejecutiva de marca país, por todas las facilidades brindadas ante nuestras consultas para llevar esta investigación a cabo, infinitas gracias por la disposición y cordialidad.

A nuestra lectora de tesis y profesora, Joyce Vega Sánchez, por su colaboración, apoyo y creer en este tema desde el día que lo planteamos para esta investigación.

A nuestro lector de tesis, Adrián Alonso Chavarría, muchas gracias por los consejos, sugerencias y apoyo durante este camino.

A la comunidad licenciataria de empresas exportadoras del sector alimentario que forman parte de Esencial Costa Rica, sin ustedes esta investigación no sería posible, muchas gracias por su disposición y colaboración en nuestro proceso investigativo.

A todos los colaboradores de la Universidad Técnica Nacional, con quienes compartimos durante el desarrollo de nuestra carrera universitaria; a los profesores, compañeros y amigos de universidad, por sus aportes, conocimientos y experiencias que nos permitieron crecer también como personas y como profesionales.

**Tabla de contenidos**

Declaración jurada .....	ii
Carta de revisión filológica .....	iii
Dedicatorias .....	iv
Agradecimientos .....	vi
Tabla de contenidos .....	vii
Lista de tablas .....	xi
Lista de figuras.....	xii
Lista de abreviaturas .....	xiv
Resumen ejecutivo.....	xv
Capítulo I. Aspectos introductorios .....	1
1.1. Descripción del tema .....	2
1.2. Justificación del tema.....	3
1.3. Estado de la cuestión.....	5
1.4. Planteamiento del problema .....	11
1.4.1. Enunciado .....	11
1.4.2. Pregunta general.....	13
1.4.3. Preguntas específicas .....	13
1.5. Objetivos.....	13
1.5.1. Objetivo general .....	13
1.5.2. Objetivos específicos.....	13
1.6. Hipótesis.....	14
1.6.1. Hipótesis positiva .....	14
1.6.2. Hipótesis nula.....	14
1.6.3. Hipótesis negativa .....	14
Capítulo II. Marco teórico .....	15
2.1. Marco conceptual .....	16

2.1.1. Marca país .....	16
2.1.2. Licenciamiento .....	17
2.1.3. Herramientas de competitividad .....	20
2.1.4. Retos y beneficios .....	23
2.2. Marco referencial .....	25
Capítulo III. Marco metodológico .....	33
3.1. Enfoque de investigación .....	34
3.2. Tipo de investigación .....	34
3.2.1. Descriptiva .....	34
3.2.2. Explicativa .....	35
3.3. Sujetos de información .....	36
3.4. Fuentes de información .....	36
3.5. Población.....	37
3.6. Muestra.....	38
3.7. Instrumentos de recolección de datos.....	39
3.7.1. Cuestionario .....	39
3.7.2. Entrevista.....	40
3.8. Método de investigación .....	40
3.9. Diseño del estudio .....	40
3.10. Operacionalización de las variables.....	42
Capítulo IV. Análisis de resultados .....	45
4.1. Antecedentes históricos de la marca país.....	46
4.2. Objetivo de la creación de la marca país .....	57
4.3. Licenciamiento.....	58
4.3.1. Requisitos para optar por licenciamiento .....	59
4.3.2. Tipos de licenciamiento .....	65
4.3.2.1. Licencia de uso corporativo u organizacional.....	66

4.3.2.2. Licencia de uso en productos. ....	66
4.3.2.3. Licencia para usuarios especiales o eventos. ....	67
4.3.3. Vigencia del licenciamiento .....	68
4.3.4. Costos asociados del licenciamiento .....	69
4.4. Significado de la marca país Esencial Costa Rica.....	71
4.4.1. Atributos .....	72
4.4.2. Logotipo de marca país .....	73
4.5. Uso de la marca país Esencial Costa Rica .....	76
4.6. Valores de la marca país Esencial Costa Rica.....	76
4.6.1. Excelencia.....	77
4.6.2. Sostenibilidad.....	79
4.6.3. Progreso social.....	81
4.6.4. Innovación.....	84
4.6.5. Origen costarricense .....	86
4.7. Herramientas de competitividad implementadas por marca país Esencial Costa Rica .....	92
4.8. Retos que han experimentado las empresas del sector exportador alimentario costarricense con el uso de marca país Esencial Costa Rica. ....	100
4.9. Beneficios reales que ha obtenido el sector exportador alimentario costarricense con el uso de marca país.....	106
4.10. Posicionamiento y participación de marca país Esencial Costa Rica en el mercado internacional .....	114
4.11. Reconocimiento del logo de Esencial Costa Rica en los mercados internacionales .....	122
Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones.....	125
5.1. Conclusiones .....	126
5.2. Recomendaciones .....	130
Bibliografía .....	134

Anexo 1. Cronograma de actividades.....	138
Anexo 2. Cuestionario Marca País aplicado .....	139
Anexo 3. Preguntas para el focus group.....	144
Anexo 4. Invitación a participar en la encuesta marca país .....	146
Anexo 5. Invitación a participar en el <i>focus group</i> .....	147
Anexo 6. Empresas exportadoras del sector alimentario con Licencia Esencial Costa Rica .....	148
Anexo 7. Lista de empresas participantes del <i>focus group</i> .....	150
Anexo 8. Respuestas de la encuesta marca país.....	151
Anexo 9. Respuestas de los participantes del <i>focus group</i> .....	192

**Lista de tablas**

<b>Tabla 1</b> Cuadro de análisis de variables .....	42
<b>Tabla 2</b> Origen de Esencial Costa Rica.....	51
<b>Tabla 3</b> Aspectos positivos y negativos del equipo de marca país, los evaluadores y el proceso en general.....	65
<b>Tabla 4</b> Afinidad con valores de marca país Esencial Costa Rica .....	90
<b>Tabla 5</b> Importancia de los valores de excelencia y sostenibilidad al momento de ofrecer productos .....	91
<b>Tabla 6</b> Herramientas de competitividad utilizados por las empresas licenciatarias del sector alimentario.....	93
<b>Tabla 7</b> Influencia de marca país en la competitividad de las empresas exportadoras licenciatarias del sector alimentario.....	98
<b>Tabla 8</b> Acompañamiento por parte de marca país para disminuir el impacto en la innovación de las empresas licenciatarias.....	104
<b>Tabla 9</b> Mayor aprovechamiento de marca país en las empresas.....	111

## Lista de figuras

<b>Figura 1.</b> El diamante de Michael Porter .....	28
<b>Figura 2</b> Logotipo de Costa Rica sin Ingredientes Artificiales. ....	47
<b>Figura 3</b> Logotipo de Costa Rica People who make the difference. ....	48
<b>Figura 4</b> Logotipo de Costa Rica Verde e inteligente. ....	49
<b>Figura 5</b> Tiempo en obtener el licenciamiento de marca país. ....	61
<b>Figura 6</b> Tiempo de contar con la licencia de marca país Esencial Costa Rica.....	62
<b>Figura 7</b> Perspectiva del proceso de licenciamiento. ....	63
<b>Figura 8</b> Tipos de licenciamiento por empresa .....	68
<b>Figura 9</b> Logotipo de Esencial Costa Rica (versión en español) .....	75
<b>Figura 10</b> Logotipo de Essential Costa Rica (versión en inglés) .....	75
<b>Figura 11</b> Herramientas y beneficios disponibles con PROCOMER aprovechados por las empresas. ....	95
<b>Figura 12</b> Influencia de marca país en la competitividad de las empresas.....	97
<b>Figura 13.</b> Beneficio de los procesos de ventas internacionales por el uso de marca país. ....	99
<b>Figura 14</b> Valor más retador en el uso de marca país. ....	101
<b>Figura 15</b> Empresas con beneficios reales obtenidos de marca país. ....	110
<b>Figura 16</b> Cumplimiento de las expectativas que tenían las empresas de la marca país Esencial Costa Rica .....	112
<b>Figura 17</b> Porcentaje de recomendación para optar por licenciamiento de marca país. ....	113
<b>Figura 18</b> Nivel de atracción de Costa Rica como destino turístico.....	117
<b>Figura 19</b> Nivel de atracción de Costa Rica para invertir o hacer negocios. ....	118
<b>Figura 20</b> Avance de la percepción de Costa Rica respecto a los países competidores en el periodo 2014 – 2017.....	119
<b>Figura 21</b> Mejora de Costa Rica en el ranking Brand Equity de turismo y comercio en el 2017.....	120

<b>Figura 22</b> Búsquedas proactivas de Costa Rica por usuarios a nivel mundial. ....	121
<b>Figura 23</b> Tasa de crecimiento por dimensión y mercado objetivo.....	122
<b>Figura 24</b> Relación de los encuestados sobre productos y negocios en Costa Rica.....	123

### Lista de abreviaturas

**BCTA:** Centro de Bachillerato Tecnológico Agropecuario.

**BTM:** Buyers Trade Mission.

**CADEXCO:** Cámara de Exportadores Costa Rica.

**CAMTIC:** Cámara de Tecnologías de Información y Comunicación.

**CBI:** Asistencia e Intervenciones mediante ayuda en efectivo.

**CICR:** Comité Internacional de la Cruz Roja.

**CINDE:** Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo.

**COMEX:** Ministerio de Comercio Exterior.

**CONICIT:** Consejo Nacional de Investigaciones Científicas.

**ICT:** Instituto Costarricense de Turismo.

**ISO:** Organización Internacional de Normalización

**MADC:** Museo de Arte y Diseño Contemporáneo.

**País Marca OBS:** Observatorio de Marca País.

**PROCOMER:** Promotora de Comercio Exterior.

**PYME:** Pequeñas y medianas empresas.

**RE-COMEX-TUR:** Reforma Reglamento para la implementación y uso de marca país.

## Resumen ejecutivo

En este documento se presenta la tesis de investigación titulada: *Estudio de la eficiencia de la marca país Esencial Costa Rica como herramienta de competitividad para las exportaciones del sector alimentario costarricense durante el periodo 2013-2018*. El motivo por el que se realiza esta investigación es verificar si la marca país de Costa Rica denominada «Esencial Costa Rica» es o no efectiva como herramienta competitiva para el sector exportador alimentario y si tiene una incidencia positiva en las exportaciones del sector que cuentan con la licencia de marca país. La realización de este estudio y sus resultados finales están desarrollados en cinco capítulos principales conformados de la siguiente forma:

El capítulo uno muestra una descripción amplia del tema de investigación, lo cual permite tener una mayor claridad de lo que puede representar marca país como tal en los países donde es implementada. Por su parte, el capítulo también abarca aspectos como la justificación del tema; la cual pretende indicar al lector la importancia del estudio y los beneficios que puede obtener el desarrollo de la presente investigación. Esto se complementa con el apartado del estado de la cuestión, donde se investigan antecedentes del objeto de estudio como diferentes publicaciones, artículos científicos, tesis y revistas relacionadas al tema.

Como parte del capítulo uno, también se detallan aspectos estructurales del trabajo de investigación, entre ellos, el planteamiento del problema y su respectiva pregunta general y preguntas específicas, las cuales se vinculan directamente con los objetivos del estudio. Además, se desarrollan las respectivas hipótesis de la investigación.

El capítulo dos abarca el marco conceptual donde se detallan y analizan conceptos de diversos autores ligados a los objetivos de estudio. Por su parte, en el marco referencial se da un aporte amplio en el que se detalla sobre la teoría en la que

descansan las raíces teóricas de la investigación, como lo es la teoría de la ventaja competitiva de Michael Porter.

El capítulo tres contiene el marco metodológico, el cual abarca el enfoque de investigación que es mixto, el tipo de investigación, los sujetos, fuentes de información, la población, la muestra; los instrumentos de recolección de datos que para este estudio son el cuestionario y entrevista; el diseño de estudio, el método de investigación aplicado y la respectiva operacionalización de las variables.

En el capítulo cuatro, correspondiente al análisis de resultados por parte de los investigadores, se da un amplio análisis de cada uno de los objetivos con los resultados obtenidos de la investigación de campo. Esto permite mostrar la situación real de cada uno de los objetivos planteados y cómo repercute en los resultados, conclusiones y recomendaciones del estudio.

Finalmente, en el capítulo cinco del apartado de conclusiones y recomendaciones, los investigadores brindan sus aportes de los resultados reales obtenidos de la investigación como tal. Esto permite comprobar si la marca país Esencial Costa Rica funge de forma efectiva al desarrollo de la competitividad de las exportaciones del sector alimentario costarricense.

También se da el aporte de los investigadores en recomendaciones ligadas al tema de estudio, en aras de proporcionar una retroalimentación positiva y desarrollo de oportunidades de mejora al entorno que envuelve al tema de estudio, como lo es el sector exportador alimentario que cuenta con la licencia de marca y a la marca país Esencial Costa Rica como tal.

*Palabras clave:* marca país, Esencial Costa Rica, exportaciones, competitividad, licenciamiento.

# **Capítulo I. Aspectos introductorios**

### **1.1. Descripción del tema**

El proceso de creación y establecimiento de una marca país sobredimensiona la complejidad y nacimiento de la imagen de una empresa o producto, sin embargo, tienen la misma finalidad congruente, la cual es que sobresalga y se diferencie ante la competencia. Por tanto, el nivel de planeamiento y creación de estrategias debe ser exhausto y asertivo, ya que, al idear una estrategia de creación de marca país, se debe pensar en que no solamente se busca destacar diversos sectores productivos como tal, sino que también se busca proyectar al país a nivel internacional realzando características que identifican y destacan a Costa Rica, las cuales la hacen atractiva en el entorno macroeconómico mundial.

Las estrategias de diferenciación y posicionamiento tienen gran peso en el éxito de una marca e influyen de forma subjetiva en la percepción que tienen los consumidores ante ciertos productos provenientes de un país específico, así lo expresa Martínez (2017). Esto quiere decir que, indistintamente del sector productivo al que pertenezca una determinada empresa, los productos y servicios que cuenten con la licencia autorizada de marca país recibirán la misma exposición y beneficios en reconocimiento y preferencia por parte de los consumidores, ya que existe un concepto predeterminado en el mercado; esto va de la mano con la exposición o posicionamiento que tenga el servicio o la marca del producto como tal, ya que la marca país es un medio para posicionar los productos en el plano internacional, donde el gobierno de Costa Rica aprueba y confirma que son productos con altos estándares de calidad.

Se puede afirmar que recae gran responsabilidad en las estrategias de diferenciación, que deben contener elementos innovadores e ir acordes a las tendencias mundiales para suavizar su inserción en el mercado. El país debe identificar y tener definidas las fortalezas que le distinguen, en procura de una estrategia única y superior para que sobresalga.

Además de tener la identidad puntualizada, al igual que durante un proceso de investigación de *marketing*, los países deben efectuar un estudio minucioso de la competencia para conocer qué está sucediendo a su alrededor, cómo lo están haciendo los demás países líderes a nivel mundial, así como la razón de fracaso de otros y evitar basar todo un trabajo en ideas que ya la competencia está aplicando con éxito u otros aplicaron y fracasaron. La marca país no puede, en ninguna circunstancia, ser igual o similar a otras, ya que elimina por completo cualquier estrategia de diferenciación que se haya creado. La marca debe ser única, singular, justa con su país, además de atractiva ante el mercado internacional, ofreciendo y prometiendo una imagen que cumplirá con las expectativas esperadas.

Esencial Costa Rica nace con el propósito de sumar competitividad y generar reconocimiento internacional al país, sin comprometer la esencia del costarricense y sus talentos. A nivel de comercio exterior, las estrategias de diferenciación se basan en cinco valores: sostenibilidad, excelencia, innovación, origen costarricense y progreso social. A su vez, en el color verde de las letras de su logo simboliza, la biodiversidad, sostenibilidad y preservación por las cuales Costa Rica apuesta y se distingue a nivel mundial.

## **1.2. Justificación del tema**

Al determinar la participación de Costa Rica en el comercio internacional, el país se ha caracterizado por poseer una apertura comercial importante con sus principales socios comerciales, generando constantes oportunidades de inversión y desarrollo. En el plano de promoción de exportaciones, Costa Rica se ha diferenciado a lo largo de su historia por ser un país exportador, desde sus inicios con la exportación del café y con el paso del tiempo ha diversificado sus productos hasta encontrar en la actualidad la diversidad en la balanza exportadora tan amplia como la de sus principales socios comerciales en el plano internacional.

Como resultado de la diversidad en las exportaciones costarricenses, se ha buscado la forma de generar herramientas que permitan potenciarlas, debido a esto, el país ha puesto todos sus esfuerzos en generar estrategias para promocionarse en el plano internacional y con esto generar una mayor inserción de los productos y servicios costarricenses en diversos sectores comerciales a nivel global; gracias a estos esfuerzos, se gesta la marca país Esencial Costa Rica, en la cual uno de sus puntos de lanza es impulsar la promoción de exportaciones costarricenses.

El presente estudio pretende hacer énfasis en analizar la eficiencia de la marca país Esencial Costa Rica como herramienta de competitividad para las exportaciones del sector alimentario costarricense. Permite al lector identificar el contexto que engloba el concepto de marca país, además, es un punto de referencia para las empresas exportadoras del sector alimentario costarricense.

Esta investigación busca determinar si la implementación de la marca país en el sector de exportación ha beneficiado a las empresas exportadoras del sector alimentario para posicionar sus productos en el mercado internacional.

Los resultados permitirán identificar los principales retos y cambios que tienen que asumir las empresas exportadoras del sector alimentario para obtener el licenciamiento de marca país e identificar los principales beneficios asociados al licenciamiento.

Esencial Costa Rica en la actualidad es considerada una importante estrategia de promoción y posicionamiento del país ante los ojos del mundo. Por esto, mediante alianzas público privadas de instituciones como el Instituto Costarricense de Turismo (ICT), la Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE), Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER), El Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica (COMEX) y El Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de Costa Rica (RREE), han centrado todos sus esfuerzos para que esta estrategia desde su puesta en marcha obtenga los resultados definidos en los diversos sectores para los que fue creada, como

promoción del turismo, incentivo de inversión extranjera directa y promoción de exportaciones.

El sector que resulta directamente beneficiado de este estudio son las empresas exportadoras del sector alimentario que ya cuentan con el licenciamiento y uso de la marca, así como las potenciales empresas del sector que quieran utilizar el licenciamiento de la marca país en sus procesos de exportación, ya que permitirá obtener información fidedigna que facilite tener un panorama más claro de lo que conlleva contar con el licenciamiento de la marca país Esencial Costa Rica y los resultados que han obtenido las empresas exportadoras licenciadas. Todo esto con el fin de identificar, finalmente, si el uso de marca país es una opción adecuada para potenciar sus exportaciones y posicionarse en los principales mercados internacionales y con ello al sector.

Para cumplir con los objetivos propuestos en la investigación y obtener los resultados, se debe recurrir a aplicar técnicas de investigación; por lo que se utilizará el cuestionario y la entrevista, que responden a las herramientas del enfoque investigativo. Estas herramientas serán aplicadas directamente a las empresas exportadoras del sector alimentario licenciadas con la marca país Esencial Costa Rica, a su vez, serán aplicadas al comité de marca país conformado por PROCOMER, ICT, CINDE, COMEX y RREE.

Permitirá obtener información veraz, confiable y de primera mano de los principales participantes de esta investigación, identificando si la marca país ha sido realmente eficiente como herramienta de competitividad para las exportaciones del sector alimentario costarricense durante el periodo 2013-2018.

### **1.3. Estado de la cuestión**

En la presente investigación, se analizan diferentes publicaciones, artículos científicos, tesis y revistas relacionados al tema, con el objetivo de adquirir un panorama más amplio de los antecedentes del objeto de estudio, los cuales se detallan a continuación:

El estudio *Reinterpretación de la interacción entre la marca país Esencial Costa Rica y las empresas hoteleras licenciadas, en el marco de una arquitectura de marca desde las Relaciones Públicas* de Ballesteros et al. (2018) propone un modelo de estructura que organice la relación que existe entre la marca país y las empresas hoteleras licenciadas, con el objetivo de maximizar los beneficios y no estandarizar un proceso para empresas que cuentan con políticas y necesidades diferentes. Además, propone que el ICT realice un mapeo para determinar el aporte de los hoteles en relación con el apalancamiento y posicionamiento de la marca país, así como definir los roles que le corresponden a cada actor, empresa e ICT.

En la publicación de la Revista Suma (2018) titulada *Empresas Esencial Costa Rica tendrán exposición mundial en plataforma del International Trade Centre*, se analiza la gran oportunidad para las empresas licenciatarias de acceder a la plataforma *Sustainability Maps*, una plataforma del *International Trade Centre* que ayuda a potenciar la competitividad de las empresas en los principales mercados internacionales e impulsar las relaciones comerciales entre compradores y oferentes a nivel mundial.

En la publicación del periódico El Financiero escrita por Fernández (2017) que lleva por nombre *Estudio: Marca país Esencial Costa Rica es la de mayor crecimiento en América*, se detalla que consultores especializados de *Bloom Consulting* y *Place Matters* analizaron la percepción de la marca ante inversionistas compradores y turistas, y se encontró que la buena imagen que ha dejado la marca país lo ubica en posiciones por encima de países como Colombia, México, República Dominicana y Panamá. Se indica que la marca país colaboró a la identificación en los sectores de inversión y comercio, y sigue potenciando su legado como destino natural. De acuerdo con el estudio, Costa Rica sigue destacando en su posicionamiento como destino natural y gana visibilidad como un socio para hacer negocios en América.

De Roca (2016) publica un estudio titulado *Marca país el registro de su identidad* donde habla sobre el origen y el verdadero propósito de una marca, el valor que aporta a la imagen de un país en un mundo globalizado. Una marca país va más allá de una simple campaña de *marketing* para atracción turística, sino que representa la razón de ser de un territorio; no en una, sino en todas sus áreas, así que, lo que transmita dicha marca es como el mundo verá e interpretará al país. Además, comenta sobre la falta de un cuadro jurídico internacional que las proteja.

Por otra parte, en el documento de Fernández (2015) titulado *¿Qué se entiende por Marca País?*, se menciona la importancia de las marcas para desarrollar una ventaja competitiva y generar ingresos a los países en crecimiento económico. A su vez, se indica lo que se entiende como marca país a nivel de marcas y de la importancia que esto puede tener para los países, si se sabe desarrollar, cuidar y explotar, ya que las marcas país posicionan a los países que tienen una a atraer consumidores, capital, ayuda, turistas, estudiantes e inversionistas de todo el mundo. Fernández (2015) menciona el estudio de Anholt (2006) para entender la marca país; este se compone de ocho etapas para elaborar y aplicar un mecanismo de fomento de la marca país.

En el artículo *El origen del liderazgo de la marca país de Costa Rica* desarrollado por Echeverri (2014), se detalla el proceso de transformación que ha tenido la marca país de Costa Rica desde sus inicios como una marca para potencializar el turismo del país y las diversas transformaciones que ha tenido con el paso del tiempo para llegar a integrar no solamente turismo, sino también involucrar aspectos como cultura, inversión extranjera directa y promoción de exportaciones. Esto con el fin de potencializar al país ante los ojos del mundo y ampliar la percepción que se tiene de Costa Rica, para atraer inversiones, turistas extranjeros y posicionar las exportaciones de Costa Rica en los diversos mercados del mundo.

Echeverri y Trujillo (2014), en el libro *Marca país: Experiencias en América y la realidad en Colombia*, exponen la necesidad que tiene un país de crear una marca que lo represente a nivel internacional; una marca que lo coloque en el mapa, pero al mismo tiempo debe representar no solo a los productos que exporta, sino la población, la cultura, economía, servicios, entre otros. Además, habla sobre el reto que existe entre los países latinoamericanos por construir una marca país que aporte justicia suficiente y, de alguna forma, minimice la imagen de corrupción política en la que se liga. El libro expone los retos que ha tenido Colombia al tratar de consolidarse a nivel internacional sin verse afectada por el gran historial de corrupción política y narcotráfico.

Huertas (2015), por medio de su libro *La comunicación de los territorios, los destinos y sus marcas: Guía práctica de aplicación desde las relaciones públicas*, realiza un estudio de gran importancia sobre el reto que asumen los comunicadores de cada país para transmitir al mundo la imagen de un territorio, su identidad, sus deseos y maximizar todas las cualidades de dicho país por medio de una marca. Esta marca país debe nacer sobre unas bases de investigación sólidas que recauden solamente información relevante sobre todos los sectores y aspectos de un territorio. Por tanto, no es una tarea fácil y por eso este libro expone una guía por la cual se someten los comunicadores para la creación, planeamiento de comunicación de una marca país y su aceptación a nivel internacional.

El libro titulado *LANMARQ: La nueva economía de las marcas latinas* de Brujó (2014) despliega un panorama individual de las marcas en cada país de Latinoamérica, dando así espacio para realizar comparaciones entre países, rescata aspectos importantes y prácticas dignas de resaltar. Se discute sobre las tendencias de marca país actual y hace referencia a las que están emergiendo y las que han alcanzado su madurez tomando como ejemplo a España y Portugal. Además, se realiza un estudio de la situación económica y de *marketing* de cada país para identificar la repercusión de la marca país en estas.

En la investigación *Marca País Costa Rica y el sector de diseño costarricense* publicada por el Museo de Arte y Diseño Contemporáneo (MADC), sus autores Camacho y Pineda (2013) expresan abiertamente los conceptos de identidad e imagen corporativa y su interpretación dentro del concepto marca país, así como las cualidades que debe poseer desde un punto de vista gráfico. Además, realiza un recorrido por algunas marcas país y explica cómo se crea y de dónde proviene la inspiración; finaliza con un análisis de la creación de la marca país en Costa Rica.

En el artículo de Echeverri et al. (2013) llamado *Desarrollo de marca país y turismo, el caso de estudio de México*, se indica el propósito de analizar los retos y experiencias de la estrategia de marca país de México, desde su creación, evolución y resultados obtenidos recientemente.

En el estudio realizado por Sánchez (2013), reflejado en su libro *¿Cómo se gestiona una marca país? Con un Centro de Inteligencia*, se centra primordialmente en el control y la gestión de una marca país con todos los agentes que intervienen y factores que encierran la gestión y posicionamiento de la marca. Conjuntamente, menciona que todos contribuyen a un resultado final: ¿cómo nos ve el mundo? Y que dicha percepción por medio de la marca país encerrará la reputación de una economía, de un pueblo, su cultura, sus políticos y su nivel de desarrollo. Además, contiene ejemplos de cómo lo hacen otros países que han logrado gran éxito posicionando su marca país en el mercado internacional.

En el documento de Noya y Prado (2012) titulado *Marcas-país: éxitos y fracasos en la gestión de la imagen exterior (DT)*, se propone un equilibrio de las estrategias y acciones de las marcas país desarrolladas por diversos países durante los últimos años. En el documento, se analizan las buenas y malas prácticas. Además, se busca descubrir los factores de éxito o de fracaso que hayan generado que las estrategias de los países

en relación con sus marcas se tradujeran o no en áreas de mejora importante de su imagen en el exterior.

En el artículo de Echeverri (2009) denominado *La marca país: el reflejo de la identidad cultural y empresarial de una nación*, presenta un marco conceptual y referencial que busca que se contribuya a una comprensión un poco más clara sobre la construcción de la imagen de un país a través de la marca país Colombia es pasión. El estudio tiene como objetivo investigar un tema que ha sido estudiado poco o que no se ha analizado antes.

Por su parte, el libro *Relaciones Estratégicas Comunicación Internacional, El Caso Chile* escrito por Avendaño (2008) expone en su primera parte la metodología que existe detrás del posicionamiento de un país a nivel internacional, así como estrategias que van a explicar cómo y por qué los países han tomado ciertas decisiones para crear su marca. Resalta la importancia de la comunicación estratégica dentro del marco de las relaciones internacionales y, en su segunda parte, presenta el caso de Chile y su proceso de planeamiento, así como todas las variables que intervinieron en su creación.

Chavarría y Pacheco (2007), en su tesis de posgrado titulada *La Marca País como un instrumento para contribuir al proceso de internacionalización de las PYMES*, exponen la importancia de crear y adoptar una marca país, la cual va a contribuir en competitividad y mejor posicionamiento internacional. Se realiza un análisis de casos exitosos de países que han realizado una estrategia de marca país y han recibido múltiples beneficios. En el plano interno de Costa Rica, se mencionan iniciativas que han tenido el sector público y privado. Además, se hace énfasis en los beneficios que recibirían las pequeñas y medianas empresas (PYMES) con la creación de dicha marca que funcionaría como plataforma de internacionalización.

## 1.4. Planteamiento del problema

### 1.4.1. Enunciado

En un mundo globalizado donde las distancias se han acortado, gracias a las tecnologías de comunicación, las estrategias de atracción y posicionamiento han dado un salto importante, los focos de atención dejaron de residir en las organizaciones para orientarse en el país como una sola organización que representa su población, sector productivo, cultura, idioma, costumbres, visión, identidad y esencia. Un país es el modelo organizacional más complejo de representar en un mercado donde la relación de espacio y tiempo ha evolucionado.

Si se habla de marca, es importante hablar de *branding* que, según la agencia multimedia Tilo Motion (s.f.), es un proceso mediante el cual se construye una marca, resaltando características como identidad y objetivos. Es lo que los consumidores sienten y piensan de un producto, servicio o lugar; es esa imagen que se impregna en la mente de los consumidores. Esta marca no está solamente compuesta por elementos visuales y gráficos, sino que busca potenciar una serie de experiencias que hace más vinculante la relación de la marca con los consumidores.

Indiscutiblemente, la creación, posicionamiento y comunicación asertiva de una marca es un factor importante en la toma de decisiones de los consumidores, quienes se guían por la reputación y percepción que tienen de un país al seleccionar productos importados, por tanto, sus bases deben contener aspectos únicos que resalten solo características positivas y diferenciadoras.

Al ligar una marca al proceso de promoción de una nación surge, según Echeverri (s.f.), el término marca país o *country brand*, que nace de la necesidad de los grupos empresariales y de los gobiernos de los países por generar una identidad propia y diferenciadora ante el mercado internacional. Esto con el fin de potencializar el turismo, la

inversión extranjera directa, las exportaciones y, a su vez, posicionar y capitalizar la imagen del país en los mercados internacionales.

Antes de que se creara la marca país de Costa Rica, surgieron iniciativas por parte de sectores que actuaron independientes, tanto del sector público como privado. De tal forma, las campañas se enfocaron en solo un área de interés proyectando así la imagen de un país por medio de un eslogan o distintivo que satisficiera únicamente sus intereses sectoriales. El ICT lanza la campaña *Costa Rica Sin Ingredientes Artificiales*, llegando a convertirse en el eslogan que posicionaba al país como un destino turístico, un país verde y rico en biodiversidad. Esta marca destino obtuvo múltiples reconocimientos internacionales y alcanza, entre los 2010 y 2011, la posición número uno como la mejor marca país de América Latina según datos de Future Brand (citado por Echeverri, 2014).

Por su parte, CINDE, con autorización de tipografía o formato de campaña del ICT para lograr mayores beneficios y aprovechar elementos de recordación, lanza la campaña *Gente que hace la diferencia*. El eslogan aprobó un proceso de selección de propuesta de diferentes empresas que mejor representara al país en el mercado global.

Como parte de los esfuerzos, PROCOMER también realizó una campaña país, diseñada para el mundial de futbol Alemania 2006 con el objetivo de promover las exportaciones denominada *Calidad sin fronteras*.

Como resultado de estos esfuerzos individualizados de los sectores por crear un distintivo o marca que los represente, el gobierno tiene como meta unificar todas las partes y transformar la marca destino *Costa Rica Sin Ingredientes Artificiales*, que funcionaba como una marca país informal, en una marca país que represente a Costa Rica y resalte los atributos de todos sus sectores, identidad y cultura.

En el 2013, el ICT, COMEX, PROCOMER, CINDE y el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, en una coordinación del público y el privado, lanzan la marca país *Esencial Costa Rica*. El objetivo conjunto era implementar un signo distintivo que pudiera

ser utilizado en los diferentes sectores, no solamente como destino turístico, sino un elemento de competitividad país que permita potencializar la inversión extranjera directa y la promoción de las exportaciones.

#### **1.4.2. Pregunta general**

¿Cuál es la eficiencia de la marca país Esencial Costa Rica como herramienta de competitividad para las exportaciones del sector alimentario costarricense durante el periodo 2013-2018?

#### **1.4.3. Preguntas específicas**

1. ¿Qué se entiende por marca país en Costa Rica?
2. ¿Cuál es el proceso para el licenciamiento en marca país Esencial Costa Rica que deben seguir las empresas exportadoras del sector alimentario?
3. ¿Cuáles son las herramientas de competitividad implementadas por marca país Esencial Costa Rica para la promoción de las exportaciones del sector exportador alimentario costarricense?
4. ¿Cuáles han sido los retos y beneficios obtenidos del licenciamiento de marca país Esencial Costa Rica por las empresas del sector exportador alimentario costarricense?

### **1.5. Objetivos**

#### **1.5.1. Objetivo general**

Analizar la eficiencia de la marca país Esencial Costa Rica como herramienta de competitividad para las exportaciones del sector alimentario costarricense durante el periodo 2013-2018.

#### **1.5.2. Objetivos específicos**

1. Describir el concepto de marca país en Costa Rica.
2. Enunciar el proceso para el licenciamiento en marca país Esencial Costa Rica que deben seguir las empresas exportadoras del sector alimentario.

3. Demostrar las herramientas de competitividad implementadas por marca país Esencial Costa Rica para la promoción de las exportaciones del sector exportador alimentario costarricense.
4. Evaluar los retos y beneficios obtenidos del licenciamiento de marca país Esencial Costa Rica por las empresas del sector exportador alimentario costarricense.

## **1.6. Hipótesis**

### **1.6.1. Hipótesis positiva**

La eficiencia de la marca país Esencial Costa Rica como herramienta de competitividad para las exportaciones del sector alimentario costarricense durante el periodo 2013-2018 ha sido positiva, ya que, según datos de PROCOMER (2017), los resultados obtenidos del estudio reflejan que la marca país ha obtenido un aumento significativo en posicionamiento y reconocimiento de sus productos en los diferentes mercados internacionales, siendo la que más crece en el continente.

### **1.6.2. Hipótesis nula**

La eficiencia de la marca país Esencial Costa Rica como herramienta de competitividad para las exportaciones del sector alimentario costarricense durante el periodo 2013-2018 no ha sido ni positiva ni negativa.

### **1.6.3. Hipótesis negativa**

La eficiencia de la marca país Esencial Costa Rica como herramienta de competitividad para las exportaciones del sector alimentario costarricense durante el periodo 2013-2018 ha sido negativa, ya que, según datos del Financiero 2013, el mensaje que transmite la marca país es vacío y el concepto dice muy poco, lo cual no es normal en comunicación, por tanto, afectaría cualquier empresa licenciada.

## **Capítulo II. Marco teórico**

## **2.1. Marco conceptual**

### **2.1.1. Marca país**

Según Echeverri y Trujillo (2014), la marca país se define como:

Una estrategia de Estado orientada a capitalizar la reputación de un país en mercados internacionales. Es un conjunto de actividades que contribuyen a crear la imagen de un lugar determinado, una estrategia que identifica un destino y permite a los visitantes elegir entre diferentes alternativas. (p.33)

Dentro de los objetivos de la marca país, está, principalmente, mejorar la imagen de un territorio geográfico definido, pero, más allá de una intención de mejora, se pretende transformar esos atributos que rodean al país en beneficios tangibles para los sectores y empresas que ofrecen un producto o servicio fuera de sus fronteras. Finalmente, los resultados se traducen en una estrategia que contribuye a la competitividad del país en el ámbito internacional.

Esencial Costa Rica (s.f.a) define la marca país de la siguiente manera: “Una Marca País es una estrategia para posicionar y capitalizar en el mercado internacional la imagen de un país. El objetivo es incentivar la reputación por medio del turismo, inversiones o la adquisición de productos a través de las exportaciones” (pár.1). Otra definición de marca país expuesta por Chavarría y Pacheco (2007) es:

Es la herramienta que ayuda a los estados a lograr proyectarse y ser vistos de la manera como ellos deseen, y rescatar las características positivas que tiene el país para hacerlo atractivo y llamativo y, por ende, los productos o servicios originarios de él. (p.9)

De tal forma, la importancia recae sobre la creación adecuada y eficiente de la marca país, ya que de eso dependerá que tan asertivo sea el mensaje que se transmite y

la imagen que se proyecte del país en el ámbito internacional. A modo de ejemplo, algunos países deben incorporar estrategias más agresivas de posicionamiento en procura de mejorar su reputación a nivel internacional y generar un mayor clima de confianza en los mercados internacionales, principalmente aquellos que cuentan con altos índices de corrupción y narcotráfico. De Roca (2019) define marca país de la siguiente manera:

La marca país es una «macromarca» que integra los activos intangibles competitivos de un país: su visión, su genio, su carácter distintivo, su gente, su promesa, constituyéndose en la identidad distintiva de una nación. Esta es mucho más que turismo, es más que un eslogan o diseño llamativo, es la imagen completa de una nación en el escenario internacional, con dimensiones políticas, económicas, sociales y culturales, que pretende, al igual que las marcas comerciales, diferenciar al país de otros con los que compite en el mercado global. La marca país es la proyección del ser y del querer ser de una nación. (p.77)

De la definición se desprende que la marca país va más allá de una simple campaña de *marketing*, un sello, una imagen o representación de un sector productivo, sino que la creación de dicha imagen encierra un nivel de complejidad superior al personalizar toda una nación: sus sectores productivos, turismo, inversión, cultura, idiosincrasia, valores, nivel de desarrollo, situación económica y política.

Con base en las definiciones anteriores, se puede conceptualizar la marca país como una estrategia de posicionamiento internacional que utilizan los países para sobresalir, con el propósito de mejorar su imagen y capitalizar dichos beneficios representando todos los sectores y reflejando la idiosincrasia de su pueblo.

### **2.1.2. Licenciamiento**

Martínez y Soucasse (2000) detallan el contrato de licencia de marcas como:

Aquellos contratos consensuales de carácter duradero, en virtud de los cuales el titular de una marca u otra persona que esté facultada para ello otorga un derecho de dis - 57 Sobre el contrato de licencia de marcas frute sobre la marca que se traduce en un derecho positivo al uso de esta, con el alcance contractual establecido, y a cambio de una contraprestación (onerosa) o en forma gratuita. (p.38)

Por su parte, Ortuño citado por Martínez y Soucasse (2000) define el contrato de licencia de marcas como:

Aquel contrato por el que el titular (o el solicitante) de la marca, o cualquier persona con derecho a disponer de ella, de forma voluntaria y sin perder su derecho sobre la marca, concede a otra persona el derecho a realizar, en las condiciones y límites fijados en el mismo y sin ser titular de esta, actos de explotación de la marca, que a falta de tal consentimiento podrían prohibirse. (p.39).

Así mismo, Entrepreneur (2011) define licencia como:

El licensing tiene relación con las licencias: un permiso que se otorga a través de un contrato, para reproducir, usar y aprovechar una marca, imagen, logotipo, concepto, personaje ficticio, personalidades o cualquier otro elemento que cuente con derechos de propiedad intelectual. Millones de dólares se movilizan todos los días al amparo de las licencias, y mientras unos reciben su recompensa por sus ideas, otros aumentan sus ventas, también gracias a ellas. (pár.1)

De tal forma, el licenciamiento es un contrato privado mediante el cual se otorga permisos a terceros para explotar los derechos de una marca u otro signo distintivo por un

tiempo y lugar determinado; normalmente debe cumplir con ciertos requisitos que son impuestos para mantener estándares de calidad previamente prometidos al consumidor. Dentro de las múltiples definiciones de licenciamiento, también se puede encontrar que esta:

Consiste en la cesión, por parte de una empresa, de los derechos de utilización de alguna de sus marcas, tanto denominativa (el nombre) como gráfica (logotipo) para su uso por un tercero en otra clase del registro de marcas. Esta cesión se hace normalmente a cambio de un porcentaje sobre las ventas (royalty). (Ordozgoiti de la Rica y Pérez, 2003, p.187)

El derecho que se otorga mediante la licencia a una persona o empresa sobre una marca usualmente se encuentra ligado a una contraprestación económica. Se define por licenciamiento a nivel de la marca país, específicamente para empresas exportadoras, no ligadas con el sector turismo, como:

El proceso de licenciamiento consiste en que una empresa pueda optar por la marca país, mediante un proceso de evaluación del protocolo en el cual se demuestre que la empresa está comprometida con los valores de: Sostenibilidad, Progreso Social, Excelencia, Innovación y Origen Costarricense. (PROCOMER, s.f., pár.1)

Dicha declaración hace constar que, si una empresa desea optar por un derecho de uso de la marca país, debe cumplir y respetar los valores que la caracterizan, buscando que el reflejo de estos valores incremente su competitividad en el mercado. Por tanto, se puede definir licenciamiento como un contrato privado entre partes donde una adquiere el derecho de explotación normalmente sobre una marca o logotipo, con un fin lucrativo, y el titular del derecho recibe una compensación que, en la mayoría de los casos,

es monetaria por otorgar dicha autorización. Al relacionar el concepto de licenciamiento a la marca país, las empresas deben superar el proceso de evaluación del protocolo de marca país como tal y garantizar que la operación de la empresa se desarrolla con los cinco valores de la marca antes mencionados.

### **2.1.3. Herramientas de competitividad**

Conto (2008) define competitividad como:

La capacidad de un productor de competir favorablemente con otros productores nacionales que operan en un sector o con otros productos internacionales que pretenden vender en el mercado local en el que opera; o la capacidad de este productor local concurrir favorablemente y vender en el mercado internacional.

(p.179)

Las empresas tienen competencia no solo dentro del mercado nacional, sino también en los mercados internacionales, por ende, deben implementar y aplicar herramientas que faciliten el posicionamiento y marquen la diferencia en relación con sus principales competidores. Para Menguzzato (2009), la competitividad es:

La capacidad de una empresa para a través del desarrollo de estrategias adecuadas que exploten y exploren combinaciones eficaces y eficientes de recursos y capacidades nacionales, industriales y empresariales, configurar una cartera de negocios y una oferta de productos que resulte atractiva para una cuota significativa del mercado, y le permita, en rivalidad con otras empresas de mercados abiertos, desarrollar ventajas competitivas que sean sostenibles en el tiempo y le haga capaz de mantener y aumentar su participación en el mercado al tiempo que de capturar rentas (lograr resultados económicos superiores de forma

persistente a la medida de la industria), y sin necesidad de recurrir a una remuneración anormalmente baja de los factores de producción. (p.49)

En relación con lo indicado por Menguzzato (2009), una competitividad realmente efectiva no solo es el resultado de un esfuerzo realizado únicamente por un sector de la organización aplicando una única herramienta, sino que corresponde a todo un conjunto de esfuerzos que ejerce la compañía y que combina una serie de métodos y recursos, por ende, el éxito de aplicar una herramienta de competitividad no está en elegirla al azar, sino definir y ejecutar la idónea para el tipo de producto y que vaya en sintonía con la imagen de la empresa o país como tal. Para Lucena (2013), la competitividad aplicada a una empresa es:

La competitividad es la capacidad de una empresa de tener éxito en el mercado en el que opera. Si una empresa es competitiva tendrá una productividad elevada, venderá sus productos, cubrirá sus costes, obtendrá beneficios para sus propietarios y crecerá con el tiempo. (p.33)

Lucena (2013) deja en claro que el éxito de una empresa radica en un buen planeamiento estratégico y funcionamiento de todas las áreas; además, la buena aplicación de la competitividad es un motivo muy fuerte por el cual las empresas aumentan su productividad y aprovechan al máximo sus principales ventajas en relación con sus competidores para ajustarse o adaptarse a las necesidades o cambios en el mercado. Alarco et al. (2010) afirman que:

Competitividad no se trata de una fuerza laboral de bajo costo, la mayor participación en las exportaciones o inclusive el crecimiento económico más acelerado. Se trata de crear las condiciones bajo las cuales las empresas y los ciudadanos pueden ser más competitivos de tal manera que los salarios y los

retornos sobre la inversión puedan dar soporte a un estándar de vida atractivo.  
(p.435)

Alarco et al. (2010) hacen ver que la competitividad o el efecto que tenga no debe enfocarse solamente en reducción de costos, la participación en las exportaciones o en el crecimiento económico, sino buscar que haya una relación ganar-ganar entre las empresas y los ciudadanos generando un beneficio mutuo para el ciudadano como comprador y para las empresas como proveedores.

Al definir el éxito en las empresas, no solamente hay que enfocarse en lo exitosos que pueden ser los productos o servicios que proveen, sino que gran parte de su éxito y crecimiento como empresas se debe a la forma de posicionarse en el mercado, a las herramientas y estrategias que ponen en práctica y que logran posicionar a las empresas por encima de sus competidores, como lo define Porter: “La estrategia competitiva es una combinación de fines (metas) que busca la compañía y de medios (políticas) con que trata de alcanzarlos” (Porter, 2009, p.12).

Uno de los puntos más fuertes por los que se definen las herramientas de competitividad es para brindar a las empresas una diferenciación de su imagen y sus productos con respecto a sus competidores. Esto se puede definir, por ejemplo, que las empresas adquieren algo que las demás no tienen, colocándolas en una posición ventajosa sobre las otras, tal como lo indica Carrión (2007) a continuación:

¿Qué es la estrategia competitiva? La que se ocupa de la creación de una posición competitiva ventajosa para la unidad de negocios dentro de un sector, segmento o mercado concreto. Por lo tanto, se relaciona con la toma de decisiones en un negocio o unidad estratégica de negocios, y persigue conseguir posiciones competitivas superiores respecto a los competidores, intentando

generar capacidades distintivas con el objetivo de conseguir ventajas competitivas sostenibles. (p.195)

Por lo tanto, se puede definir a las herramientas de competitividad como un conjunto de estrategias que buscan promover el posicionamiento de un producto o marca tanto en el mercado local como internacional. A su vez, buscan generar un estándar de diferenciación tanto de los productos como las marcas y las empresas para que puedan gozar de una ventaja competitiva en relación con los productos de las empresas competidoras en temas como calidad, presentación y qué tan posicionadas se encuentren las empresas, las marcas y los productos en la mente de los consumidores.

#### **2.1.4. Retos y beneficios**

Al definir qué son retos, se entiende que es un: “Objetivo o empeño difícil de llevar a cabo, y que constituye por ello un estímulo y un desafío para quien lo afronta” (Real Academia Española [RAE], 2020a, definición 5).

Según la RAE (2020a), son situaciones a las que se pueden afrontar los involucrados, las cuales se pueden resolver o no, por ende, los retos son siempre un factor importante que puede desencadenar en un incentivo para medir si es posible lograr los objetivos propuestos en relación con los obstáculos que se presentan.

A su vez, se puede definir reto como: “Situación difícil o peligrosa con la que alguien se enfrenta” (Universidad de Oxford, s.f., definición 2). En este caso, según lo indicado por la Universidad de Oxford (s.f.), un reto es básicamente una situación compleja que se presenta en un determinado momento.

Tomando como referencia estas dos definiciones, los retos son situaciones complejas o difíciles de cumplir que se presentan previo al cumplimiento de un objetivo propuesto. El hecho de que se presente un reto en el proceso de obtención de un resultado supone para el involucrado un panorama que le permitirá identificar si puede ser

capaz o no de cumplir un objetivo previamente presupuestado y, a su vez, en caso de no poder cumplirlo, una guía que le permitirá tomar las medidas necesarias para superarlo.

Al definir qué son beneficios, se entiende que es un: “Bien que se hace o se recibe” (RAE, 2020b, definición 1). Además, también si se visualiza el concepto a nivel de economía, es importante destacar que es una: “Ganancia económica que se obtiene de un negocio, inversión, u otra actividad mercantil” (RAE, 2020b, definición 7). La RAE (2020b), en este caso, indica que el beneficio es algo que se recibe a cambio de una acción que se ejecuta con el fin de que los resultados de esa acción sean positivos en relación con los intereses propuestos inicialmente.

Por su parte, al determinar el papel de los beneficios aplicados en una empresa, para Mas (2010) es:

Como consecuencia de la actuación de la empresa y de la respuesta del mercado en el entorno en el que se encuentra, ésta obtiene resultados que se pueden medir a través de diversas variables y ratios de gestión, como pueden ser el volumen de ventas, la participación en el mercado, el margen bruto, el “cash Flow”, el beneficio, la rentabilidad, etc. (p.20)

Es decir, según Mas (2010), en toda empresa para medir los resultados de una compañía en relación con la respuesta del mercado, el beneficio obtenido es una variable importante para tomar en cuenta, con el fin de definir si los resultados han sido realmente buenos o si del todo no han sido los más favorables.

Según Krugman y Wells (2006): “En general, cuando los economistas utilizan simplemente el termino beneficio, se están refiriendo al beneficio económico” (p.163). Para Krugman y Wells (2006). el término beneficios es: “el ingreso de la empresa menos el coste de oportunidad de sus recursos” (p.163).

Krugman y Wells (2006) indican que, básicamente, a nivel de empresas, los beneficios siempre se verán reflejados en términos económicos que favorecerán a la empresa. Este beneficio económico está basado en los ingresos que se perciben menos el costo de las alternativas o posibilidades a las cuales renuncian las compañías cuando se toman decisiones donde se incluyen directamente los beneficios que se podrían obtener en caso de elegir otras alternativas.

Tomando en consideración la forma de ver los beneficios por los autores anteriormente citados, se puede deducir que un beneficio es algo que se desea obtener por una persona o empresa cuando involucra todos sus esfuerzos en aras de obtener un resultado positivo a cambio de dicho esfuerzo o decisión y que permita mejorar las condiciones actuales en las que se encuentra.

## **2.2. Marco referencial**

La presente investigación descansa sus raíces teóricas en la teoría de la ventaja competitiva de Michael Porter (Porter, 1991; Porter, 2009), aunque esta se enfoca en empresas, las estrategias creadas para una marca país tienen un mismo objetivo, el cual es sobresalir ante la competencia que lucha por obtener un mejor posicionamiento en el mercado.

La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial, la arena fundamental en la que ocurre la competencia. La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible con las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial. (Porter, 1991, p.19)

Esto quiere decir que el objetivo es obtener una mejor posición que la competencia y crear un balance, ya que la lucha por ser el número uno en el mercado es permanente, las tendencias cambian y las empresas buscan la forma de rebasar las estrategias de sus

competidores, por lo cual deben estar en constante innovación. Lo mismo pasa al incorporar la estrategia competitiva en una marca país; todos los territorios que cuentan con una marca buscan sobresalir ante los demás, captar más mercado, posicionarse más eficientemente, y así obtener mejores beneficios para su población e industrias.

En cualquier sector industrial, ya sea doméstico o industrial o que produzca un producto o un servicio, las reglas de competencia están englobadas en cinco fuerzas competitivas: la entrada de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores existentes. (Porter, 1991, p.22)

Estos pensamientos generales encierran las leyes del mercado, ya sea para el sector de productos o servicios, hay que recordar que las estrategias de marca país incluyen todos los sectores que existen en un territorio y su población, por lo tanto, deben ser creadas de una forma justa que aplique a todas las industrias.

“Las tendencias de la industria que son las más importantes para la estrategia son aquellas que afectan la estructura del sector industrial” (Porter, 1991, p.23). Es fundamental tomar la teoría de la ventaja competitiva como guía y no como manual, ya que el mercado está en constante cambio y las estrategias de diferenciación deben ser planeadas acorde a la realidad actual del mercado e incluso con proyección, pero nunca basadas en el pasado. En el caso de la marca país, más allá del precio, las estrategias de diferenciación son las que pueden aportar superioridad ante otras marcas, claro está que deben ir acordes a la realidad que el comprador encuentre en sus productos o en los servicios que adquiera, de lo contrario, se estaría saboteando a sí misma.

La importancia de cualquier fortaleza o debilidad que posee una empresa es en su esencia una función de su impacto sobre el costo relativo o la diferenciación. La ventaja en el costo y la diferenciación, a su vez, surgen de la estructura del sector industrial. Son el resultado de la capacidad de una empresa de lidiar con las cinco fuerzas mejor que sus rivales. (Porter, 1991, p.29)

Las empresas que ofrezcan sus productos en el mercado internacional y que, además, cuenten con el licenciamiento de marca, país están promocionando al mismo tiempo dicha marca y viéndose beneficiados del posicionamiento país. Otro elemento que suma competitividad en el mercado internacional es la reinversión de las empresas; gracias a la globalización, los mercados sufren cambios incesantes para los cuales todos deben estar preparados o al menos dispuestos a adaptarse con facilidad.

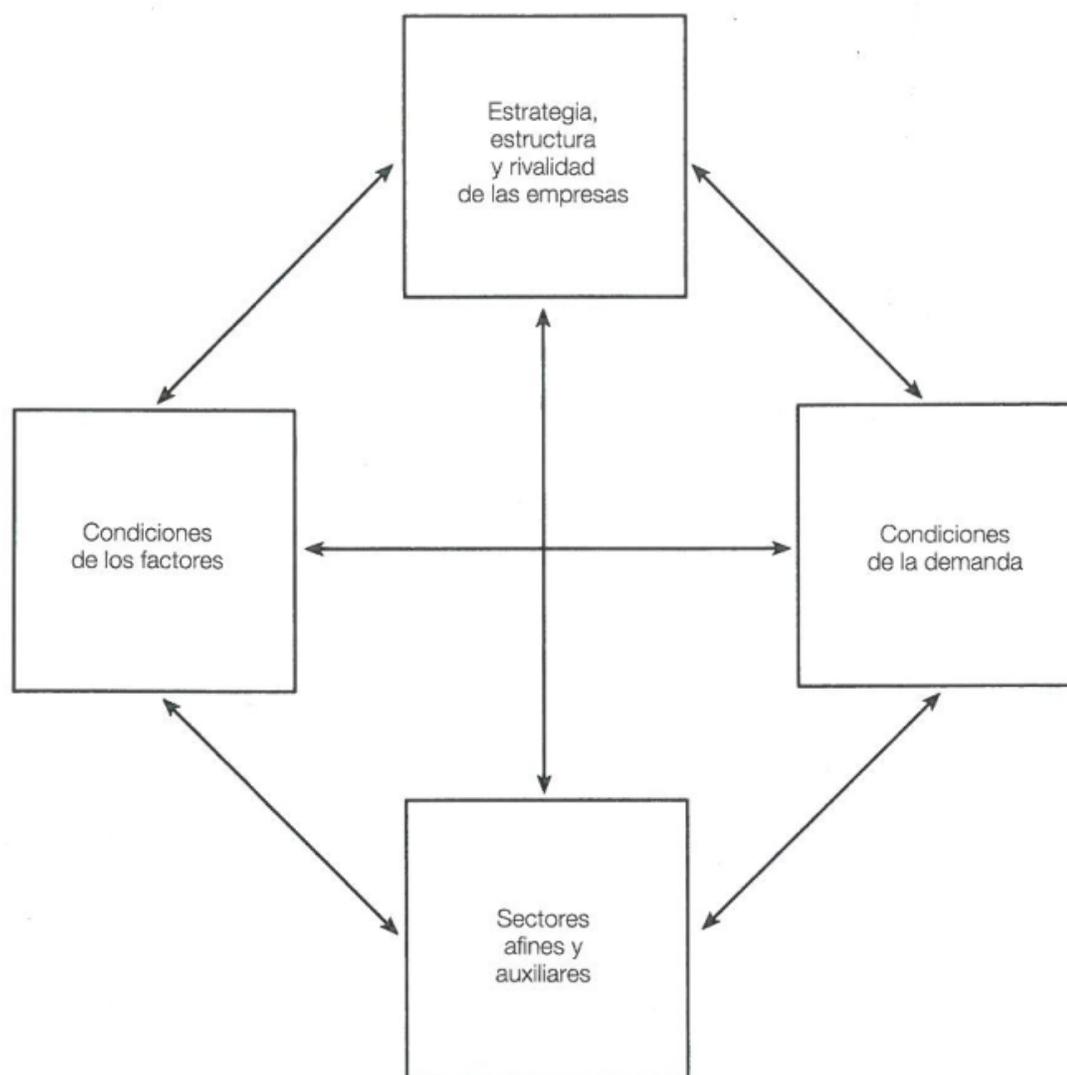
La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Las empresas logran ventaja frente a los mejores competidores del mundo a causa de las presiones y los retos. Se benefician de tener fuertes rivales nacionales, proveedores dinámicos radicados en el país y clientes nacionales exigentes. (Porter, 2009, p.163)

Al igual que la implementación de un nuevo proceso o lanzamiento de un producto, la innovación debe tener un tiempo y lugar; esto quiere decir que, si una empresa decide innovar, debe hacerlo porque tiene un objetivo claro, una meta que cumplir, los cambios deben ser siempre asertivos, tal como lo expresa a continuación Porter (2009): “En los mercados internacionales, las innovaciones que proporcionan ventaja competitiva son las que anticipan las necesidades tanto nacionales como extranjeras” (p.171).

Son muchos los factores que intervienen en que un país obtenga su ventaja competitiva, el modelo del diamante desarrollado por Porter (2009) expone determinantes

interesantes, mencionando cuatro tributos que son clave para un éxito nacional; un país debe ser primero competitivo internamente para sobresalir en el mercado internacional, por lo tanto, los atributos no pueden ser ignorados, también se le llama el rombo de la ventaja nacional.

**Figura 1.**  
*El diamante de Michael Porter*



*Nota.* Tomado de *Ser Competitivo* (p.175) de M. Porter, 2009, Deusto.

**1. Condiciones de los factores.** "Situación de la nación en cuanto a los factores de producción, tales como la mano de obra especializada o la infraestructura, necesarios

para competir en un sector determinado” (Porter, 2009, p.174). Esto quiere decir que las empresas deben estar equipadas con las condiciones necesarias para estar a la altura de la competencia y obtener resultados positivos, no se puede pretender lograr ventaja sin cumplir estos requisitos, además, la nación debe proveer infraestructura necesaria para que esto se cumpla, así como mano de obra calificada que se ajuste a la demanda. Un tema que no se menciona es la educación, pero va directamente vinculada con la mano de obra calificada; si el país cuenta con un sistema educativo digno, entonces, su población podrá cumplir con la demanda, sin embargo, la educación general no es suficiente para sobresalir en el mercado internacional, la preparación de la población debe ser altamente especializada. Se puede tomar como ejemplo: “Holanda tiene los principales institutos de investigación para el cultivo, envasado y expedición de flores, en cuya exportación es líder mundial” (Porter, 2009, p.180).

**2. Condiciones de la demanda.** “Naturaleza de la demanda del producto o servicio del sector en cuestión en el mercado interior” (Porter, 2009, p.174). Lo anterior hace referencia al papel importante que juega la demanda interna y que inclusive es muchas veces responsable del éxito de algunas empresas en el mercado internacional, esto debido a que, cuanto más exigente es la demanda local, más esfuerzo deben realizar las empresas por mejorar su servicio o producto. Si dicho producto ha pasado por un proceso de transformación e innovación repetitiva, quiere decir probablemente que ya prevea ciertas necesidades de los compradores en mercados extranjeros.

**3. Sectores afines y auxiliares.** “Presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y afines que sean internacionalmente competitivos” (Porter, 2009, p.174). Las empresas que trabajen en conjunto con proveedores afines que ya tengan presencia en el mercado internacional facilitarán el resultado final deseado, primeramente, porque los estándares de calidad ya son aceptables en el exterior; segundo, porque, ante el hecho de pertenecer a un sector a fin, las empresas pueden contar con contactos valiosos

y colaborarse mutuamente. Además, la cercanía contribuye con factores de entregas de materia prima a un menor tiempo, lo cual se traduce en una disminución de costos.

**4. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.** “Las condiciones en la nación que rigen el modo con que las empresas se crean, organizan y gestionan, así como la naturaleza de la competencia interna” (Porter, 2009, p.174). Se dice que no hay un modelo oficial que las empresas deben seguir para ser líderes, ya que, si se analizan ciertas compañías que han logrado un gran éxito internacionalmente, muchas de ellas se rigen bajo procesos y estrategias diferentes, sin embargo, todas han demostrado obtener resultados altamente positivos.

Por tanto, los atributos que determinan la ventaja competitiva nacional al mismo tiempo preparan a las empresas para obtener un éxito en el ámbito internacional; aplicado a las estrategias de marca, indudablemente, contribuye de forma positiva en la imagen del país, ya que refuerza los atributos que posteriormente se ofrecerán por medio de las estrategias de promoción y posicionamiento de la marca país. Así mismo, no se debe dejar de lado el papel del Estado que debe intervenir e influir en los diversos sectores económicos garantizando la creación de herramientas que potencien y refuercen la competitividad del país, así como la facilitación del comercio.

Con seguridad se puede afirmar que la marca país es una plataforma que permite a las empresas nacionales diferenciar sus productos; además, asegura al comprador que está adquiriendo un producto totalmente respaldado y garantizado por el gobierno de Costa Rica, al ser un producto que representa la idiosincrasia y el origen costarricense; refuerza y coloca al país en el mapa internacional, cumpliendo una doble labor donde los beneficiarios son las empresas licenciadas y el país.

El papel correcto del Estado es el de catalizador y estimulador. Es el de alentar –o incluso empujar –a las empresas a que eleven sus aspiraciones y pasen a niveles

más altos de competitividad, aun cuando este proceso sea intrínsecamente desagradable y difícil. (Porter, 2009, p.192)

La cita refuerza la importancia de la intervención del Estado, además, es substancial resaltar que son los responsables de crear las políticas que faciliten u obstaculicen el comercio. El Estado cuenta con gran responsabilidad y deberes para asegurar que el país cuente con una ventaja competitiva como lo es: “centrarse en la creación de factores especializados” (Porter, 2009, p.193). Como se menciona anteriormente, en el caso de la mano de obra, el gobierno debe garantizar una educación óptima para que la población se pueda capacitar y, por ende, cumplir con los requerimientos de la industria y las tendencias del momento. Por otro lado, también: “no intervenir en asuntos de mercados de factores y dinero” (Porter, 2009, p.194). Los precios normalmente los dicta el mismo mercado, no obstante, si la moneda se llegase a devaluar de tal forma que la competitividad del país y el bienestar de la industria corran peligro, el Estado puede no resistir la tentación de intervenir, aunque no deba.

“El imponer estrictas normas sobre los productos, la seguridad y el medio ambiente” (Porter, 2009, p.194); cuando el Estado refuerza las normas tiene como objetivo principal alinear las empresas nacionales a los estándares de la demanda en el exterior. En el caso puntual de marca país Esencial Costa Rica, las empresas interesadas en licenciarse deben cumplir con ciertos requisitos y así todas las empresas estén acordes al perfil que la marca país proyecta.

A pesar de que cierta responsabilidad recae sobre el Estado, las empresas son las únicas que pueden lograr la ventaja competitiva, ya que es su decisión alinearse con nuevas normas, innovar de acuerdo con las tendencias del mercado, contratar mano de obra calificada y, en general, mantener un estándar de servicio que sea superior a la competencia. No hay mejor motivador que la urgencia y la necesidad, por tanto, la

búsqueda de retos debería ser constante, así el nivel de exigencia es superior; al mismo tiempo, se puede sacar provecho de estudiar la competencia que cuente con un éxito mayor y aprender de sus fortalezas.

En resumen, el modelo de diamante de Michael Porter enfatiza que el éxito de las naciones radica en el comportamiento y bienestar de las empresas y que, gracias a su desempeño, el país puede competir en el mercado internacional obteniendo una ventaja competitiva sobre su competencia. Costa Rica, por medio de la marca país, puede lograr un estándar de calidad entre las empresas licenciadas, contribuyendo así de manera positiva a su perfil de nación y que puede defender y promover con seguridad en el exterior.

## **Capítulo III. Marco metodológico**

### **3.1. Enfoque de investigación**

El enfoque de esta investigación es de carácter mixto; Hernández y Mendoza (2008, citados por Hernández et al., 2014) lo definen de la siguiente manera:

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (p.534)

La presente investigación se enfoca en el método mixto, ya que se busca determinar cuál ha sido la eficiencia de la marca país Esencial Costa Rica como una herramienta de competitividad para impulsar las exportaciones del sector alimentario costarricense. La medición se hará a través de los instrumentos de recolección de datos elegidos, los cuales corresponden al cuestionario, entrevista y recolección documental de datos.

### **3.2. Tipo de investigación**

En el presente estudio se emplean diversos tipos de investigación detallados a continuación:

#### **3.2.1. Descriptiva**

El tipo de investigación por utilizar es descriptiva; Salkind (1998, citado por Bernal, 2010) destaca que es aquella donde: “se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio” (p.113).

Dentro de los aspectos más relevantes en este tipo de investigación se encuentra que: “una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción

detallada de las partes, categorías o clases de ese objeto” (Bernal, 2010, p.113). Como forma de aplicar la investigación descriptiva, se tiene que:

Esta investigación se guía por las preguntas de investigación que se formula el investigador; cuando se plantean hipótesis en los estudios descriptivos, estas se formulan a nivel descriptivo y se prueban esas hipótesis. La investigación descriptiva se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental. (Bernal, 2010, p.113)

La presente investigación busca, a través del cuestionario, la entrevista y la revisión documental, obtener datos de las fuentes de información para verificar las hipótesis planteadas al inicio de la investigación y desarrollar los resultados obtenidos durante el proceso investigativo.

### **3.2.2. Explicativa**

Este tipo de investigación destaca porque: “su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables” (Hernández et al., 2014, p.95).

Se utiliza también este tipo de investigación, ya que, con los instrumentos de recolección de datos, se busca analizar la información suministrada de las fuentes para determinar si la marca país Esencial Costa Rica ha sido efectiva como herramienta de competitividad para las exportaciones del sector alimentario costarricense.

Así mismo, se pretende conocer la influencia que existe en el uso de la marca país Esencial Costa Rica como herramienta de competitividad para las exportaciones del sector alimentario y conocer los resultados obtenidos por parte de las empresas exportadoras del sector alimentario que utilizan la licencia.

### **3.3. Sujetos de información**

Los sujetos son “(personas, organizaciones o situaciones y factores) objeto de Estudio” (Bernal, 2010, p.160). Los sujetos de información son el comité interinstitucional de marca país y las empresas exportadoras del sector alimentario que cuentan con el licenciamiento de la marca país Esencial Costa Rica, las cuales corresponden a 62 empresas; esto según información consultada en Esencial Costa Rica (s.f.b).

### **3.4. Fuentes de información**

Al definir la fuente de información, se tiene que hay tres tipos: las fuentes de información primaria, secundaria y terciarias. Las fuentes de información primaria son:

Son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. Es también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, etcétera. (Bernal, 2010, p.191)

Las fuentes de información secundaria son:

Todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que solo los referencian. Las principales fuentes secundarias para la obtención de la información son los libros, las revistas, los documentos escritos (en general, todo medio impreso), los documentales, los noticieros y los medios de información. (Bernal, 2010, p.192)

Por último, las fuentes de información terciaria son:

Documentos donde se encuentran registradas las referencias a otros documentos de características diversas y que compendian nombres y títulos de revistas y otras publicaciones periódicas, así como nombres de boletines, conferencias y simposios, sitios web, empresas, asociaciones industriales y de diversos servicios (por ejemplo, directorios de empresas que se dedican a cuestiones de recursos humanos, mercadotecnia y publicidad, opinión pública, etc.): títulos de reportes con información gubernamental; catálogos de libros básicos que contienen referencias y datos bibliográficos y nombres de instituciones nacionales e internacionales al servicio de la investigación. (Hernández et al., 2006, pp.68-69)

Como fuentes de datos, se recurrirá a las fuentes de información primaria como fuente principal para la generación del estudio. Dicha información se obtendrá directamente de las empresas exportadoras del sector alimentario licenciadas en el uso de la marca país Esencial Costa Rica y del comité interinstitucional de marca país. Se recurrirá también a fuentes de información secundaria como libros, revistas, documentos escritos, documentales y noticieros.

Dentro de los medios de información terciaria destacan publicaciones periódicas, boletines, conferencias, sitios web, reportes e información web de empresas, esto con el fin de complementar la información obtenida directamente de las fuentes indicadas antes.

### **3.5. Población**

Al definir población, Fracica (1998, citado por Bernal 2010) afirma que es: “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo” (p.160).

Debido a que la investigación se enfoca en la eficiencia de la marca país Esencial Costa Rica como herramienta de competitividad para las exportaciones del sector alimentario costarricense, se ha definido como población de estudio las empresas

exportadoras del sector alimentario que cuentan con la licencia para el uso de la marca país Esencial Costa Rica, esto con el fin de identificar de una forma más concreta la eficiencia del uso de la marca país. Según datos de Esencial Costa Rica (s.f.b), la totalidad de empresas del sector alimentario exportadoras licenciatarias en el uso de la marca país corresponde a 62 empresas.

### 3.6. Muestra

Al definir la muestra en esta investigación, se tiene que es un: “subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, éste deberá ser representativo de dicha población” (Hernández et al., 2014, p.173).

El tipo de muestra por utilizar es la probabilística, ya que: “todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra” (Hernández et al, 2014, p.174).

La muestra se extrae de la población de la investigación, la cual corresponde a las empresas exportadoras del sector alimentario que cuentan con el licenciamiento para el uso de la marca país Esencial Costa Rica. Para calcular la muestra, se recurre a la ecuación 1, con el fin de determinar población finita en investigaciones.

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N-1) + Z_a^2 \times p \times q} \quad (1)$$

Donde:

N = tamaño de la población 62

Z = nivel de confianza (95 %) = 1.96

p = probabilidad de éxito, o proporción esperada (5 % = 0.05) q = probabilidad de fracaso. q = 1-p / q: (1-0.05 = 0.95)

d = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción). d = 5 %

Da como resultado una muestra de 54 empresas<sup>1</sup>.

### **3.7. Instrumentos de recolección de datos**

#### **3.7.1. Cuestionario**

Mediante la presente investigación, se pretende verificar la eficiencia que ha tenido la marca país como herramienta de competitividad para las exportaciones del sector alimentario costarricense durante el periodo 2013-2018. Por este motivo, para desarrollar la investigación, se utiliza el cuestionario, el cual es:

Un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación. (Bernal, 2010, p.250)

La información recolectada en los cuestionarios que se aplicarán a la muestra tiene como fin alimentar el proyecto con información vital y de primera mano, la cual permitirá contar con detalles y datos exactos. A su vez, la aplicación de cuestionarios permitirá contrastar información para identificar cómo ha influido la marca país en la competitividad de las exportaciones de las empresas del sector alimentario costarricense que cuentan con el licenciamiento de marca país.

---

<sup>1</sup> **Nota aclaratoria:** para efectos de esta investigación, se debe destacar que, en medio del proceso investigativo, se presentó la pandemia mundial por COVID-19, esto afectó directamente el contar con la totalidad de datos requeridos para efectos del análisis de resultados, debido a situaciones como disminución de personal en las empresas consultadas, teletrabajo de los colaboradores encargados en cada compañía que estaban a cargo del manejo de la licencia de marca país. Esto imposibilitó la facilidad, fluidez y retroalimentación de información, ya que se vio imposibilitada la opción de hacer visitas presenciales a empresas y la comunicación directa se volvió imposible. Lo cual generó que se tuviera que hacer contacto meramente de forma electrónica. De la totalidad de la muestra que corresponde a 54 empresas, se logra encuestar a 24 compañías exportadoras del sector alimentario que cuentan con la licencia de marca país Esencial Costa Rica; adicionalmente, se complementan los resultados de la encuesta con un *focus group* (Entrevista) a cuatro compañías, con el propósito de profundizar y tener mayor amplitud de criterio al momento de emitir las respectivas conclusiones.

### **3.7.2. Entrevista**

Buendía, Colás y Hernández (2001, citados en Bernal, 2010) definen la entrevista como:

Una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador(es) y entrevistado(s), en el cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador. (p.256)

Por medio de este instrumento, se busca conocer las experiencias desde un punto más amplio y personal, detalles que no se incluyen en la documentación oficial, en sitios web y publicaciones oficiales; detalles del día a día que son significativos y que aportan gran valor a la investigación. Esta información, sin duda, contribuye a tener un punto de vista real de la situación de las partes involucradas.

### **3.8. Método de investigación**

Se emplea el método hipotético-deductivo, este método: “Consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos” (Bernal, 2010, p.60).

Se pretende comprobar las hipótesis planteadas en la investigación e identificar cuál de estas es correcta, con el fin de obtener conclusiones que se puedan definir y plantear una vez finalice el estudio.

### **3.9. Diseño del estudio**

El diseño de estudio de la investigación es no experimental transeccional exploratorio. Se trata de: “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (Hernández et al., 2014, p.152).

Se emplea el diseño no experimental transeccional exploratorio, ya que se pretende observar cuál ha sido la eficiencia de la marca país Esencial Costa Rica como herramienta de competitividad para las exportaciones del sector alimentario costarricense; la recolección de datos para la investigación abarca el periodo 2013-2018. Se dará una exploración en un determinado periodo de tiempo mediante el instrumento de recolección de datos elegido para obtener información que permita desarrollar el proyecto investigativo, ya que lo que se quiere investigar de la marca país Esencial Costa Rica es un aspecto que no ha sido investigado de forma previa.

### 3.10. Operacionalización de las variables

**Tabla 1**

*Cuadro de análisis de variables*

<b>Objetivo específico</b>	<b>VARIABLES DE ESTUDIO</b>	<b>Definición conceptual de la variable</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Definición instrumental</b>
1. Describir el concepto de marca país en Costa Rica.	Marca país.	Es una estrategia de posicionamiento internacional que utilizan los países para sobresalir, con el propósito de mejorar su imagen y capitalizar dichos beneficios acaparando todos los sectores y respetando la idiosincrasia del país.	Antecedentes históricos.  Objetivo de la creación de la marca en Costa Rica.  Valores de la marca país.  Significado de la marca país Esencial Costa Rica y su logotipo.  ¿Para qué se usa la marca país?	Revisión documental de archivos relacionados con la variable de estudio.
2. Enunciar el proceso para el licenciamiento en marca país Esencial Costa Rica que deben seguir las empresas exportadoras del sector alimentario.	Licenciamiento.	Es un contrato entre partes donde una adquiere un derecho normalmente sobre una marca o logotipo, para su explotación con un fin lucrativo, y la otra recibe una compensación que en la mayoría de los casos es monetaria por el uso de su marca.	¿Quién otorga el licenciamiento? Beneficios.  Requisitos para optar por licenciamiento.  Tipos de licenciamiento.  Vigencia del licenciamiento. Costos asociados.	Revisión documental de archivos relacionados con la variable de estudio.  Cuestionario.  Entrevista.

<b>Objetivo específico</b>	<b>Variables de estudio</b>	<b>Definición conceptual de la variable</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Definición instrumental</b>
3. Demostrar las herramientas de competitividad implementadas por marca país Esencial Costa Rica para la promoción de las exportaciones del sector exportador alimentario costarricense.	Herramientas de competitividad	Son un conjunto de estrategias que buscan promover el posicionamiento de un producto o marca tanto en el mercado local como internacional, a su vez, buscan también generar un estándar de diferenciación tanto de los productos como las marcas y las empresas para que puedan gozar de una ventaja competitiva en relación con los productos de las empresas competidoras en temas como calidad, presentación y qué tan posicionadas se encuentren las empresas, las marcas y los productos en la mente de los consumidores.	<p>¿Cuál son las herramientas de competitividad implementadas por marca país Esencial Costa Rica?</p> <p>¿Cómo se posicionó marca país Esencial Costa Rica en el mercado internacional?</p> <p>La participación de Esencial Costa Rica en el mercado internacional.</p>	<p>Revisión documental de archivos relacionados con la variable de estudio.</p> <p>Cuestionario.</p> <p>Entrevista.</p>

Objetivo específico	Variables de estudio	Definición conceptual de la variable	Indicadores	Definición instrumental
4. Evaluar los retos y beneficios obtenidos del licenciamiento de marca país Esencial Costa Rica por las empresas del sector exportador alimentario costarricense.	Retos y beneficios	<p>Retos: son situaciones complejas o difíciles de cumplir que se presentan previo al cumplimiento de un objetivo propuesto. El hecho de que se presente un reto en el proceso de obtención de un resultado supone para el involucrado un panorama que le permitirá identificar si puede ser capaz o no de cumplir un objetivo previamente presupuestado y, a su vez, en caso de no poder cumplirlo, una guía que le permitirá tomar las medidas necesarias para poder superarlo.</p> <p>Beneficios: es algo que se desea obtener por una persona o empresa cuando involucra todos sus esfuerzos en aras de obtener un resultado positivo a cambio de dicho esfuerzo o decisión y que permita mejorar las condiciones actuales en las que se encuentra.</p>	<p>¿Cuáles son los retos que han experimentado las empresas del sector exportador alimentario costarricense con el uso de marca país esencial Costa Rica?</p> <p>¿Cuáles son los beneficios reales que ha obtenido el sector exportador alimentario costarricense con el uso de marca país?</p>	Cuestionario. Entrevista

## **Capítulo IV. Análisis de resultados**

#### 4.1. Antecedentes históricos de la marca país

Marca país es un concepto que ha venido para quedarse por la importancia que ha tenido en los diversos sectores económicos; esto no solo se refleja en Costa Rica, sino que es bien conocido a nivel internacional, ya que muchos países llevan años aplicándolo de manera exitosa. Tal es así que el término *Nation Brand* o *Country Brand* fue establecido por Simon Anholt en 1996 y se crea con el objetivo de conocer cómo un país es percibido a nivel internacional; asimismo, revela que los países son capaces de erigir su propia imagen y marca (Camacho y Pineda, 2013).

Debido a lo anterior, la marca país es un hito en el desarrollo de cualquier nación, ya que viene a marcar un antes y un después; muestra un país renovado, en línea con las tendencias mundiales y decidido a mejorar significativamente la forma en que es percibido a nivel internacional. Por tanto, la creación y diseño de esta no debe tomarse a la ligera, se debe realizar un estudio interno para localizar los atributos, aquellas características que hacen al país único y diferente de los demás.

Si bien la marca país Esencial Costa Rica se establece en el año 2013, el país ya venía realizando esfuerzos tanto en el sector privado como público de posicionamiento, algunos de los más significativos son:

**Costa Rica sin ingredientes artificiales.** Marca destino lanzada en 1996 por el ICT, en conjunto con la agencia McCann-Erickson, para posicionar al país como destino turístico, ecológico y verde, apostando por los deportes y actividades al aire libre, resaltando la riqueza en flora y fauna, y el respeto que tiene el país por ellas. Dentro de sus objetivos principales, estaba incrementar la cantidad de turistas que ingresan, alargar su estadía y el gasto promedio por turista para reducir la diferencia entre temporadas. Esta campaña realiza un excelente trabajo de posicionamiento como un destino sostenible. Después del 2001, expande su mercado inicialmente dirigido a Estados Unidos, Reino Unido y el resto de Europa. “La estrategia desarrollada se basó en tres

valores claves: la democracia, ecología, y estabilidad social” (Camacho y Pineda, 2013, p.29); las ideas que intentaron transmitir están relacionadas a la paz, la tranquilidad y el disfrute en un ambiente natural y equilibrado, aventuras positivas y experiencias emocionales, así como seguridad.

La figura 2 muestra el logo y eslogan de la campaña *Costa Rica sin ingredientes artificiales*. Esta campaña ha sido una de las más fuertes y mejor posicionadas que ha tenido el país.

**Figura 2**

*Logotipo de Costa Rica sin Ingredientes Artificiales.*



*Nota.* Tomado de *Marca país Costa Rica y el sector de diseño costarricense* (p. 27) por F. Camacho y H. Pineda., 2013, Museo de Arte y Diseño Contemporáneo (MADC). Derechos reservados MADDC, 2013

**Campaña *Gente que hace la diferencia*.** Esta campaña es un esfuerzo organizado por CINDE aprovechando la campaña anterior muy bien posicionada por el ICT: *Costa Rica sin ingredientes artificiales*; obtienen autorización para utilizar la misma tipografía y así promover el recurso humano y calificado costarricense. La figura 3 muestra el logotipo de la campaña.

**Figura 3**

*Logotipo de Costa Rica People who make the difference.*



*Nota.* Tomado de *Marca país Costa Rica y el sector de diseño costarricense* (p. 26) por F. Camacho y H. Pineda., 2013, Museo de Arte y Diseño Contemporáneo (MADC). Derechos reservados MADDC, 2013

**Calidad sin fronteras.** Campaña diseñada por PROCOMER para el mundial de futbol 2006, con el objetivo de utilizar la exposición en el evento para atraer inversiones y promover exportaciones.

**CR Verde e inteligente.** Implementada por Cámara Costarricense de Tecnologías de Información y Comunicación (CAMTIC) a partir del 2003. La CAMTIC realizó una investigación y diagnóstico. La figura 4 muestra el logotipo de la campaña.

**Figura 4**  
*Logotipo de Costa Rica Verde e inteligente.*



*Nota.* Tomado de *Marca país Costa Rica y el sector de diseño costarricense* (p. 26) por F. Camacho y H. Pineda., 2013, Museo de Arte y Diseño Contemporáneo (MADC). Derechos reservados MADC, 2013

PROCOMER y COMEX también realizaron esfuerzos de posicionamiento por medio de ferias como las siguientes:

**Costa Rica arena.** Llevada a cabo en junio de 2006 en Alemania, con el objetivo de aprovechar la exposición, ya que ese año la Selección Nacional participaba del mundial de fútbol.

**Expo degustación en Houston: *Costa Rica naturalmente delicioso.*** Esta exposición tenía como público meta asociados de la Cámara Hispana de Comercio, distribuidores e importadores, así como floristas y chefs de la ciudad.

**Expo degustación en New York.** Llevada a cabo en el 2007, dirigida a hoteleros, distribuidores y chefs, con el objetivo de colocar los productos costarricenses.

**Costa Rica naturalmente arte.** Se realiza en Santiago de Chile en el 2007 enfocada en las áreas de importación de alimentos como la comunidad artística y empresarial.

A pesar de todos los intentos realizados, el más significativo es, sin duda, *Costa Rica sin ingredientes artificiales* realizado por el ICT, el cual posicionó al país de forma exitosa. Es importante recalcar que la campaña y sus objetivos estaban únicamente dirigidos al sector turismo, a pesar de eso, el país gana mucha exposición internacional como resultado de los premios logrados por el ICT y su campaña tanto a nivel nacional como internacional.

*Costa Rica sin ingredientes artificiales* logra dar la visibilidad en el mundo que Costa Rica como destino turístico necesitaba. Sin embargo, al ser justamente una marca destino, limitaba los alcances de lo que el país podía y quería ofrecer. Sus inicios están marcados por una necesidad de ganar exposición a nivel internacional y representar, por medio de una marca, todos los sectores productivos del país.

La tabla 2 presenta un pequeño resumen de la evolución de la marca país costarricense.

**Tabla 2**

*Origen de Esencial Costa Rica.*

<b>Año</b>	<b>Evento</b>
2008	Se realiza un estudio de percepción a nivel nacional e internacional (79 países), el resultado fue que Costa Rica se percibe como un país verde con el potencial de comunicarse más al mundo.
2011	Se recibe asesoría de una empresa pionera, para desarrollar la marca país. El nombre escogido fue Esencial Costa Rica, ya que muestra el rasgo humano como diferenciador competitivo del costarricense.
2012	Investigaciones realizadas en diferentes mercados muestran las distintas facetas de Costa Rica en materia de exportación, turismo e inversión extranjera directa.
2013	Se inicia un proceso de posicionamiento internacional en lugares potenciales: ferias internacionales de comercio y turismo, presencia en embajadas y consulados, misiones comerciales y activaciones internacionales, por ejemplo, el mundial de futbol 2014. Además, se comienzan a desarrollar materiales y guías de uso de marca, también el protocolo de licenciamiento y se crea el Comité Interinstitucional de Marca País conformado por PROCOMER, ICT, CINDE, COMEX y el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto.
2016	Se inicia el posicionamiento de la marca en el público nacional bajo el lema "La esencia sos vos, todos somos ESENCIAL COSTA RICA". La marca se da a conocer mediante charlas en centros educativos, cámaras de comercio, encuentros empresariales y capacitaciones en diferentes instituciones. Giras regionales en algunas provincias y cantones. Presencia en eventos importantes a nivel nacional. Difusión mediante contenido en redes sociales, medios de comunicación y empresas.

*Nota.* Adaptado de *Origen de esencial COSTA RICA* por Esencial Costa Rica, s.f.c, (<https://www.esencialcostarica.com/marca-pais/origen-esencial-costa-rica/>). En dominio público

*Esencial Costa Rica* inicia con un estudio previo del mercado tanto a nivel nacional como internacional, con el objetivo de conocer la imagen que proyecta el país ¿cómo percibe el mundo a Costa Rica?

El estudio revela que Costa Rica es percibida como un país verde y que cuenta con mucho que ofrecer. Sin duda, la campaña del ICT llamada *Costa Rica sin ingredientes artificiales* contribuye a esta percepción, como se menciona seguidamente:

“La versión original de la campaña, que se mantuvo hasta el 2000, recibió varios premios y reconocimientos a nivel nacional y mundial, lo que para Segura evidencia que la campaña le otorgó al país exposición internacional” (Camacho y Pineda, 2013, p. 28). Según Echeverri (2014), dentro de los logros obtenidos por la marca destino destacan los siguientes:

**Año 2006.** En el *ranking* CBI ocupó la posición seis en categoría de autenticidad, la posición dos por tener una marca país exótica y la posición ocho por ser un destino preferido por los turistas.

**Año 2007.** Obtuvo la posición 10 en el *ranking* CBI en la categoría de un país orientado a la protección del medioambiente. Además, ocupó la novena del lugar donde las personas prefieren vivir fuera de su país de origen.

**Año 2008.** Ocupó la posición séptima dentro de la categoría de Estrella emergente.

**Año 2009.** Con el objetivo de promover al país como un destino ecoturístico, se realizó el relanzamiento del eslogan *Costa Rica sin ingredientes artificiales*.

**Años 2010.** Costa Rica obtuvo la primera posición como la mejor marca país de América Latina en el *ranking* regional CBI (FutureBrand, 2012a, citado por Echeverri, 2014) y ocupó la posición 27 de un total de 110 países en el Ranking General del CBI.

**Año 2011.** Mantuvo la primera posición como la mejor marca país de América Latina en el *ranking* regional CBI y en Ranking CBI subió al puesto 24 de un total de 113 países.

Paralelo a la existencia de *Costa Rica sin ingredientes artificiales* en el 2008, comienzan los esfuerzos para crear una marca país con el objetivo de potencializar todos los sectores productivos. Se inicia con un estudio para determinar cuál es la imagen que ha proyectado Costa Rica a través de los años, y con base en los resultados, comenzar el diseño de la marca. Con un esfuerzo interinstitucional de COMEX, PROCOMER y el ICT, se contrata la empresa Future Brand para el desarrollo de la marca país. Durante el

ejercicio, se presentan varias propuestas relacionadas con el café como grano de oro, las esferas precolombinas como los orígenes, hasta seleccionar una marca que refleje la exclusividad, elegancia y verdor del país.

Estudios de mercado muestran todos los sectores en los que el país se puede proyectar, tanto exportación como importación, turismo e inversión extranjera directa. Para el 2013, se inicia con el posicionamiento internacional que se lleva a cabo por medio de eventos, ferias nacionales e internacionales, giras, charlas en diferentes instituciones, además de tener fuerte presencia en las redes sociales, entre otros; se crean las guías básicas para el tratamiento de marca, los protocolos de licenciamiento tanto para el sector turismo como los otros sectores a cargo de PROCOMER. Pero, sin duda, el principal eje surge a partir del decreto ejecutivo 37669 del Poder Ejecutivo de Costa Rica (2013), que declara la marca país de interés público y con ello se crea el comité interinstitucional conformado por PROCOMER, ICT, COMEX, CINDE, RREE; recientemente, se agregó el Ministerio de Cultura Juventud y Deporte de Costa Rica para reforzar la parte cultural e idiosincrasia. Es importante mencionar los dos pilares de la marca país como lo son el comité de marca país, para la toma de decisiones estratégicas y la unidad técnica como apoyo técnico. .

**Comité de marca país.** Es el encargado de lo que se relaciona con el uso de la marca país, trabaja en conjunto tanto con el sector público como privado; además, está a cargo de aprobar todas las estrategias de marca país tanto a nivel nacional como internacional. El decreto ejecutivo 37669 implementa el *Reglamento para la implementación y uso de la Marca País Costa Rica*, donde se indica que el Comité Marca País es: “el órgano responsable de las actividades relativas al uso, diseño, promoción e implementación de la Marca País, en coordinación con el sector público y privado” (Poder Ejecutivo de Costa Rica, 2013, art. 6). Este está conformado por el ministro de Comercio Exterior o su representante, ministro de Relaciones Exteriores y Culto o su representante,

presidente ejecutivo o representante del ICT, gerente general de PROCOMER o su representante, y el director general de CINDE o su representante. Según el decreto 37669 del Poder Ejecutivo de Costa Rica (2013), las funciones del Comité Marca País son las siguientes:

- a) Aprobar la Marca País en coordinación con el sector público y privado, así como las políticas y las estrategias de la Marca País a nivel nacional e internacional.
- b) Aprobar el plan de trabajo del comité de marca país, roles y responsabilidades concretas de cada entidad participante en la estrategia Imagen Marca país, de acuerdo a las competencias técnico-legales y bajo principios de proporcionalidad y razonabilidad.
- c) Emitir los lineamientos de uso de la Marca País.
- d) Aprobar la estrategia de Marca País, libro de marca, guías de tonos, maneras y mensajes, valores y atributos de la marca y cualquier otro documento técnico que regule el uso de la Marca País. Tales documentos estarán disponibles en los sitios web de los entes que integran el Comité de Marca País y de las Unidades Ejecutoras.
- e) Promover y establecer alianzas o convenios interinstitucionales con el sector privado y público, nacional e internacional, para lograr el fortalecimiento y posicionamiento de la Marca País.
- e) Coordinar el plan de gastos para ejecutar el plan de trabajo de la estrategia Imagen Marca País.
- g) Definir las fechas de las sesiones ordinarias del Comité de Marca País.
- h) Autorizar nuevas Unidades Ejecutoras para el otorgamiento de licencias. (art. 8)

**Unidad Técnica de Apoyo y las unidades ejecutoras.** Esta unidad asistirá al Comité de Marca País en sus funciones y realizará propuestas en el plan de trabajo y

estrategias para que el comité las apruebe, así como llevar seguimiento de las acciones estratégicas para el uso de la marca país. Cabe destacar que esta unidad técnica es conformada por un funcionario de cada una de las entidades que conforman el comité. Como parte de las funciones de esta unidad técnica, el decreto 37669 del Poder Ejecutivo de Costa Rica (2013) destaca las siguientes:

- a) Diseñar y proponer al Comité de Marca País, en coordinación con el sector público y privado, las políticas, lineamientos de uso y la estrategia de la Marca País a nivel nacional e internacional.
- b) Elaborar y dar seguimiento a las acciones estratégicas específicas que permitan la implementación de una Marca País congruente y con denominadores comunes.
- c) Recomendar el plan de gastos para ejecutar el plan de trabajo de la estrategia Imagen Marca País coordinado por el Comité de Marca País.
- d) Proponer y coordinar los procedimientos que emitirán las Unidades Ejecutoras para el otorgamiento de las licencias aplicables al sector o área de su competencia legal.
- e) Coordinar con el sector público y privado las acciones de difusión de la Marca País.
- f) Coadyuvar en el desarrollo y ejecución con el sector público y privado, de acuerdo al marco legal vigente, de las acciones que sean necesarias para la debida implementación y buen funcionamiento de la Marca País.
- g) Recomendar los lineamientos aplicables para los patrocinios y cualquier otro mecanismo utilizado para financiamiento requerido para la promoción y posicionamiento de la Marca País.
- h) Autorizar el uso de la Marca País en los eventos o actividades que son organizados, avalados o promovidos por una entidad del sector público o privado,

tales como, pero no limitado a: ferias, talleres, conferencias, seminarios, actividades culturales, eventos deportivos y actividades artísticas. (art. 16)

Como parte de las unidades ejecutoras ligadas a la unidad técnica de apoyo, se detalla que, según el Reglamento para la implementación y uso de la marca país en su artículo 19, estas son: el Instituto Costarricense de Turismo (ICT) para velar por todos los temas relacionados con turismo y PROCOMER para velar por los temas relacionados a exportaciones y atracción de inversión extranjera. Estas unidades ejecutoras tendrán a su cargo gestionar el trámite de inscripción de la marca país en los registros correspondientes bajo la figura de cotitularidad (Poder Ejecutivo de Costa Rica, 2013). A continuación, se detallan las funciones de las unidades ejecutoras:

- a) Otorgar, renovar y revocar las licencias de la Marca País.
- b) Para el otorgamiento y renovación de las licencias, las Unidades Ejecutoras podrán solicitar recomendaciones técnicas de entidades públicas o privadas relacionadas con el área o sector de su competencia.
- c) Administración y control de las licencias de uso de la Marca País.
- d) Implementar las estrategias, lineamientos y acciones sustantivas de la Marca País de acuerdo a sus competencias.
- e) Gestionar los recursos para la promoción, implementación y ejecución de la Marca País, de acuerdo con las posibilidades presupuestarias de la entidad.
- f) Emitir los procedimientos de otorgamiento de las licencias de uso de la Marca País, aplicables al sector o área de su competencia legal, en coordinación con el Comité de Marca País. (Poder Ejecutivo de Costa Rica, 2013, art. 20)

#### 4.2. Objetivo de la creación de la marca país

La marca país es el plan que tienen los países como una estrategia de posicionamiento a nivel internacional; funciona como un imán que atrae a compradores, vendedores, inversionistas, turistas, etc., con el objetivo principal de beneficiar a la población. Lina Echeverri fundadora y directora de País Marca OBS define la marca país como:

...una estrategia para capitalizar la reputación de un país en mercados internacionales. Generalmente se confunde con una campaña de promoción turística. La marca país es una propuesta de valor de lo que ofrece un país a visitantes e inversionistas. Tiene tres dimensiones: turismo, exportaciones e inversión extranjera directa. El término marca país o *country brand* nace de la necesidad de los sectores empresariales y los gobiernos por generar una identidad propia frente a los mercados internacionales. La estrategia de posicionamiento de un país en particular se enmarca en el objetivo de capitalizar el origen de los productos, las empresas y las personas en los mercados globales. (Echeverri, s.f., párr. 1)

De tal forma, el objetivo principal de la marca país es obtener beneficios tangibles de la imagen que este proyecte a nivel internacional, canalizando de una forma asertiva los atributos por medio de la marca país y potencializa todos los sectores productivos, de lo contrario, sería una campaña independiente de algún sector en específico. Según Calvo (2018), los objetivos de la creación de la marca país son:

- Promocionar de manera integral el turismo, las exportaciones y la inversión extranjera de la mano de la cultura costarricense.
- Promover el talento costarricense como una ventaja competitiva.

- Proyectar a Costa Rica con imagen de primer nivel al proteger su buena reputación.
- Impulsar la competitividad del país y subir los estándares de las empresas en el país. (p.3)

### **4.3. Licenciamiento**

Cuando una empresa desea licenciarse, se cuestiona inicialmente: ¿cómo puede iniciar el proceso o a quién acudir para obtener información y asesoría? En el caso de las empresas exportadoras del sector alimentario, pueden acudir al *Reglamento para el uso de la Marca País de Costa Rica* de PROCOMER (2018), el cual indica que:

La Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica, es la unidad ejecutora competente para la implementación, promoción y ejecución de la Marca País, para los temas relacionados con la atracción de inversiones, exportaciones, la PYME exportadora o con potencial exportador, el comercio exterior en general y otras áreas vinculadas con los objetivos y funciones de PROCOMER. (art. 10)

De tal forma, PROCOMER brinda acompañamiento a las empresas que estén interesadas en obtener la licencia de marca país. Según Esencial Costa Rica (s.f.d), entre sus beneficios están:

- Diferenciación empresarial
- Generador de negocios
- Sólida plataforma de comunicación nacional e internacional
- Aporta valor agregado y eleva los estándares de calidad
- Refuerza la imagen corporativa
- Gestión de cambio y mejora continua
- Atracción de talento
- Cultura de Innovación dentro de la organización
- Acceso a talleres, capacitaciones y charlas gratuitas
- Potenciamos networking entre empresas licenciadas
- Visibilidad en página web y redes sociales
- Información de interés de primera mano
- Diferenciación en eventos tanto fuera como dentro del país
- Respaldo país. (sección: ¿Cuáles son los beneficios?, párr. 1)

De lo anterior se desprende que la marca país viene a fortalecer las empresas ante la competencia, estandariza procedimientos, fortalece la imagen y crea una mayor exposición de la marca.

#### **4.3.1. Requisitos para optar por licenciamiento**

Como parte de los requisitos a considerar por las empresas para optar por el licenciamiento de marca país, deben presentar los siguientes requisitos previos al estudio y autorización por parte de los evaluadores de marca país.

- Aprobar la evaluación de la marca país
- Copia del informe del evaluador y declaración jurada
- Formulario de solicitud de licencia de uso corporativo
- Personería Jurídica actualizada y copio de la cedula de representante legal.
- La empresa debe estar al día con las CCSS. (Esencial Costa Rica, s.f.d, sección: ¿Cuáles son los requisitos para aplicar por la licencia?, párr. 1)

A continuación, se analizan los datos del cuestionario aplicado<sup>2</sup> a un total de 24 empresas de la comunidad licenciataria. Respecto a las principales razones por las que las empresas optaron por obtener el licenciamiento, destacan que se busca mejorar los estándares a lo interno de las compañías, obtener renombre y reconocimiento tanto a nivel nacional como internacional, así como diferenciación en el mercado y con sus competidores.

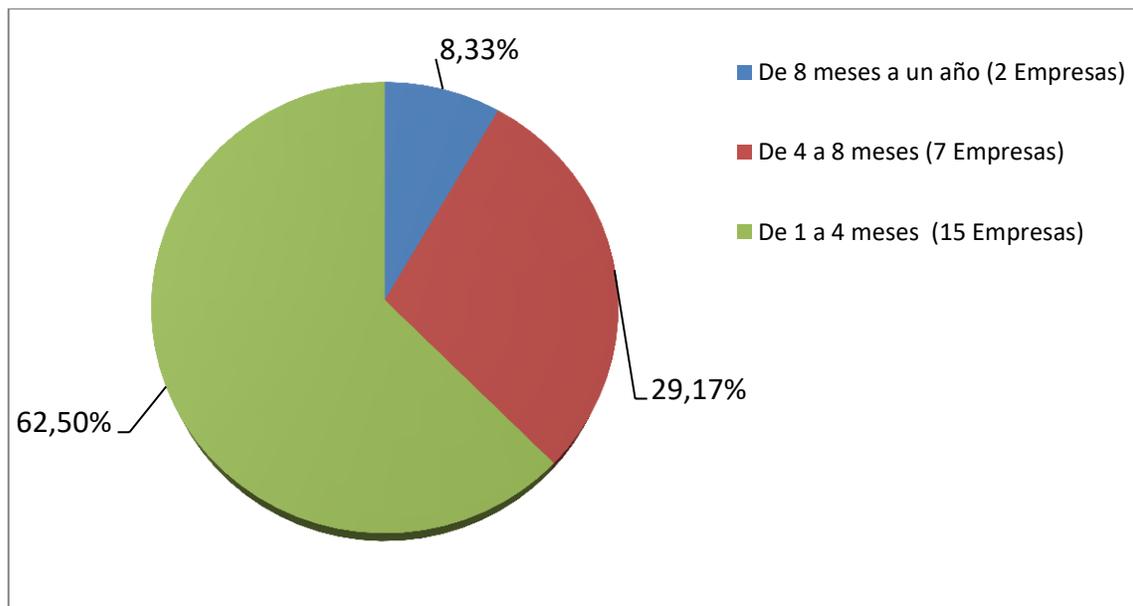
También destaca la importancia de dar a los clientes un mayor valor agregado que permita garantizar y potenciar los productos en el mercado local e internacional aprovechando el posicionamiento de Costa Rica en el mundo y acorde también a las tendencias actuales de sostenibilidad y medio ambiente. Las compañías buscan garantizar y respaldar su compromiso con el medio ambiente, los colaboradores, sus socios comerciales y el país como tal.

Respecto al tiempo que se tardaron las empresas para obtener el licenciamiento, se destacan los resultados en la figura 5.

---

<sup>2</sup> Las respuestas completas de este cuestionario se encuentran en el anexo 8

**Figura 5**  
*Tiempo en obtener el licenciamiento de marca país. .*



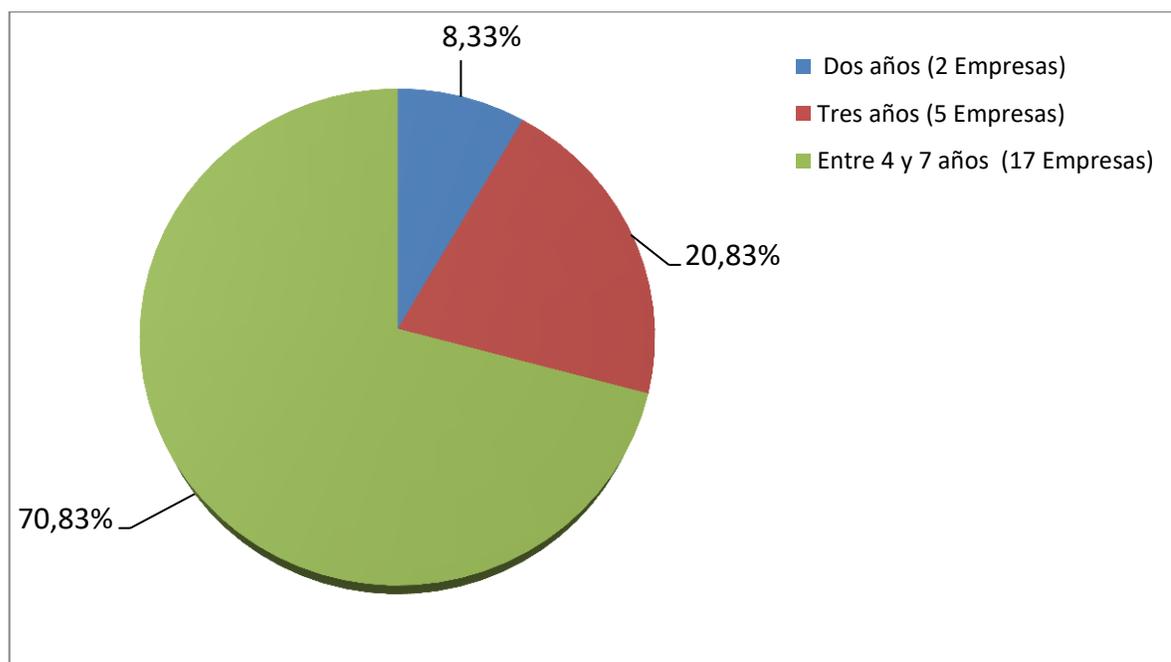
*Nota.* Elaboración propia con base en cuestionario aplicado a muestra de empresas pertenecientes a la comunidad licenciataria Esencial Costa Rica.

Según la información reflejada en la figura 5, se puede visualizar que el proceso para la mayor parte de las empresas fue bastante inmediato, ya que 15 de las empresas consultadas tardaron de uno a cuatro meses en el proceso de obtención de la licencia, representando el 62,50 % de la muestra. Por su parte, siete empresas tardaron de cuatro a ocho meses en el proceso de obtención representando el 29,17 % de la muestra; mientras que solamente dos empresas tardaron de ocho meses a un año en la obtención de la licencia representando un 8,33 % de la muestra.

Respecto al tiempo que tienen las empresas de contar con la licencia de marca país, se reflejan los resultados en la figura 6.

**Figura 6**

*Tiempo de contar con la licencia de marca país Esencial Costa Rica*

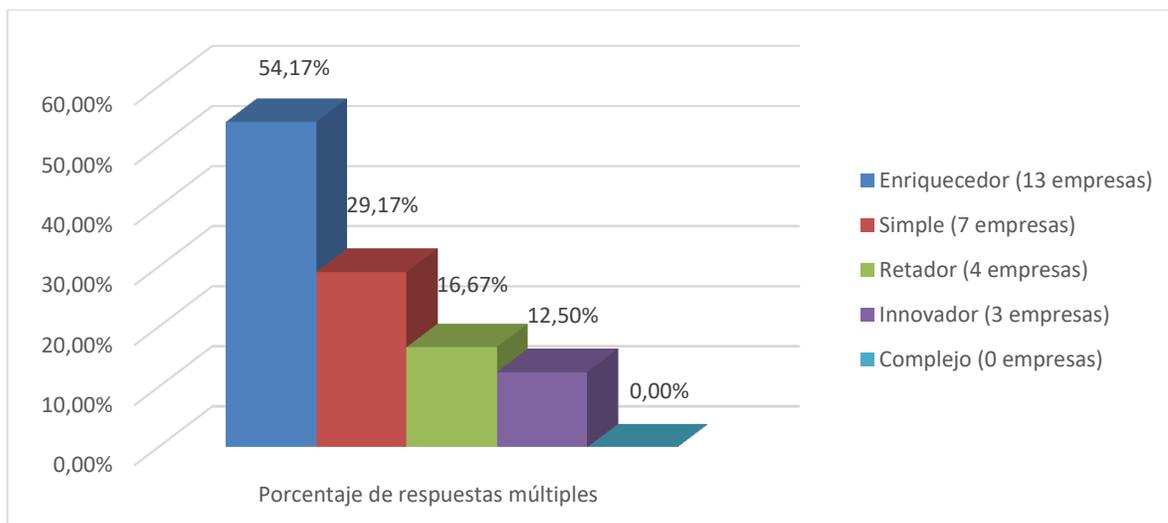


*Nota.* Elaboración propia con base en cuestionario aplicado a muestra de empresas pertenecientes a la comunidad licenciataria Esencial Costa Rica

La figura 6 indica que gran parte de la muestra consultada tiene entre cuatro y siete años de contar con la licencia de marca país representando 17 empresas con un porcentaje del 70,83 %; mientras que cinco empresas tienen tres años de contar con esta, representando un 20,83 % y 8,33 % en el caso de dos empresas que tienen dos años de obtenerla.

También se les consultó a las empresas qué les pareció el proceso como tal y los resultados arrojados fueron los siguientes:

**Figura 7**  
*Perspectiva del proceso de licenciamiento.*



*Nota.* Elaboración propia con base en cuestionario aplicado a muestra de empresas pertenecientes a la comunidad licenciataria Esencial Costa Rica. Información porcentual basada en respuesta múltiples.

Respecto a la perspectiva que tienen las empresas del proceso de licenciamiento, para 13 empresas de las consultadas, que representan el 54,17 %, el proceso fue bastante enriquecedor; mientras que para cuatro empresas representó un proceso retador (16,67 %), tres indicaron que fue innovador (12,50 %) y fue simple para las restantes siete empresas consultadas (29,17 %). Ninguna de las empresas indicó que fue un proceso complejo.

En parte de los comentarios obtenidos para este apartado, se detalla que las empresas indicaron como observaciones adicionales que los procesos son bastante simples, con muy poco nivel de dificultad, con la ventaja de que ayuda a mejorar los procesos internos, los ayuda a obtener mayor valor agregado y a diferenciarse y, en el caso de que tengan que hacer ajustes para cumplir con la certificación, son muy positivos.

En esta investigación, con el fin de ampliar los criterios de las empresas y obtener una mayor retroalimentación por parte de estas, en relación con consultas específicas, se organiza un *focus group* o entrevista virtual con cuatro representantes de empresas del sector alimentario. Uno de los puntos que se analizaron fue: cuál fue el nivel de satisfacción con los resultados obtenidos durante la etapa de obtención de la licencia. A continuación, se muestra el análisis de los resultados<sup>3</sup>: Jimena Garnier de la empresa Alimentos Blue Zone indica que:

Sí, ya que para efectos de exportaciones Marca País nos da un apoyo extra, te da más credibilidad, lo cual genera un mayor valor agregado a nuestros productos, es muy bueno sacar la licencia, ya que te ayuda a ordenar un poquito la empresa en el sentido de tener todos los documentos digamos como que a mano, archivados bien, darte cuenta en que cositas se puede mejorar en que cosas se está fallando un poco. Es un privilegio poder tener Esencial Costa Rica. (26 de julio de 2021)

Por su parte, Juan Pablo Buchert de la empresa Chocolates Nahua comenta que: “sí estamos bastante satisfechos” (28 de julio de 2021). Gladys Ponce de la empresa Aromas y Sabores Técnicos S.A. comenta que: “Satisfechos, porque la marca es reconocida y aporta al prestigio y posicionamiento empresarial. El proceso de auditoría con el auditor definido es tranquila, amigable y muy profesional” (30 de julio de 2021). Por su parte, Sergio Laprade de la Corporación Bananera Nacional Corbana indica: “Sí estamos satisfechos” (28 de julio de 2021).

Dentro de los aspectos positivos y negativos que han destacado los participantes del *focus group* tanto de marca país, como los evaluadores y el proceso en general, se destacan los siguientes:

---

<sup>3</sup> Las respuestas completas de este *focus group* se encuentran en el anexo 9.

**Tabla 3**

*Aspectos positivos y negativos del equipo de marca país, los evaluadores y el proceso en general*

<b>Participantes del focus group</b>	<b>Aspectos positivos y negativos</b>
Jimena Garnier (Empresa Alimentos Blue Zone).	<p><b>Aspectos positivos:</b> “Tuve la dicha de que me tocó un evaluador super buena gente” (26 de julio de 2021).</p> <p><b>Aspectos negativos:</b> “Sacar unas clases para las pymes de cuales son el lado positivo o en qué nos puede ayudar la marca Esencial Costa Rica y cómo nos puede abrir el mercado, por ejemplo, una hoja de ruta más clara” (26 de julio de 2021).</p>
Juan Pablo Buchert (Empresa Chocolates Nahua)	<p><b>Aspectos positivos:</b> “Beneficios financieros son muy buenos, por ejemplo, participar en ferias BTM a un menor costo” (28 de julio de 2021).</p> <p><b>Aspectos negativos:</b> “Es un proceso inofensivo y no causa ningún impacto, los procesos son muy livianos, se podría exigir más” ( 28 de julio de 2021).</p>
Gladys Ponce (Empresa Alimentos Astek S.A)	<p><b>Aspectos positivos:</b> “Comunicación de los eventos, oportunidades, capacitaciones, etc. Acompañamiento y oportunidades” (30 de julio de 2021).</p> <p><b>Aspectos negativos:</b> “Ninguno” (30 de julio de 2021).</p>
Sergio Laprade (Corporación Bananera Nacional),	<p><b>Aspectos positivos:</b> en el <i>focus group</i> no fueron indicados.</p> <p><b>Aspectos negativos:</b> “No hay tanta disponibilidad de auditores” (28 de julio de 2021).</p>

*Nota.* Elaboración propia con base en respuestas del *focus group* de la muestra de empresas pertenecientes a la comunidad licenciataria Esencial Costa Rica

#### **4.3.2. Tipos de licenciamiento**

La marca país Esencial Costa Rica cuenta con diversos tipos de licenciamiento, los cuales se ajustan a las diversas necesidades y requerimientos de la comunidad licenciataria. Dentro de los tipos de licenciamiento con los que cuenta la marca país, se encuentran: la licencia de uso corporativo u organizacional, la licencia de uso en productos y la licencia para usuarios especiales o eventos. A continuación, se detalla en qué consiste cada uno de este tipo de licencias.

#### **4.3.2.1. Licencia de uso corporativo u organizacional**

Este tipo de licencia es utilizado a nivel corporativo u organizacional, es importante destacar que es empleado por personas físicas o jurídicas dedicadas a realizar actividades económicas. Dentro de los principales usos de este tipo de licencias, se encuentra que se puede utilizar en medios de comunicación de la empresa licenciataria, por ejemplo, papelería, material promocional gratuito, páginas web, publicidad relacionada con la trayectoria de la empresa o a la prestación de sus servicios; pero no en productos, ya que, para estos, hay otra licencia específica con el fin de usar la marca país en los productos de las empresas (PROCOMER, 2018).

Dentro de las excepciones que maneja esta licencia, se encuentra que no incluye el uso en tarjetas de presentación y firmas de correos electrónicos, a excepción de que se cuente con autorización escrita por parte de PROCOMER (2018).

#### **4.3.2.2. Licencia de uso en productos**

La licencia de uso en productos es el segundo tipo de licencia con el que cuenta la marca país. Esta licencia se facilita para el uso de la marca país Esencial Costa Rica en productos que proyectan los cinco valores de la marca. La licencia se puede aplicar directamente en el mismo producto en áreas como etiquetas, empaques y envases (PROCOMER, 2018).

Se debe tomar en cuenta que, para adquirir esta licencia, el solicitante tiene que contar inicialmente con la licencia de uso corporativo. Sin esta licencia, no será posible adquirir la de uso en productos (PROCOMER, 2018).

Uno de los beneficios de esta licencia es que, a nivel internacional, se proyecta la imagen del país mediante la venta de productos de la comunidad licenciataria en diversos puntos de venta en los mercados internacionales; a su vez, los productos que cuentan con la licencia de uso en sus etiquetas, empaques y envases, cuentan con el plus de ser

reconocidos internacionalmente por contar con los cinco valores de marca país y ser un producto reconocido por el gobierno de Costa Rica.

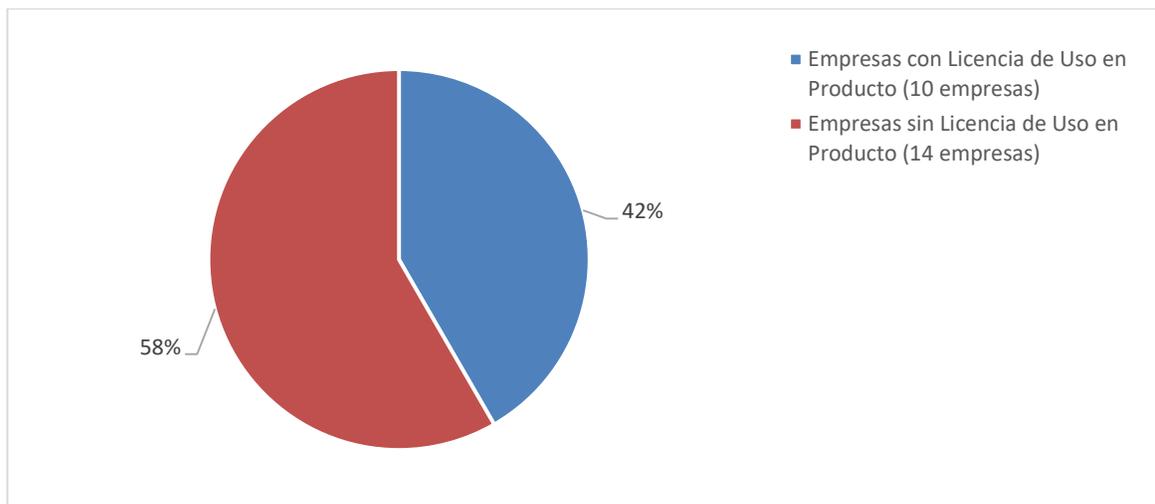
#### **4.3.2.3. Licencia para usuarios especiales o eventos**

Este tipo de licencia consiste en que PROCOMER puede facilitar distintos derechos de uso a patrocinadores, usuarios especiales de la marca país y también para eventos nacionales e internacionales; siempre y cuando estén relacionados con la promoción del país, las exportaciones, la atracción de inversiones y diversas actividades que se ajusten a los valores de la marca país indicados anteriormente en esta investigación (PROCOMER, 2018).

Para esta licencia, los usuarios deben ser autorizados por la Gerencia General de PROCOMER cuando haya una recomendación previa por parte de la Dirección de la marca país, donde exista una justificación válida de que el uso se ajusta a los valores de la marca. Se debe tomar en cuenta que, para la autorización de esta licencia, el evento se debe someter a una valoración por parte de la Unidad Técnica, quien es la responsable de dar la recomendación inicial a la Dirección de marca país, la cual eleva la recomendación a la Gerencia General de PROCOMER. La vigencia para el uso de este tipo de licencia se limita al tiempo de desarrollo de la actividad (PROCOMER, 2018).

Respecto a los tipos de licenciamiento, la figura 8 muestra el tipo al que tienen acceso las empresas a las cuales se les aplica el cuestionario para efectos de esta investigación. Se destaca que, de las 24 empresas con licencia de uso corporativo, solamente 10 cuentan también con la licencia de uso en producto. Es importante recordar que, si no se cuenta con la licencia de uso corporativo, no se puede acceder a la licencia de uso en producto.

**Figura 8**  
*Tipos de licenciamiento por empresa*



*Nota.* Elaboración propia con base en cuestionario aplicado a muestra de empresas pertenecientes a la comunidad licenciataria Esencial Costa Rica.

#### **4.3.3. Vigencia del licenciamiento**

Para efectos de la vigencia del licenciamiento de la marca país, esta tiene un periodo de vigencia de cinco años con posibilidad de renovación por un periodo igual en gestión aparte. Estas licencias de uso se pueden renovar a través de la presentación de un formulario para dichos efectos elaborado por PROCOMER. El formulario debe presentarse en un periodo de dos meses antes de la fecha de vencimiento de la licencia (PROCOMER, 2018).

La aprobación de la renovación de la licencia debe ser resuelta por PROCOMER dentro de 30 días naturales después de la fecha de presentación de la solicitud. Dentro de los puntos a revisar por parte de PROCOMER, están que el solicitante cumpla con los requisitos y términos de la licencia de uso y que la empresa no ha tenido ninguna variación en relación con el giro de su negocio o actividades (PROCOMER, 2018).

Es importante destacar que el nivel de satisfacción de las empresas respecto a las experiencias vividas en el proceso de obtención de la licencia y la vivencia como tal de la misma es importante para que opten por ampliar el licenciamiento tanto a mediano como

largo plazo. Así lo indican las empresas participantes del *focus group* para efectos de esta investigación, ya que, de la totalidad de participantes del *focus group*, el 100 % confirmó que sí renovarían la licencia.

Parte de los motivos por los que las empresas indican que planean continuar con la renovación se refleja en los siguientes comentarios aportados por los participantes, lo cual es un panorama bastante alentador para los años venideros, ya que la marca país como tal garantiza que las empresas se mantengan incorporadas e invita a que cada vez más empresas decidan optar por el licenciamiento.

Jimena Garnier de la empresa Alimentos Blue Zone indica que: “justo el año anterior en el 2020 se hizo la renovación” [fecha de la entrevista: 26 de julio de 2021]. Juan Pablo Buchert de la empresa Chocolates Nahua menciona que: “sí pensamos seguir renovando, nos parece que es un tema de prestigio de continuar y los beneficios financieros compensan el esfuerzo de los costos que puedan haber” [fecha de la entrevista: 28 de julio de 2021].

Por su parte, Gladys Ponce de la empresa Aromas y Sabores Técnicos S.A. indica que: “sí, es un elemento más dentro de nuestro sistema de gestión integrado que impacta positivamente y favorece la mejora continua en las diferentes áreas” [fecha de la entrevista: 30 de julio de 2021].

Sergio Laprade de Corporación Bananera Nacional comenta que: “se va a seguir con el proceso lamentablemente el año pasado no hubo ferias en el exterior, sin embargo, cuando se ha podido, Corbana ha promocionado al país a nivel internacional generalmente en ferias en Europa” [fecha de la entrevista: 28 de julio de 2021].

#### **4.3.4. Costos asociados del licenciamiento**

Un punto importante es que PROCOMER no cobra por el licenciamiento de Esencial Costa Rica; sin embargo, las empresas interesadas en obtener el licenciamiento deben contratar un evaluador certificado, el cual es una figura privada, por tal motivo,

PROCOMER no puede regular sus tarifas por servicios profesionales (Esencial Costa Rica, s.f.d).

Esencial Costa Rica (2021) detalla la lista de evaluadores autorizados por PROCOMER para tales efectos; para fines de la investigación, se procedió a contactar a dos de los evaluadores, los cuales comentan sobre los costos de la evolución. El evaluador Sergio Arias Leitón indica lo siguiente:

El costo varía en dependencia de diversos factores como tamaño de la empresa, ubicación de la misma, cantidad de instalaciones a incluir en el alcance de la evaluación y certificaciones de sistemas de estibo homologables que tenga la empresa ... En mi caso los costos de evaluaciones realizadas han oscilado desde los \$800 a los \$2.000 aproximadamente. Una empresa invierte eso cada 2,5 años. (19 de enero de 2021])

El evaluador Hubert Cordero Vargas indica que:

Los costos pueden variar dependiendo del evaluador y que no hay una tarifa establecida, sin embargo, oscila entre los \$100-\$1600 o \$1600-\$2000 dependiendo de los emplazamientos. Se tardan de uno a uno y medio días, dependiendo de la cantidad de oficinas se debe realizar un muestreo. (20 de enero de 2021).

S. Arias indica que:

Por ejemplo, una empresa con varias sedes, se debe visitar la oficina central, una oficina en el GAM y la otra localizada fuera. La cotización va a variar dependiendo de la cantidad de horas, las cuales pueden ir de 12-20 h, si la empresa tiene o no certificaciones homologables y de su tamaño.

1. Microempresa: 1-10 trabajadores. Costo \$800-\$1000.
2. Mediana empresa: 10-50 trabajadores. Costo \$1000-\$1600.
3. Grande más de 50 hasta 100 trabajadores. Costo \$2000.
4. Una empresa de más de 100 trabajadores. Costo \$2000 más emplazamientos y viáticos (20 de enero de 2021).

Es importante mencionar que, si la empresa cuenta con certificaciones homologables, el trabajo del evaluador es menor, por lo cual se vería reflejado en los costos.

#### **4.4. Significado de la marca país Esencial Costa Rica**

Al detallar el significado de la marca país Esencial Costa Rica, según el *Reglamento para el uso de la marca país Costa Rica* de PROCOMER (2018), se indica que:

La Marca País Costa Rica constituye una herramienta de competitividad y mercadeo que permite promover de manera integral, coordinada y colaborativa la imagen del país y sus distintos sectores. Mediante dicho instrumento estratégico, se identifica al país, se maneja la reputación, se propicia la sinergia en la promoción y se construye un posicionamiento diferenciador ante las audiencias externas e internas que favorecen el desarrollo de los sectores de exportación, inversiones y turismo. (art. 3)

Parte del mensaje que refleja la marca país es que Costa Rica, como país, concentra, tiene, potencia y resguarda todo lo que es clave para el futuro de las próximas generaciones, aspectos como “biodiversidad, belleza natural única, calidad, talento humano especializado, innovación, una ubicación privilegiada, diversidad de pueblos indígenas, valor agregado en sus productos y profesionales” (PROCOMER, 2018, art. 4).

Por otro lado, la esencia es el principal componente de los que conforman la marca país, este es: “para los conocedores que saben lo que buscan y que, a pesar de ello, no dejan de asombrarse con lo que encuentran, lo cual es más de lo que esperaban, en esa esencia concentrada se encuentra el verdadero valor del país el cual es su gente” (PROCOMER, 2018, art. 4).

#### **4.4.1. Atributos**

Adicional a lo que refleja la marca país, también hay cuatro atributos que son el atributo articulador de valor, de autenticidad, atributo de concentración y de orgullo. Estos son los pilares fundamentales que alimentan y diferencian el posicionamiento del país ante el mundo y que, a su vez, identifican a Costa Rica como un país de grandes capacidades a nivel mundial; se detallan de una forma más amplia a continuación:

**Atributo articulador de valor.** Se refiere a las características con las que cuenta Costa Rica para posicionarse como plataforma para realizar negocios. Parte de las bases de este tributo consisten en la gran oferta diversificada de productos y servicios de calidad mundial con los que cuenta el país, además de ser una nación emprendedora y con gran talento humano especializado capaz de generar valor, gracias a la dedicación y esfuerzo de los costarricenses. Estos puntos benefician y favorecen la creación de intercambios con altos niveles de satisfacción (PROCOMER, 2018).

**Atributo autenticidad.** Se refiere a lo auténticos que son los ticos, a la apertura y calidez que los identifica gracias a una cultura acogedora y pacífica, rica en intercambios culturales, además del don de gente y la capacidad de dar la bienvenida a quienes visitan con una frase que es ya conocida mundialmente como lo es: pura vida; frase con la que se vincula directamente al costarricense (PROCOMER, 2018).

**Atributo concentración.** Es uno de los atributos más significativos y es una de las características que mejor representan al país, ya que Costa Rica como nación posee un modelo de desarrollo que se diferencia de la región centroamericana, el cual se centra en

el talento humano. El valor agregado para lograr una calidad que le permita diferenciarse a nivel mundial, además de que Costa Rica cuenta con una ubicación privilegiada y estratégica, así como una exuberante biodiversidad preservada y estudiada (PROCOMER, 2018).

**Atributo orgullo.** Se vincula directamente con la herencia histórica de Costa Rica, cómo está el país actualmente y el futuro. En este apartado, se puntualiza la cultura de paz que identifica al país que logra la abolición del ejército, la preocupación por la educación gratuita y obligatoria en la cual destaca Costa Rica sobre otros países del continente, así como la salud y el cuidado del medio ambiente. Todos estos son motivos que hacen que el pueblo costarricense genere un entorno de entendimiento, superación, comprensión y visión de futuro haciendo énfasis principal al desarrollo sostenible y la inserción económica del país a nivel internacional (PROCOMER, 2018).

#### **4.4.2. Logotipo de marca país**

Parte de ser un país verde, rico en naturaleza y biodiversidad, conlleva a que la marca país Esencial Costa Rica tenga una relación totalmente directa e identificativa con el país, tal es el caso de su logotipo, que, como se menciona a inicios de esta investigación, se caracteriza por ser la única marca país verde del mundo. Parte de la definición del logotipo, se detalla de la siguiente manera:

1. “El color de nuestro logo representa el verdor de los bosques y montañas enmarcadas en nuestros mares, la imponentia de nuestros volcanes y la vida que habita en este pequeño tesoro. Costa Rica es biodiversidad, preservación y desarrollo sostenible” (Esencial Costa Rica, s.f.e, pár. 2).
2. “El término “esencial” escrito a mano alzada representa el lado humano del país. La simpatía, calidez, inventiva y capacidad del costarricense” (Esencial Costa Rica, s.f.e, pár. 3).

3. “El nombre de Costa Rica en letras solidas representa la estabilidad, modernidad, seriedad, responsabilidad y confiabilidad para invertir y realizar negocios” (Esencial Costa Rica, s.f.e, pár.4).

El logotipo de la marca país tiene una versión en español, con el texto *Esencial Costa Rica* (ver figura 9) y una en inglés con el texto *Essential Costa Rica* (ver figura 10)

**Figura 9**

*Logotipo de Esencial Costa Rica (versión en español)*



*Nota.* Tomado del sitio oficial de Esencial Costa Rica en español (<https://www.esencialcostarica.com/>)

**Figura 10**

*Logotipo de Essential Costa Rica (versión en inglés)*



*Nota.* Tomado del sitio oficial de Esencial Costa Rica en inglés (<https://www.esencialcostarica.com/eng/>)

#### **4.5. Uso de la marca país Esencial Costa Rica**

Uno de los principales fines de la marca país es la promoción de este a nivel internacional en áreas como turismo, inversión, exportaciones y cultura; a nivel estratégico, se debe enfocar en garantizar y desarrollar fines específicos para cumplir con los objetivos principales para los que fue creada en cada área que envuelve la marca. Como parte de los principales objetivos de la marca, destacan los siguientes, según PROCOMER (2018):

- a) La promoción de Costa Rica y los valores costarricenses.
- b) La competitividad de las exportaciones costarricenses.
- c) Mejorar la proyección de los productos costarricenses como productos de excelente calidad, innovadores y sostenibles.
- d) La consolidación de Costa Rica como un país respetuoso de los derechos humanos, sin ejército y estabilidad política.
- e) El crecimiento del flujo de turistas hacia Costa Rica.
- f) La atracción de inversiones hacia Costa Rica.
- g) La consolidación de la imagen de Costa Rica como un país concentrado y lleno de valor.
- h) La construcción de una imagen integral del país en el ámbito internacional

#### **4.6. Valores de la marca país Esencial Costa Rica**

Las empresas que deseen optar por la licencia de marca país deben tomar en cuenta que deben cumplir con los valores establecidos en el Reglamento de Marca País. Estos cinco valores son: excelencia, sostenibilidad, progreso social, innovación y origen costarricense; son parte de la columna vertebral bajo la cual se maneja el protocolo de licenciamiento, ya que las empresas, sus productos o servicios deben ajustarse a dichos valores para obtener el licenciamiento. De conformidad con el artículo 18 *del Reglamento*

*para el uso de la Marca País Costa Rica:* “Todo interesado en obtener la licencia de uso de marca país deberá someterse a una evaluación de los requisitos y valores establecidos en este Reglamento, los cuales a su vez se encuentran desarrollados en el protocolo de Marca País” (PROCOMER, 2018, art. 18).

Para conocer en qué consisten estos cinco valores establecidos dentro del protocolo de marca país para la obtención de la licencia de uso de marca, se procede a mostrar una reseña de estos y las principales características que los componen.

#### **4.6.1. Excelencia**

Marca país define su valor excelencia en el protocolo de evaluación como: “la calidad superior o valor agregado que hace a un producto, servicio u organización digno de singular aprecio y estimación” (PROCOMER, 2018, Anexo I). Con este valor, lo que busca marca país es definir tendencia por medio de las empresas licenciatarias; se les incentiva para que ofrezcan un producto que sobresalga de la competencia, que identifique al país y que brinde una experiencia evidenciando el talento humano costarricense de calidad. Este valor cuenta con tres componentes esenciales:

**Liderazgo y planificación.** Se refiere a los altos mandos de una empresa tanto a nivel directivo como ejecutivo, ya que son los encargados de definir los objetivos y estrategias; son los que velan porque los objetivos se cumplan en tiempo y forma; los motores impulsores y motivacionales de la organización. El protocolo de evaluación menciona que:

El equipo de dirección debe crear un clima de confianza y respeto al individuo en la organización que promueve el desarrollo, el crecimiento y la participación de todo su personal. Los directivos delegan a los restantes niveles la autoridad necesaria para cumplir adecuadamente sus responsabilidades (facultamiento o “empowerment”) y les otorgan recursos acordes. (PROCOMER, 2018, Anexo I)

Por lo tanto, el valor debe iniciar en los altos mandos que es donde se crea el clima de trabajo adecuado y los lineamientos para el lugar de trabajo. Este valor cuenta con dos requisitos básicos:

**Planificación estratégica.** Está relacionada con el conocimiento que tiene la empresa sobre sí misma, si conoce dónde quiere ir, si tiene metas claras, en otras palabras, debe tener una visión y objetivos claros.

**Competencia del personal.** La empresa está compuesta por trabajadores y gracias a ellos subsiste, por lo tanto, es necesario capacitar y cuidar al talento humano que la conforma; deben velar por satisfacer las necesidades del mercado y clientes de la manera más eficiente posible.

**Cadena de valor.** La empresa debe prestar atención a la cadena de valor con objetivo de tomar ventaja de cualquier oportunidad que se presente y así sumar valor a su servicio; dependerá de la capacidad que tenga la empresa en detectar estas oportunidades y sacarles provecho. Este componente cuenta con cuatro requisitos, los cuales son:

**Enfoque al cliente y al mercado:** toda empresa exitosa conoce a fondo su mercado y clientes, por eso un estudio detenido de estos elementos es clave para adaptar el producto exactamente a las necesidades del mercado y así tener clientes satisfechos.

**Enfoque a procesos:** se puede decir que las empresas son un conjunto de procesos, los cuales llevan a un resultado final, por lo tanto, es necesario prestar atención y perfeccionar cada proceso y mantenerlo en constante mejoramiento para procurar un éxito invariable durante el ciclo de creación de un producto o servicio e incrementar la competitividad.

**Conformidad del producto o servicio:** “la excelencia se prevé y se diseña” (PROCOMER, 2018, Anexo I). La ejecución de actividades rutinarias abre

oportunidades a un constante mejoramiento, ya que se analizan los procesos siempre dejando un espacio para el mejoramiento de los productos o servicios.

Relaciones con los proveedores: siguiendo la línea de la excelencia, los proveedores son parte clave en una empresa, ya que los vínculos mal definidos pueden afectar de manera significativa las finanzas, por esto hay que prestar especial atención y analizar las cadenas de valor para no restar calidad a los productos.

**Mejora continua.** Ligados a los elementos anteriores, la mejora continua es algo que debe estar presente siempre en una empresa, en todos los campos y procesos para garantizar un resultado dentro de los mejores estándares. Sus requisitos son:

No conformidad y acciones correctivas: dentro de este requisito se pueden incluir ciertos aspectos que no pueden faltar y es la constante retroalimentación; siempre debe existir la evaluación interna y permanente ligada al estudio de mercado, ya que las tendencias hoy en día cambian con gran rapidez y las empresas deben estar preparadas para adaptar sus productos o servicios a estos cambios.

Las acciones correctivas son reacciones inmediatas a problemas, una vez identificado el error, se debe erradicar ese inconveniente para garantizar a la brevedad posible el funcionamiento adecuado de la empresa y sus procesos.

Toma de decisiones basada en los resultados: las empresas deben contar con herramientas de evaluación confiable, segura y constante para que el equipo apoderado de tomar las decisiones puede hacerlo de forma eficiente y seguros de que la información suministrada es veraz.

#### **4.6.2. Sostenibilidad**

En el protocolo de evaluación se define como: “la satisfacción de las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de satisfacción propias de las generaciones futuras” (PROCOMER, 2018, art. 2). En otras palabras, es la capacidad de mantener un equilibrio que no comprometa las necesidades de ninguna

generación, actuando responsablemente con el entorno. Este cuenta con tres componentes fundamentales:

**Componente ambiental.** Este componente mide la interacción e impacto que tiene la empresa y sus residuos con el ambiente y que no vayan a afectar de forma permanente e irreversible a los ecosistemas. Dentro de sus requisitos, se pueden encontrar:

Cultural ambiental: lo que busca es crear conciencia en la empresa para que sus directores actúen de forma considerada con su entorno y tomen conciencia del impacto que puede llegar a tener sus residuos en el ambiente, el protocolo de evaluación lo define de la siguiente manera:

La educación ambiental es un proceso dinámico y participativo, que busca despertar en los miembros de la organización una conciencia sobre la problemática ambiental global y específica (el impacto de la organización) y además busca guiar a los miembros para que realicen acciones que mitiguen el impacto de sus operaciones. (PROCOMER, 2018, Anexo I)

Como se indica anteriormente, no solo se enfoca en el antes, sino en el después y realiza un llamado a los empresarios para que devuelvan algo al ambiente por medio de actividades o planes que minimicen el impacto.

Gestión de la energía: este aspecto va directamente ligado con el ahorro y la utilización responsable del recurso energético, que al final se traducen en un beneficio para las finanzas de la empresa y disminución en el impacto ambiental.

**Gestión de las emisiones:** hace un llamado a realizar un plan e incluirlo dentro de la planificación estratégica con el objetivo de disminuir las emisiones de gases de efecto invernadero.

**Gestión de los residuos:** este componente está ligado con el manejo de residuos y pregunta a la empresa: ¿qué está haciendo con sus residuos? Deben reciclarse, reutilizarse, enviar a un centro de acopio, todo lo necesario para evitar una gestión irresponsable de los desechos.

**Gestión del agua:** se hace un llamado a la empresa al ahorro y al manejo moderado del recurso hídrico con el objetivo de administrarlo de forma responsable; es necesario capacitar al personal para que todo el talento humano que forma parte de la empresa comparta la misma conciencia ambiental.

**Componente social.** Este punto trata de la interacción que tiene la empresa con las comunidades a su alrededor y cuenta con un requisito, el cual es:

Relación con la comunidad: las empresas deben de alguna forma contribuir y no afectar o irrespetar las comunidades a su alrededor, por lo cual deben participar de forma activa, lo que, además, demostrará sus buenos valores.

**Componente económico.** Este elemento está ligado al éxito de las empresas y la capacidad de sobrevivir en un ambiente tan competitivo, administrando de forma eficaz y eficiente todos los recursos con los que cuenta para garantizar resultados lucrativos.

Requisitos:

**Gestión comercial:** se refiere a la promoción de la empresa por medio de *marketing* y ventas buscando la salida de inventario y entrada de capital.

Gestión financiera: referente a la toma de decisiones sobre las ganancias e inversiones de la empresa.

#### **4.6.3. Progreso social**

Este valor consiste en la capacidad que tienen las empresas de impulsar de una forma positiva la satisfacción de los colaboradores en cuanto a sus necesidades básicas y las de sus familias, además de generar adecuadas plataformas de bienestar y desarrollo

para que el talento humano mejore sus condiciones de calidad de vida e incremente de forma positiva su potencial profesional y personal (PROCOMER, 2018).

Este valor está integrado por tres componentes importantes, los cuales son: necesidades humanas básicas, movilidad social y oportunidades. Cada uno de estos componentes destaca por lo siguiente:

**Necesidades humanas básicas.** Es la forma en la que las empresas conocen y contribuyen para que sus colaboradores y sus familiares directos logren satisfacer sus necesidades básicas de supervivencia en cuanto a alimentación, salud, vivienda y seguridad personal (PROCOMER, 2018).

Como parte de los requisitos de este primer componente, está la salud y la seguridad ocupacional, ya que todas las empresas deben velar por que sus colaboradores cuenten con excelente salud y para cumplir con este tema, se debe garantizar un ambiente laboral sano e incentivar una forma de vida saludable fuera de la organización. Este primer requisito es de vital importancia, ya que permite la prevención de enfermedades de los colaboradores, lesiones, afectaciones materiales, reducción de riesgos, así como la mejora de la calidad y la productividad en los procesos (PROCOMER, 2018).

Un segundo requisito consiste en la condición socioeconómica, ya que las empresas deben garantizar que sus colaboradores gocen de bienestar socioeconómico. Para esto, debe garantizarse un pago adecuado por las labores de los colaboradores y también se debe procurar la eliminación de impactos de la pobreza en estos (PROCOMER, 2018).

**Movilidad social.** “Es la posibilidad que tienen las personas para subir o bajar de posición en la escala de bienestar socioeconómico. Tener oportunidades de movilidad social en un país es importante para construir una sociedad más eficiente, integrada y justa” (PROCOMER, 2018, Anexo I).

Destaca como primer requisito el acceso a la educación básica, ya que esto constituye diversos mecanismos, programas y políticas que están destinados a promover la finalización de estudios tanto primarios como secundarios entre los colaboradores (PROCOMER, 2018). Esto genera, a su vez, una relación ganar – ganar entre la empresa y sus colaboradores, debido a que, por un lado, la compañía ayuda a formar y a generar un personal mejor y más calificado para sus operaciones y el colaborador mejora su calidad de vida a nivel profesional y laboral en relación con la educación recibida.

Como segundo requisito destaca el bienestar y la movilidad laboral, el cual consiste en mantener como empresas programas constantes, cuya función sea crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan totalmente el desarrollo del colaborador, la mejora en su calidad de vida y el de sus familiares directos (PROCOMER, 2018).

Como tercer y último requisito está el acceso a la información y comunicaciones, el cual se puede detallar como la disposición que tienen las empresas de facilitar a los colaboradores recursos que permitan acceder a información para mejorar su desarrollo integral (PROCOMER, 2018, 2018).

**Oportunidad.** “Son aquellos medios que brinda la organización para que todos sus miembros alcancen su pleno potencial” (PROCOMER, 2018, Anexo I). En este aspecto, es de vital importancia que las empresas brinden las herramientas adecuadas y diversos programas o estrategias que permitan a los colaboradores ser cada día más competitivos y reflejar el potencial como un valor agregado tanto en la empresa como en la calidad de productos que oferta a sus compradores.

El primer requisito de este componente es la equidad de género e igualdad; en este la empresa debe respetar siempre la dignidad del ser humano, ser equilibrada y justa con la relación tanto a hombres como mujeres y, a su vez, brindar las mismas oportunidades a todos los colaboradores (PROCOMER, 2018).

Como segundo requisito del componente de oportunidad, se encuentra el requisito de formación y actualización profesional; el cual se enfoca en todos los estudios y aprendizajes que buscan la inserción, reinserción y constante actualización laboral. El objetivo de este requisito es aumentar y garantizar el conocimiento, el aumento y mejora de habilidades de los actuales y futuros colaboradores de la empresa (PROCOMER, 2018).

#### **4.6.4. Innovación**

Innovación es el cuarto valor que forma parte de la marca; es importante destacar que las tendencias actuales a nivel mundial en diversas áreas tienden a cambiar constantemente buscando con esto maximizar resultados con base en objetivos establecidos previamente.

La innovación como tal busca obtener del conocimiento y de la creatividad diversas rutas u opciones que permitan la obtención, por ejemplo, del desarrollo de nuevos productos, estrategias comerciales, mejoramiento de procesos empresariales, entre otros; esto con el fin de generar valor y progreso una vez es implementada. Es así como el valor de la innovación para marca país representa lo siguiente:

Gestión sistematizada de generación de valor para la organización y sus clientes, a través de la transformación creativa de una o más dimensiones del negocio. La creación de soluciones nuevas no es una condición necesaria ni tampoco suficiente para que exista innovación, sino la creación de nuevo valor para los actores involucrados. (PROCOMER, 2018, Anexo I)

Como parte de los componentes que integran este valor, se encuentran la estrategia y la cultura para la innovación.

**Estrategia para la innovación.** El contexto mundial se caracteriza por estar en constantes cambios y la innovación de la mano con las empresas no es la excepción; esto

porque cada vez son más las compañías que incorporan procesos de innovación en sus procesos, productos y servicios para posicionarse en el mercado y ser altamente competitivas en el área de negocio en la que las empresas están involucradas. Por tal motivo, la innovación debe ser parte de uno de los valores que representa la marca país, debido a que:

Ser creativo puede dar lugar a un sinnúmero de ideas, pero traducirlas en algo de valor requiere de un proceso de innovación efectivo. Esto puede definirse como la transformación de las ideas creativas en productos innovadores, en servicios, en procesos y en modelos de negocio que proporcionan un valor superior a los clientes. (PROCOMER, 2018, Anexo I)

Dentro de los requisitos que envuelven a este componente se encuentra el posicionamiento de la innovación, como parte de este, es importante que se cuente con metas claras y objetivas, ligado igualmente a las capacidades y recursos que tenga la empresa como tal (PROCOMER, 2018).

Como segundo requisito se encuentra el proceso sistémico de innovación, si se ve desde el punto de vista de un sistema, es un conjunto de elementos interrelacionados con un objetivo común; como se indica, los procesos de innovación permiten hacer frente a las necesidades de innovación que satisfacen las necesidades de las empresas, tanto a corto como largo plazo. La innovación se puede enfocar en aspectos como productos, procesos, servicios y modelos de negocios. (PROCOMER, 2018).

**Cultura para la innovación.** Uno de los principales retos para las organizaciones, en relación con la innovación, es fomentar entre sus colaboradores la cultura del cambio y la invención, tomando en cuenta que muchas organizaciones se rigen por aspectos meramente tradicionales. Sin embargo, en la actualidad, es de vital importancia para las empresas estar involucradas en la perspectiva del cambio bajo la cual se manejan los

negocios actualmente. Este componente dentro del valor de la innovación para marca país es trascendental, ya que:

La cultura de innovación corresponde a una forma de pensar y de actuar que genera, desarrolla y establece valores, convicciones y actitudes propensos a suscitar, asumir e impulsar ideas y cambios, los que van dirigidos y suponen mejoras en el funcionamiento y eficiencia de la organización, aun cuando ello implique una ruptura con lo convencional o tradicional. (PROCOMER, 2018, Anexo I).

Como parte de los requisitos de este componente, se encuentra, inicialmente, la gestión de talento, la cual procura que las empresas como tal gestionen la capacitación y el desarrollo de su personal en las áreas de innovación, con el fin de que obtengan un potencial importante en esta área de desarrollo y, a su vez, se genere una contribución por parte de los colaboradores a promocionar y potenciar las estrategias de innovación de las empresas (PROCOMER, 2018).

Como segundo y último requisito está el apoyo pleno de la alta dirección a la innovación, el cual busca que haya un compromiso y participación total de los altos mandos de las organizaciones para desarrollar y poner en práctica una cultura de innovación (PROCOMER, 2018).

#### **4.6.5. Origen costarricense**

Parte de los objetivos de Esencial Costa Rica es promocionar, a través de su marca país, todo lo que envuelve el ser costarricenses y así se ve reflejado en áreas como el turismo, inversión, desarrollo y para efectos de esta investigación, la proyección del comercio y de las exportaciones costarricenses a nivel mundial. Parte de lo que envuelve al sector de exportaciones es que, a través de los productos costarricenses, se

logra proyectar el país ante los ojos de los compradores extranjeros y qué mejor forma que con productos totalmente elaborados en el territorio nacional.

Al hablar de origen, es importante recalcar que corresponde al criterio de mercancía originaria o no originaria que se le puede dar a una mercancía dependiendo de su composición y porcentajes de materiales originarios del país de producción o materiales no originarios empleados para su elaboración.

El concepto de origen costarricense se basa en que: “tiene origen aquella organización, producto o servicio desarrollado, patentado, mejorado, o auténtico de Costa Rica. Define el vínculo que existe entre las organizaciones (y sus servicios y productos) y el país” (PROCOMER, 2018, Anexo I). Este valor, a su vez, está formado por tres componentes, los cuales son: recursos costarricenses, servicios brindados desde Costa Rica y productos de origen costarricense.

**Recursos costarricenses.** Se enfoca en características como el recurso humano costarricense, la cantidad de acciones de la empresa en manos de personas costarricenses y también está relacionado a la propiedad intelectual que tenga registrada una organización en Costa Rica (PROCOMER, 2018).

Por ende, como parte de los requisitos de este componente, está inicialmente el recurso humano costarricense, el cual es el porcentaje de colaboradores del país que trabajan para la empresa de forma directa y en planilla. El porcentaje de estos en planilla debe ser no menos del 75 %, incluyendo desde altos jefes hasta personal de servicio (PROCOMER, 2018).

Como segundo requisito está el capital costarricense, el cual es el porcentaje de acciones de la compañía en manos de personas del país (PROCOMER, 2018). Con esto se busca que las empresas que opten por obtener la licencia de marca país sean mayoritariamente de capital costarricense. En este caso, las acciones en manos de

costarricenses deben corresponder a no menos de 51 %. Como tercer y último requisito de este componente, está la propiedad intelectual costarricense, la cual para marca país:

Tiene que ver con las creaciones de la mente: las invenciones, las obras literarias y artísticas, los símbolos, los nombres, las imágenes y los dibujos y modelos utilizados en el comercio. Se divide en dos categorías: la propiedad industrial, que incluye las invenciones, patentes, marcas, dibujos y modelos industriales e indicaciones geográficas de procedencia; y el derecho de autor, que abarca las obras literarias y artísticas, tales como las novelas, los poemas y las obras de teatro, las películas, las obras musicales, las obras de arte, tales como los dibujos, pinturas, fotografías y esculturas y los diseños arquitectónicos. (PROCOMER, 2018, Anexo I)

Como parte de este requisito, se deben tomar en cuenta factores como si la empresa cuenta con propiedad industrial inscrita por primera vez en Costa Rica o por un costarricense en el exterior, o bien derechos de autor registrados por primera vez en Costa Rica.

**Servicios brindados desde Costa Rica.** Como segundo componente se encuentran los servicios brindados desde Costa Rica, estos son considerados servicios nacionales cuando son aquellos que brinda la empresa que tiene operaciones en Costa Rica, indistintamente de si brinda servicios a nivel nacional o si son enfocados solamente en la exportación (PROCOMER, 2018).

Como principal y único requisito se encuentran las operaciones en Costa Rica que realice una empresa de servicios y que genere, a su vez, pago de impuestos y cargas sociales en territorio costarricense.

**Productos de origen costarricense.** El origen costarricense se les da a todas las mercancías que son totalmente obtenidas o que tienen una transformación suficiente en

Costa Rica para ser catalogadas como mercancías originarias. Un factor importante para tomar en cuenta es que serán excluidas las mercancías de este criterio cuando solamente hayan pasado por un proceso sobre el producto final y el mismo no genere ningún valor agregado a las mercancías.

Parte de los requisitos detallan estos aspectos indicados anteriormente, por ejemplo, el primer requisito de mercancías totalmente obtenidas, el cual indica que las mercancías que se contienen en este criterio son producidas totalmente en territorio costarricense. Por otro lado, el requisito de mercancías suficientemente transformadas incorpora mercancías en las que:

El producto final a exportar se clasifique (como mínimo) en una subpartida distinta a las materias o insumos importados de terceros países; exista una certificación de origen emitida por la Unidad de Origen de PROCOMER para cualquiera de los tratados comerciales; o se firme una declaración jurada por parte de la organización y del evaluador en la que indiquen que la mercancía cumple con al menos un 30 % de valor de contenido nacional. (PROCOMER, 2018, Anexo I).

En el proceso investigativo, respecto a los valores de marca país en el cuestionario aplicado a las empresas exportadoras del sector alimentario, se consultó a una muestra de la investigación con cuál de los cinco valores de marca país se identifican; en la tabla 4 se detalla parte de los comentarios de cada usuario respecto a lo que significa para ellos cada uno de los valores que representa la marca. Esto permite observar de una forma cualitativa el impacto que tiene cada uno de los valores en las empresas licenciatarias.

**Tabla 4***Afinidad con valores de marca país Esencial Costa Rica*

<b>Valor</b>	<b>Comentarios de usuario</b>
Innovación	“INNOVO se identifica definitivamente con innovación, dado que desde nuestros procesos hasta nuestros productos son completamente innovadores y nos preocupamos cada día por buscar estrategias innovadoras que nos diferencien de los demás competidores en el mercado” (Usuario 1, año 2021).
Progreso Social	“El impacto social positivo es un elemento central de nuestras operaciones. Se refleja en nuestra misión y reconocimiento. Somos un B-Corp certificada y miembros de BCtA de Naciones Unidas, especialmente por nuestro impacto social positivo” (Usuario 2, año 2021).
Excelencia	“El lograr la excelencia en todas las áreas de la organización nos llevan al cumplimiento de los demás valores. Sin excelencia no hay sostenibilidad empresarial y si no hay sostenibilidad empresarial no hay generación de recursos para los desarrollos sociales y ambientales de la empresa” (Usuario 3, año 2021).
Sostenibilidad	“Con la "Sostenibilidad". Esto porque este valor agrupa la búsqueda del bienestar dentro de tres factores vitales: lo social, lo económico y lo ambiental. Estos tres elementos como un perno, empujan el quehacer de esta empresa. No se puede salir adelante sin mirar el rendimiento. No se puede crecer sin atender lo que nuestra sociedad y entorno laboral requiere. No se puede buscar ser competitivos sin observar los derechos ambientales de los recursos utilizados por nuestra empresa e indirectamente por todos. Derecho ambiental a mitigar emisiones, desechos, impacto de todo tipo” (Usuario 4, año 2021).
Origen Costarricense	“Vinculación costarricense, ya que desea reflejar la esencia de lo producido en el país, de que nos reconozcan por factores que nos hacen únicos” (Usuario 5, año 2021).

*Nota.* Elaboración propia con base en cuestionario aplicado a muestra de empresas pertenecientes a la comunidad licenciataria Esencial Costa Rica. Los resultados completos de este cuestionario se pueden consultar en el anexo 8.

Respecto a lo comentado anteriormente, según los datos arrojados por el cuestionario, indican que excelencia y sostenibilidad son los valores de mayor afinidad entre la muestra consultada; ante esto, se busca ampliar más el criterio de las empresas en la aplicación del *focus group* solicitando indiquen por qué consideran que son valores importantes al momento de ofrecer sus productos. Se obtienen los resultados que se muestran en la tabla 5.

**Tabla 5**

*Importancia de los valores de excelencia y sostenibilidad al momento de ofrecer productos*

<b>Participantes de focus group</b>	<b>Comentarios de usuario</b>
Jimena Garnier (Empresa Alimentos Blue Zone).	“La sostenibilidad es básica hoy en día, ya que es muy importante saber que cada empresa y cada producto que uno está comprando y consumiendo tenga responsabilidad del medio ambiente porque eso es clave si queremos seguir funcionando, tenemos que siempre pensar como uno como compañía va a ayudar al medio ambiente y ser lo más sostenible posible y con la parte de excelencia siempre es importante mantenerse en línea con la calidad de productos y que sea para nosotros como empresa que todos los trabajadores tengan calidad de vida, un buen trabajo, yo creo que eso mantiene montones la excelencia” (26 de julio de 2021).
Gladys Ponce (Empresa Alimentos Astek S.A)	“Es una garantía de comprar productos que están soportados por buenas prácticas ambientales y socialmente responsables” (30 de julio de 2021).
Sergio Laprade (Corporación Bananera Nacional),	“La sostenibilidad es un tema actual, sobre en la UE con el programa del campo al plato, en cuanto a excelencia, el consumidor siempre busca algo que distinga del resto” (28 de julio de 2021).

*Nota.* Elaboración propia con base en cuestionario aplicado a muestra de empresas pertenecientes a la comunidad licenciataria Esencial Costa Rica.

Según los resultados del *focus group*, destacan que la importancia de la sostenibilidad al momento de ofrecer los productos radica en que las tendencias actuales de comercialización involucran cada día más políticas ambientales, en aras de salvaguardar el equilibrio con el medio ambiente, por ende, las empresas deben enfocarse en desarrollar productos que dentro de sus procesos tengan un impacto mínimo en el medio ambiente.

Esto es definitivamente un beneficio que permite que tanto las empresas como sus productos tengan una aceptación alta en los mercados locales e internacionales, por ende, el valor de la sostenibilidad dentro de la licencia de marca país motiva a las empresas a cumplir con estas tendencias y requerimientos actuales en la comercialización de bienes.

Respecto al valor de excelencia, cabe resaltar que es importante su aplicación para las empresas, ya que les permite mantener la calidad de productos y sus procesos. Además, les permite también diferenciarse de los productos de sus principales competidores manteniendo una mejora continua en sus procesos de fabricación. También, como parte de la excelencia, no solo en los productos, sino en los procesos internos de las compañías, permite también que los colaboradores de las empresas mantengan una buena calidad de vida y un buen trabajo donde las condiciones sean óptimas.

#### **4.7. Herramientas de competitividad implementadas por marca país Esencial Costa Rica**

Como parte de los resultados obtenidos de la investigación, se trabaja en conjunto con Cinthya Prendas Cubillo, ejecutiva de marca país, quien comparte información sobre los aportes de marca país y PROCOMER para con las empresas exportadoras del sector alimentario.

Concluyendo así que marca país: “es una licencia que autoriza a las empresas utilizar el logotipo de uso corporativo, uso en productos y eventos. Pero no cuenta con herramientas de competitividad para el sector exportador alimentario” (C. Prendas, 22 de abril de 2020).

Esto quiere decir que marca país es una licencia con un sello que garantiza al mundo que las empresas licenciatarias cumplen a cabalidad con los valores que las representan y no fueron creadas u ofrecen ningún tipo de estrategia u herramienta de competitividad específica para los sectores. Sin embargo, trabaja de forma conjunta con PROCOMER, quien, contrario a marca país, pone a disposición acceso a acompañamientos y capacitaciones especializadas, las cuales se programan de acuerdo con las necesidades del mercado, mayor participación de las empresas en ferias internacionales, encadenamientos y procesos de formación para las empresas exportadoras y *networking* para la comunidad licenciataria; dos ejemplos de esto son la

organización del foro de marca país, donde se reúne la comunidad para el intercambio de experiencias y el acceso a la plataforma *sustainability maps*, la cual impulsa la competitividad a nivel internacional, activaciones de marca dentro de las ferias y colocación de *stands*.

Dentro de los objetivos principales de la investigación, se encuentra comprobar con la comunidad licenciataria del sector alimentario cuáles herramientas disponibles son realmente aprovechadas y contribuyen de forma positiva en sus procesos. La tabla 6 muestra algunas de las respuestas obtenidas del cuestionario y el *focus group* con respecto a las herramientas de competitividad disponibles.

**Tabla 6**

*Herramientas de competitividad utilizados por las empresas licenciatarias del sector alimentario*

<b>Fuente</b>	<b>Comentarios</b>
Focus Group	"Todas las actividades que tienen que ver con mercadeo y el impacto, lo hemos aprovechado en lo posible con algún resultado, el resultado no tiene que ver con la marca país, sino con nuestros rendimientos o capacidad de atender la demanda.  Respecto a las capacitaciones, en un momento pensamos que era buena idea para apoyar al personal, pero no encontramos algo que nos funcionara en el momento entonces no lo hemos aprovechado, nos gustaría que fuera mucho más a la medida, por ejemplo, si fuera algo que nos solucione un problema que tenga que ver con nuestros procedimientos. "(J. Buchert, 28 de julio de 2021.)
Cuestionario	"Fancy Food Show, Gulfood, Specialty Food Show" (Anónimo, 1 de enero del 2021).
Focus Group	"Participación en ferias algunos acercamientos y negociaciones provenientes de las ferias BTM" (G. Ponce, 30 de julio de 2021).
Cuestionario	"Algunas capacitaciones para el personal de ventas sobre todo Concurso de crecimiento verde (fuimos favorecidos con un proyecto de Sistema automático para la reutilización de agua de lluvia. Feria BTM, por dos años consecutivos" (Anónimo, 4 de diciembre del 2020).

*Nota.* Elaboración propia con base en *focus group* y cuestionario aplicado a empresas pertenecientes a la comunidad licenciataria Esencial Costa Rica.

Los resultados del estudio de campo demuestran que las empresas en su mayoría sí aprovechan las distintas herramientas que PROCOMER pone a su disposición. Algunas

empresas son recurrentes en eventos anuales, otras han aprovechado solamente capacitaciones y se encuentran satisfechas. También están las empresas que han disfrutado de los beneficios, pero no consideran que hayan influido de forma tangible o cuantificable en el desempeño de la empresa. A continuación, una de las empresas participantes del cuestionario comparte su experiencia con respecto a su participación en distintos eventos y capacitaciones:

Ferias, misiones comerciales, tanto grupales como individuales, agendas país, Estudios de precios, de mercado, de inteligencia comercial, de asesoría logística. Además, hemos llevado capacitaciones del tipo de "creando exportadores", el cual es un curso con tintes de Maestría. Participamos como miembros fundadores de la instancia en el año 2003 de PROCOMER con don Nicola Minervini de formar parte de un Consorcio de Promoción de las exportaciones. Toda una forma de crecer como empresario y como profesional y una gran ayuda para exportar. Fueron 16 años perteneciendo a este consorcio de nombre Costa Rican Food Group. Recibir directamente del Gerente de PROCOMER a veces consejos muy valiosos, etc. Procomer es el mejor aliado de Turrónes de Costa Rica para crecer y exportar. Pues crecer sin pensar en exportar es casi impensable. Aún nosotros que somos una PYME. Hoy día formo parte de la Junta Directiva de Cadexco y la Cámara día con día reconoce la valía de una Promotora como Procomer para apoyar a la empresa que quiere crecer vía exportaciones. (Anónimo, 22 de agosto del 2021).

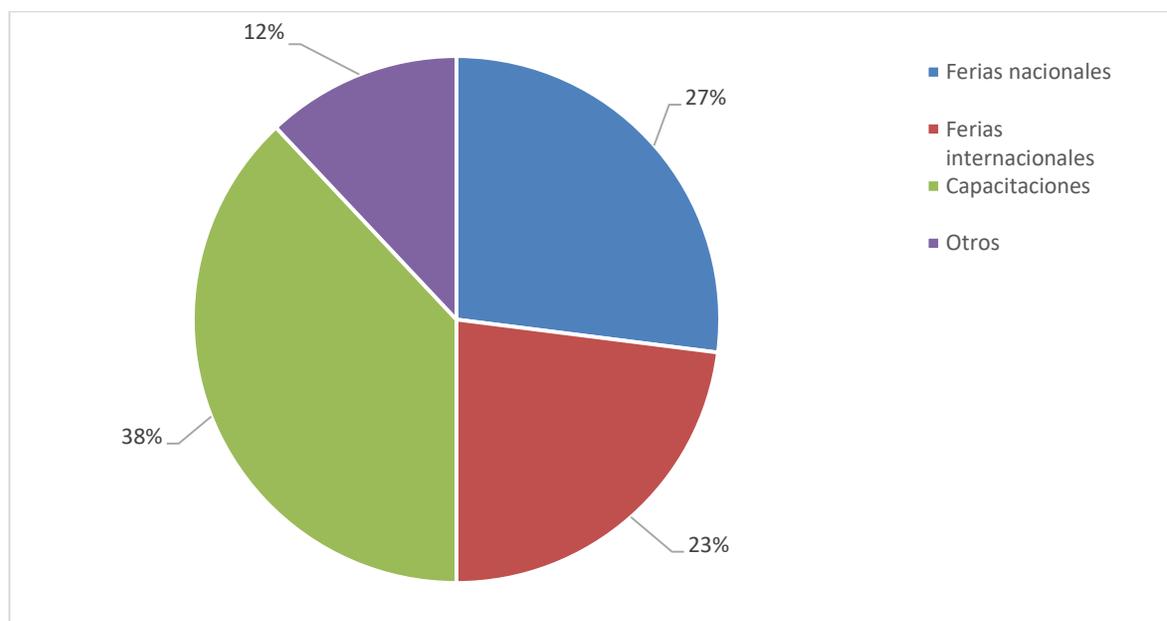
El instrumento de investigación permite obtener un resultado contundente con respecto a cuáles herramientas de competitividad son las más y menos populares dentro de las empresas licenciatarias; es importante resaltar el protagonismo que tiene PROCOMER en temas de asesoría, capacitación y acompañamiento y se puede concluir que su participación durante el proceso de exportación de las empresas costarricenses es

clave para obtener éxito; así lo menciona un representante de Turrone de Costa Rica en el comentario anterior indicando que PROCOMER ha tenido una participación trascendental en su crecimiento.

Es importante mencionar que la marca país no fue creada para solucionar los problemas de *marketing* o asegurar un incremento en las ventas de un producto, sino que viene a promocionar la imagen del país, al mismo tiempo refuerza la imagen de la empresa y da un valor agregado al producto y sus procesos, certificando por medio de la licencia que la empresa cumple con ciertos estándares. En la figura 11, se elabora una segmentación por herramienta, lo cual expone cuáles son las más utilizadas por las empresas licenciatarias del sector alimentario costarricense con base en los resultados obtenidos del cuestionario aplicado.

**Figura 11**

*Herramientas y beneficios disponibles con PROCOMER aprovechados por las empresas.*



*Nota.* Elaboración propia con base en *focus group* y cuestionario aplicado a empresas pertenecientes a la comunidad licenciataria Esencial Costa Rica.

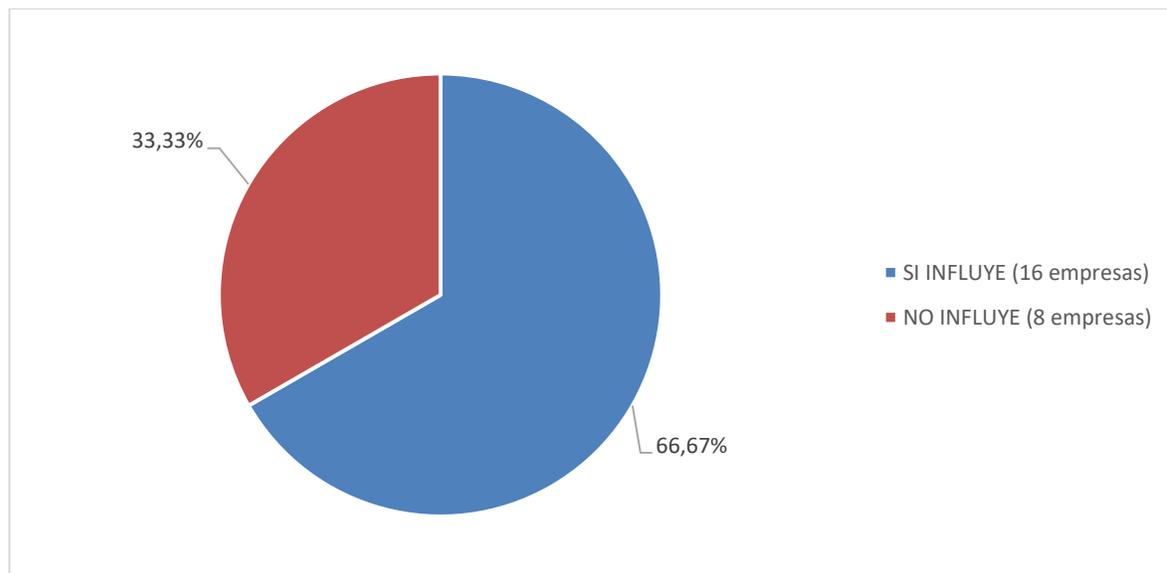
Analizando la figura anterior, se puede resaltar que las capacitaciones dominan con un 38 %; esto quiere decir que, en su mayoría, las empresas licenciatarias del sector

alimentario han participado al menos una vez en una capacitación con PROCOMER y que sigue siendo una de las herramientas más importantes para el sector. En segundo lugar, se encuentran las ferias nacionales con un 27 %, siendo la feria *Buyers Trade Mission* (BTM) el común denominador entre la comunidad; en tercera posición están las ferias internacionales con un 23 %, la totalidad de la muestra son empresas registradas como exportadoras, de modo que tiene mucho sentido que esta sea una de las herramientas más fuertes. Dentro de los resultados se encuentra que las empresas han participado de ferias como *Fancy Food Show* organizado por *The Specialty Food Association*; es un evento dirigido para el mercado de comidas especiales y se lleva a cabo en Estados Unidos. *Gulfood* es la mayor feria agroalimentaria de la zona del Golfo Pérsico y Oriente medio, así como de África, del suroeste Asiático y Oceanía. En cuarto lugar se encuentra la opción Otros representado con un 12 %, el cual contiene eventos como misiones comerciales, estudios de mercado y eventos anuales de Esencial Costa Rica.

Los resultados anteriores permiten seguir una línea más clara sobre la influencia que tiene marca país en la competitividad de las empresas licenciatarias. Por tanto, dentro del estudio se realiza la consulta a la comunidad y con base en la experiencia que han tenido durante los años de licenciamiento, comparten su opinión, la cual se refleja en la figura 12.

**Figura 12**

*Influencia de marca país en la competitividad de las empresas.*



*Nota.* Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado a empresas pertenecientes a la comunidad licenciataria Esencial Costa Rica.

La figura 12 detalla que el 66.67 % de la muestra opina que marca país sí ha influido en la competitividad de su empresa y el 33.33 % restante opina que no tiene ninguna inherencia. Dentro de los comentarios más recurrentes entre los licenciarios están el de un beneficio más que todo a lo interno de la organización; esto es porque, al momento de optar por la licencia marca país, exige un orden a nivel de documentación sobre todos los procesos, permitiéndoles llevar un seguimiento organizado y actualizado. Así mismo como el respaldo, siendo este el elemento más fuerte por parte de marca país. Las empresas coinciden en que los beneficios no son necesariamente cuantificables, pero sí les da un plus a sus productos, ya que es un sello de calidad. Dentro de los comentarios obtenidos por algunas empresas durante el *focus group* se encuentran los siguientes.

**Tabla 7**

*Influencia de marca país en la competitividad de las empresas exportadoras licenciatarias del sector alimentario*

<b>Participantes del Focus Group</b>	<b>Comentarios</b>
Juan Pablo Buchert (Chocolates Nahua)	“No creo que nos haga más competitivos, pero creo que nos permite competir, por ejemplo, el hecho de participar en una feria de otra forma no tendríamos acceso, si somos competitivos tenemos oportunidad de competir gracias a la marca país. Yo creo que esto para hacernos más competitivos en lugar de marca país sería una denominación de origen” (28 de julio de 2021).
Sergio Laprade (Corbana)	“Nosotros hemos apostado por certificaciones para diferenciarnos en este caso, no te puedo decir, por ejemplo, que nuestro banano es más competitivo que el de Ecuador cuando Ecuador tiene menos cargas sociales, nosotros vemos como una diferenciación para tener un mayor volumen y ser más competitivos, definitivamente si ayuda” ( 28 de julio de 2021).
Jimena Garnier (Alimentos Blue Zone)	“Si te soy honesta, todos nuestros competidores tienen Esencial Costa Rica, hoy en día es un requisito acá en Costa Rica tener la Licencia Esencial Costa Rica, más que todo es por influencia de los competidores” (26 de julio de 2021).
Gladis Ponce (Alimentos Astek)	“Para Astek, la sostenibilidad es sumamente importante, la marca Esencial Costa Rica y ser la primera organización en ser Carbono Neutralidad PLUS en el país, nos obliga a mantener la exigencia y la optimización de los procesos” (30 de julio de 2021).

*Nota.* Elaboración propia con base en *focus group* realizado a empresas pertenecientes a la comunidad licenciataria Esencial Costa Rica.

Con base en los resultados obtenidos en la tabla 7, se puede concluir que la marca país no los convierte en empresas más competitivas, pero sí les permite competir debido a los beneficios como participación en ferias y la exposición que se obtiene como tal. Además, la mejora en muchos aspectos como procedimientos internos, orden y documentación de procesos, desarrollo de innovación, sostenibilidad y origen, los cuales son factores que envuelven el sector comercio en la actualidad. Estos beneficios se obtienen al certificarse y cumplir con cada uno de los valores de marca país como tal.

Otro de los factores por considerar y que permite competir a las empresas es el fortalecimiento de la imagen, tanto de la empresa como de sus productos, ya que la

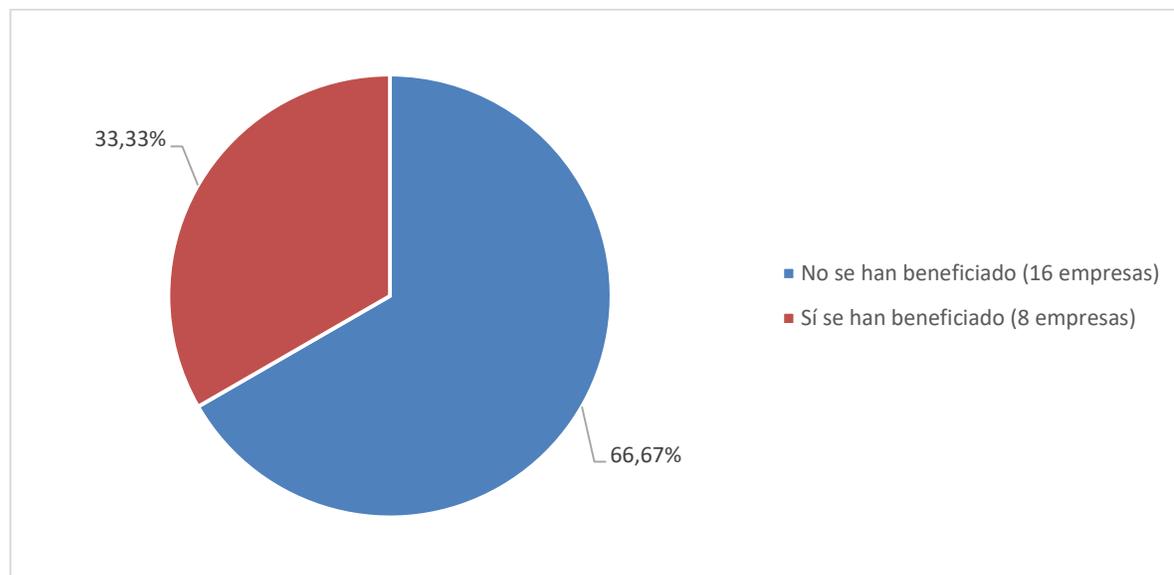
licencia aporta un respaldo y garantía de que sus productos cuentan con altos estándares de calidad, lo cual diferencia a las empresas de sus principales competidores debido al valor agregado que se genera.

Es importante considerar que, a pesar de la participación en ferias como un aspecto que beneficia a las empresas al momento de competir, no todas expresan haber concretado ventas y que sus marcas como tal no son muy conocidas por clientes actuales y potenciales, lo cual repercute de forma directa al éxito que pueden tener en el ámbito internacional; a su vez, indican que los resultados como tal de la marca país no son directamente tangibles, sino que son de imagen y exposición.

A continuación, se pueden encontrar las respuestas por parte de las empresas acerca de la influencia de marca país con respecto a su participación en el mercado internacional.

**Figura 13.**

*Beneficio de los procesos de ventas internacionales por el uso de marca país.*



*Nota.* Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado a empresas pertenecientes a la comunidad licenciataria Esencial Costa Rica.

Predominan las respuestas negativas con un 66.67 % donde las empresas expresan que marca país no ha influido de forma directa o significativa en sus ventas en

el exterior, dentro de los comentarios se encuentra: “La marca aun no es muy conocida a nivel internacional por los clientes que se tienen actualmente” (anónimo, 14 de abril del 2021.) y el 33.33 % indica que marca país sí influye en su participación en el mercado internacional. Por último, se obtiene un porcentaje del 41.67 % donde las empresas indican que, si bien marca país les aporta un respaldo importante, no es 100 % responsable de su éxito en el exterior. Dicho de mejor modo, tiene un aporte compartido, se complementa con los esfuerzos realizados por la empresa.

Por otro lado, cuando se realiza la consulta a las empresas sobre un valor agregado por parte de marca país, la reacción es muy diferente; la mayoría indica haber obtenido al menos un beneficio, los cuales van desde lo interno, a nivel administrativo, ya que el cumplir con los valores de marca país les exige convertirse en una empresa más organizada con una mejor optimización de los procesos. Así mismo, indican sentir que forman parte de un grupo selecto de empresas que se enfocan en una mejora continua y opinan que tienen un mejor reconocimiento a nivel internacional.

Lo anterior conduce a la conclusión de que marca país contribuye con el fortalecimiento en la imagen de la empresa tanto a nivel nacional como internacional. Varias empresas mencionan que ya cuentan con otro tipo de certificaciones incluso de mayor peso y más conocido en el exterior, pero sin duda marca país aporta un prestigio y sello de calidad que les permite promocionarse con más seguridad, ya que la licencia le brinda un respaldo de calidad a sus clientes.

#### **4.8. Retos que han experimentado las empresas del sector exportador alimentario costarricense con el uso de marca país Esencial Costa Rica.**

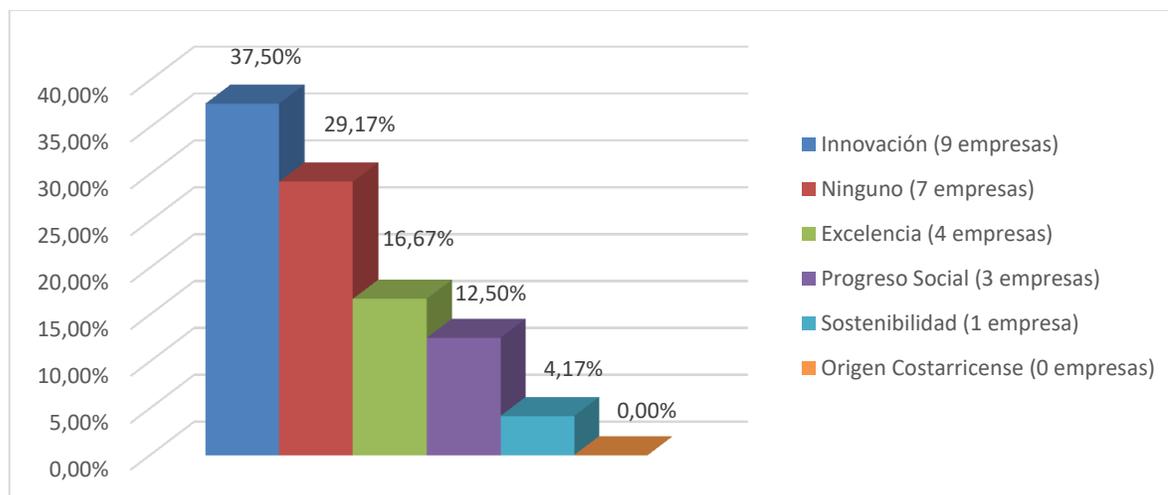
Parte de la presente investigación busca definir cuáles han sido los principales retos que las empresas del sector exportador alimentario han adquirido durante el proceso de obtención y uso de la licencia de marca país. Para tales efectos, se procede a detallar

los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a la muestra de 24 empresas de la comunidad licenciataria<sup>4</sup>.

Respecto a lo que conlleva el proceso de uso de la licencia por parte de las empresas, uno de los principales requerimientos es cumplir con los requisitos de los cinco valores de marca país, como lo son la innovación, progreso social, excelencia, sostenibilidad y origen costarricense. Ante este requisito se les consulta a las empresas cuál es el valor que les representa un mayor reto en el cumplimiento y en el proceso de licenciamiento; se obtienen los siguientes resultados:

**Figura 14**

*Valor más retador en el uso de marca país.*



*Nota.* Elaboración propia con base en cuestionario aplicado a muestra de empresas pertenecientes a la comunidad licenciataria Esencial Costa Rica.

En relación con el análisis de la figura anterior, respecto al valor de excelencia, las empresas indican que fue un reto, debido a que no contaban con los documentos necesarios para la aprobación del valor como tal. Además, debido a la amplitud de procesos, había procedimientos dentro de los requerimientos que no se cumplían en sus

<sup>4</sup> Las respuestas completas del cuestionario se encuentran disponibles en el anexo 8

procesos diarios, lo cual se tuvo que corregir; esto, por ejemplo, genera que haya mayor exigencia y, a su vez, una mejora continua en los procesos.

Al analizar el valor de progreso social, para las empresas ha representado un reto, ya que, en relación con los otros valores de la marca, para este como tal, previo al licenciamiento, no se realizaban tantas mediciones como sí se hacen en otras áreas. Es importante destacar que las empresas indican que sí se realizan prácticas de progreso social, pero, al no realizarse mediciones, no se encontraban documentadas. Al respecto, un punto positivo de este valor es que los trabajadores pueden contar con el respaldo de que las empresas implementen estrategias en aras de garantizar su crecimiento tanto personal como profesional.

Al detallar los resultados para los valores como origen costarricense y sostenibilidad, para las empresas no representa un reto en el uso de la marca país, esto debido a que el cumplimiento se da de una forma altamente efectiva.

Respecto al valor de innovación, fue el valor catalogado por las empresas como el que representa un mayor reto en el uso de marca país, siendo elegido por nueve empresas de las 24 participantes del cuestionario. Esto debido a que no existen o hay pocos procedimientos para este valor como tal en las organizaciones. Otros puntos a resaltar, por ejemplo, son que también es difícil de desarrollar, debido a que no hay el suficiente recurso financiero disponible para desarrollar o generar procesos de innovación; no existe la cultura de innovación como tal en las empresas. Cuando se carece de una diversidad importante de productos, es difícil innovar con productos que ya están posicionados en el mercado y, por último, y no menos importante, el factor monetario. El costo y el riesgo como tal para las empresas, lo cual hace que obtener financiamiento sea bastante complicado para poder desarrollar procesos de innovación óptimos y que sean redituables en el corto, mediano y largo plazo. Así lo hace saber una de las empresas

participantes del cuestionario aplicado a empresas licenciatarias exportadoras del sector alimentario.

Nuestro ADN fue nacer como empresa innovando. Pero cada vez innovar se ha vuelto un reto más y más complejo. Las ideas deben ser fluidas, revisadas y deben estar acorde con lo que el mercado realmente quiere. El factor costo, es una variable no menor. Cuando las ideas se someten a un acuerdo final, y este es un Proyecto, la evaluación y prefactibilidad se hace minucioso. La innovación per se, puede ser un recurso muy caro y puede desgastar la empresa y llevarla a errores. Sin embargo, al mantener un comité permanente, un norte sostenido en el tema de creación de diferencias, allí es cuando la innovación se ha vuelto uno de los más grandes disparadores de éxito de esta empresa. (Anónimo, 2021)

Al detectar que desarrollar la innovación es un reto importante de asumir para las empresas, se busca ampliar el panorama de criterios a través de un *focus group* organizado con cuatro empresas licenciatarias del sector alimentario; donde se les consulta cómo marca país puede acompañar a las empresas a disminuir el impacto de este reto como tal y potenciar más los procesos de innovación; a lo cual las empresas consultadas indican su posición en los comentarios de la tabla 8.

**Tabla 8**

*Acompañamiento por parte de marca país para disminuir el impacto en la innovación de las empresas licenciatarias.*

<b>Participantes del Focus Group</b>	<b>Comentarios</b>
Jimena Garnier (Empresa Alimentos Blue Zone).	“Eso es un poco difícil porque, para desarrollar la innovación, se requiere de mucha inversión monetaria para hacerla y también depende de cómo la empresa este expuesta a diferentes mercados no solo acá en Costa Rica porque ahí es donde te das cuenta de que están haciendo los demás que talvez aquí no hay, que es lo nuevo, o por lo menos seguir tendencias. No sabemos cómo Procomer o Esencial Costa Rica puedan ayudarnos en eso” (J. Garnier, comunicación personal, 26 de julio de 2021).
Gladys Ponce (Empresa Alimentos Astek S.A)	<p>“Con fondos no reembolsables para la obtención de equipos, hoy día casi ningún financiamiento de fondos verdes o de innovación incluye la oportunidad de incluir los equipos necesarios para poder innovar en un producto, por ejemplo.</p> <p>En Astek el año anterior 2020, fuimos ganadores de Ruta a la Excelencia Nivel Oro en la CICR y el reconocimiento a la PYME innovadora del parte del CONICIT y la clave para nosotros es una innovación integral que genere Sinergia entre las áreas, procesos, proyectos, personas y una innovación centrada en el cliente interno y externo” (30 de julio de 2021).</p>
Sergio Laprade (Corporación Bananera Nacional)	“El tema de innovación nosotros lo hemos enfocado en el desarrollo tecnológico de la corporación, pero para otras empresas, puede ser el mejorar sus sistemas o procesos por medio de la tecnológica” (28 de julio de 2021).
Juan Pablo Buchert (Chocolates Nahua)	“Me parece que un tema que nos podría ayudar y que me parece fatal es acceder al financiamiento en Costa Rica ya que no hay. Si hubiera una categoría de empresas que facilite la reunión y que relaje un poco a los bancos para que escuchen una oportunidad de inversión o financiamiento puede servir, es un rol difícil y diferente para PROCOMER, pero desde el punto de vista que digan al banco que esta empresa tiene potencial exportador y si exporta puede asumir el préstamo el banco al menos analice, eso podría ser importante. Tenemos mucha incapacidad financiera a pesar de tener muchos proyectos de innovación, actualmente el COVID nos afectó a nosotros y a nuestras clientes, eso fue una licencia para no pagar, se acabó el flujo de efectivo y esto genera consecuencias, muchos de los proyectos que tenemos se nos limita poder implementarlos por el no financiamiento. Este inconveniente se debe a la pandemia, Anteriormente si se desarrollaba la innovación en el desarrollo de nuevos sabores”. (28 de julio de 2021).

*Nota.* Elaboración propia con base en *focus group* aplicado a empresas pertenecientes a la comunidad licenciataria Esencial Costa Rica.

Por otro lado, las empresas para las que no significa un reto el uso de marca país detallan, según los resultados del cuestionario aplicado, que el proceso es sencillo y muy convenido y no tiene un impacto sumamente fuerte. ya que cuentan de forma previa con sistemas de gestión y diversas certificaciones que permiten que el cumplimiento de los valores de marca país sea una forma muy sencilla.

En parte, lo que ha beneficiado directamente a estas empresas, por mencionar algunos ejemplos, es que la estructura y requerimiento de los valores que representan a la marca país ya forman parte de la estructura de funcionamiento de las empresas, así como contar con sistemas de gestión de calidad como la normativa ISO, certificaciones de inocuidad y de ambiente potencian más el cumplimiento de los requerimientos establecidos.

Un aspecto que llama la atención también es que las empresas para las que no significa realmente un reto el uso de la licencia destacan de una forma muy notoria que el proceso es muy sencillo y con poco nivel de complejidad respecto a otras certificaciones más rigurosas que han obtenido; ya que afirman en algunos casos que cuentan con certificaciones a nivel internacional que exigen más de lo que el licenciamiento pide como tal. Así lo indica uno de los representantes de las empresas que completa el cuestionario para esta investigación.

En realidad, fue un proceso que se desarrolló de forma fluida, sin mayores obstáculos, al contar con certificaciones en las áreas de Calidad, Inocuidad, ambiente y Salud y Seguridad Ocupacional por varios años, contábamos con bases muy sólidas y una cultura organizacional colaborativa y adaptada a los cambios proveniente de los procesos de mejora continua. (Anónimo, 2021)

Como parte de otros retos ligados al uso de la marca país en las empresas, destacan, inicialmente, el desconocer lo que representa marca país, contar con poco

personal en las organizaciones para afrontar los requerimientos exigidos por marca país; ligado a esto, también representó un reto la educación, capacitación y aprendizaje de los colaboradores para cumplir a cabalidad las normas aplicadas, ya que había desinterés de los colaboradores como tal, y el interés fue mucho mayor en las gerencias que en el personal operativo.

Destacan también aspectos administrativos como registros, manuales, aplicación de buenas prácticas, documentar acciones o evidencias que anteriormente se realizaban, pero no se documentaban, además de sistematizar y ordenar la información de acuerdo con los requerimientos establecidos.

#### **4.9. Beneficios reales que ha obtenido el sector exportador alimentario costarricense con el uso de marca país**

En primer lugar, para demostrar los beneficios reales obtenidos por el sector exportador alimentario con el uso de marca país, se debe contrastar con los beneficios que indica marca país que se obtienen al adquirir la licencia, los cuales se detallan a continuación:

- Diferenciación empresarial
- Generador de negocios
- Sólida plataforma de comunicación nacional e internacional
- Aporta valor agregado y eleva los estándares de calidad
- Refuerza la imagen corporativa
- Gestión de cambio y mejora continua
- Atracción de talento
- Cultura de Innovación dentro de la organización
- Acceso a talleres, capacitaciones y charlas gratuitas
- Potenciamos networking entre empresas licenciadas

- Visibilidad en página web y redes sociales
- Información de interés de primera mano
- Diferenciación en eventos tanto fuera como dentro del país
- Respaldo país

(Esencial Costa Rica, s.f.d, sección: ¿Cuáles son los beneficios?, párr. 1)

Tomando como referencia los beneficios anteriormente indicados, durante el proceso investigativo se procedió a consultar a la muestra de empresas licenciatarias, mediante la herramienta de cuestionario, cuáles realmente fueron aprovechadas e implementadas en las empresas. Con base en esta información, se procede a dar un análisis respecto a los beneficios reales<sup>5</sup>.

Como parte de los beneficios reales recabados, las empresas indican que han obtenido una diferenciación empresarial importante, ya que, con la adquisición de la licencia, las empresas se vuelven más competitivas, debido a que se generan muchos beneficios como la exposición tanto a nivel local como internacional con potenciales clientes que no conocen su empresa y sus productos. Al haber una diferenciación empresarial también se refuerza la imagen corporativa al haber mayor reconocimiento internacional, así como una mejor imagen y promoción de las empresas licenciatarias.

Como complemento de esa diferenciación empresarial y refuerzo en la imagen corporativa, genera que las empresas licenciatarias también tengan una diferenciación en eventos tanto fuera como dentro del país; eso repercute directamente en una distinción de las empresas respecto a sus competidores directos y marcas de productos a nivel local. Esto debido a que la marca país da beneficios de participación en ferias internacionales y locales, lo cual genera una buena imagen de los productos y las empresas; esto conlleva a que se genere un mayor prestigio, diferenciación y posicionamiento de las empresas

---

<sup>5</sup> Las respuestas completas del cuestionario se encuentran disponibles en el anexo 8

como tal, lo cual repercute directamente en una sólida plataforma de comunicación nacional e internacional entre la marca país, las empresas licenciatarias y potenciales o clientes vigentes.

Como se indica en el párrafo anterior, uno de los puntos que permite esta diferenciación de las empresas es mostrarse ante el mundo y ante potenciales compradores a través de participaciones internacionales y locales como ferias, por citar un ejemplo. Esto conlleva a que otro de los beneficios reales que indica la comunidad licenciataria sea el de generador de negocios, ya que, al exponer las empresas y sus marcas en el plano internacional, las ubica automáticamente en el radar comercial mundial brindando una gran cantidad de oportunidades, lo que repercute también en la satisfacción y respaldo ante los clientes, porque se identifican con la marca y el origen costarricense.

Un punto por considerar para que las empresas tengan estos resultados es brindando acceso a talleres, capacitaciones y charlas gratuitas, lo cual es otro de los beneficios reales indicados por las empresas participantes del cuestionario.

Como parte de los beneficios que brinda marca país de la mano con PROCOMER está el acceso a talleres, capacitaciones, charlas gratuitas y participaciones en ferias, lo cual permite mayor accesibilidad y oportunidades de negocio. Dentro de las herramientas que indican las empresas que tienen acceso para lograr este posicionamiento y reconocimiento destacan, por ejemplo, participaciones en ferias sin costo alguno, acercamientos con posibles clientes, presencia en eventos internacionales y muchas capacitaciones.

Como parte de los beneficios reales que también destacan las empresas, se encuentra que hay un respaldo país como tal detrás de cada empresa licenciataria, ya que, como se ha indicado en apartados anteriores, marca país como tal respalda y certifica que las empresas con el sello Esencial Costa Rica cuentan con el respaldo por

parte del Gobierno de Costa Rica. Las empresas destacan un respaldo y apoyo importante, lo cual, a su vez, genera que haya un fuerte sentido de pertenencia e identidad, ya que ese respaldo las hace sentirse como un grupo de empresas prestigiosas con valores totalmente afines y compartidos.

Parte de este respaldo país como tal genera que, para Esencial Costa Rica en conjunto con PROCOMER, las empresas licenciatarias sean de suma importancia, con el fin de llevar la marca país a buen puerto día a día; esto conlleva a que otro de los beneficios reales indicados por las empresas licenciatarias es que siempre cuentan con Información de interés de primera mano; lo cual consiste en que siempre son tomadas en cuenta para las diferentes actividades que se organizan año a año para la promoción de la marca país tanto a nivel nacional como internacional; en relación con otras empresas que no cuentan con el licenciamiento; es un pase o acceso preferencial que sin ser empresa Esencial Costa Rica sería más complejo de obtener.

Las empresas también indican que parte de los beneficios reales de Esencial Costa Rica es que se aporta valor agregado y eleva los estándares de calidad, lo cual genera que haya una gestión de cambio y mejora continua, ya que, por ejemplo, se genera un prestigio y enriquecimiento en los procesos de mejora continua, mejora los modelos de gestión y también la planificación estratégica de las empresas. Un punto importante por considerar es que se elevan los estándares de calidad, se trabaja bajo un esquema de orden basado en los valores e identidad propia de la marca país.

Uno de los beneficios que indican las empresas licenciatarias, a pesar de lo difícil que les ha sido cumplirlo, como se detalla en apartados anteriores, es la cultura de innovación dentro de la organización; esto debido a que muchas de las empresas, previo al licenciamiento, no lo desarrollaban como se solicita en los requisitos de este. Como bien lo indican las empresas, es un proceso difícil de cumplir por las limitaciones principalmente económicas, sin embargo, el involucrarse en esta nueva área las hace

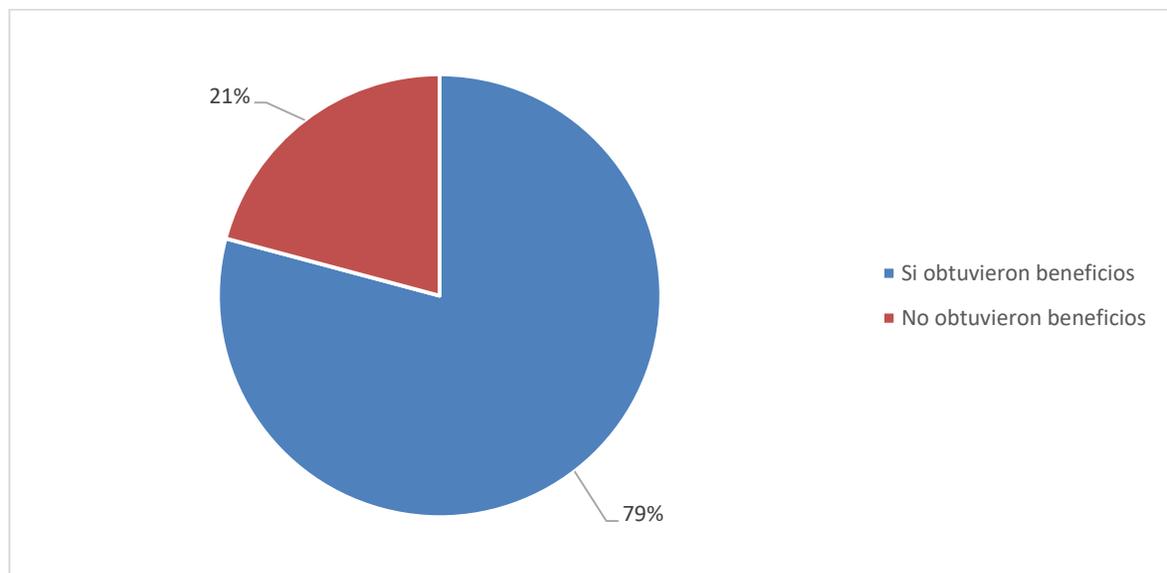
mejorar como empresas dentro de sus procesos y les permite diferenciarse de la competencia.

Como parte de otros beneficios que no han sido aportados por las empresas, pero que forman parte de los beneficios garantizados de Esencial Costa Rica, destaca el *networking* entre empresas licenciatarias; el cual consiste en generar una red amplia de contactos de negocios entre las empresas, con el fin de generar nuevas y actualizadas líneas de comunicación y negocios. Un ejemplo de esto es el acceso que tienen a plataformas digitales como *sustainability maps*; la organización del foro de marca país indicado en apartados anteriores, donde se reúne la comunidad para intercambiar experiencias vividas de sus procesos. También figuran aspectos como visibilidad de las empresas en páginas web y redes sociales, así como atracción de talento.

Del análisis anterior se destaca la retroalimentación obtenida por parte de las empresas que sí han obtenido beneficios reales, la cual representa un porcentaje mayoritario del total de la muestra consultada, tal como se refleja en la figura 15.

**Figura 15**

*Empresas con beneficios reales obtenidos de marca país.*



*Nota.* Elaboración propia con base en cuestionario aplicado a muestra de empresas pertenecientes a la comunidad licenciataria Esencial Costa Rica.

Un dato por considerar e importante de indicar en esta investigación es la posición de las empresas que no han recibido un beneficio real como tal, las cuales indican factores como que Esencial Costa Rica no tiene gran peso en los clientes, el potencial de la licencia no se ha aprovechado del todo y que los beneficios aún no han sido redituables, además, se considera que la marca no está posicionada a pesar de los años que tiene vigente.

Como una forma de ampliar el análisis de lo expuesto en este apartado, se les consulta a las empresas participantes del *focus group* organizado para esta investigación, cómo se puede aprovechar más la marca en las empresas, con el fin de obtener retroalimentación positiva y buscar puntos de mejora que permitan potencializar los beneficios. Sobre esta consulta se obtienen los resultados que se muestran en la tabla 9.

**Tabla 9**

*Mayor aprovechamiento de marca país en las empresas*

<b>Participantes de Focus Group</b>	<b>Respuestas</b>
Jimena Garnier (Empresa Alimentos Blue Zone).	“No lo hemos pensado, para nosotros es importante tener una buena relación con Procomer y con Marca País por el negocio de las tiendas de Aeropuerto yo creo que nunca nos hemos sentado como equipo a discutir cómo le vamos a sacar más provecho a esto, cuáles son los siguientes pasos, eso es algo que nosotros todavía como empresa no hemos hecho”. (26 de julio de 2021).
Juan Pablo Buchert (Empresa Chocolates Nahua)	“El Market Place de otras certificaciones es más fuerte, conecta más directamente a un comprador, no sabría decirle porque no es igual en Procomer porque básicamente es el trabajo de Procomer, lo hacen muy bien independiente de la marca país, quizás si los licenciarios de la marca país estuvieran en una elite de las empresas algo diferente que pueda ser considerado especial, pueden hacer conexiones más especiales por ser licenciarios quizás se pueda marcar una diferencia.  Otra opción que se puede aprovechar es tener acceso a la base de datos de videos de marca país para incorporarlos en los videos institucionales” (28 de julio de 2021).
Gladys Ponce (Empresa Alimentos Astek S.A)	“Nos gustaría recibir capacitación en el uso de la plataforma sustainability maps, aún no la hemos explorado para utilizarla” (30 de julio de 2021).

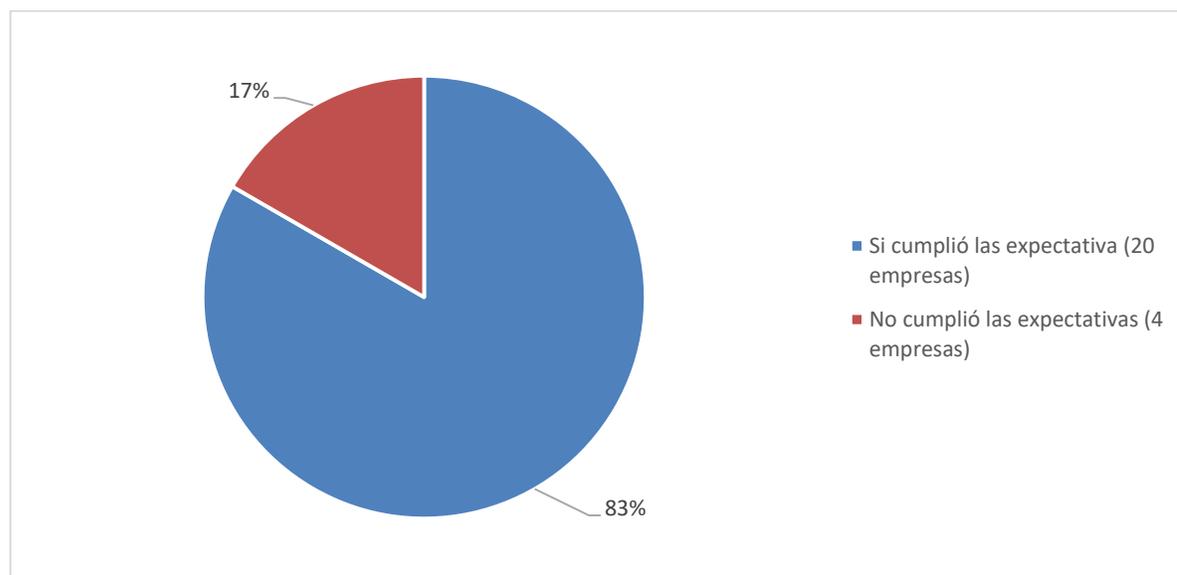
Participantes de Focus Group	Respuestas
Sergio Laprade (Corporación Bananera Nacional),	“Yo creo que siempre hay algo por aprovechar o mejorar, actualmente estamos en dos años atípicos, esperamos que el próximo año este todo más normal.  Podemos valorar la participación en ferias, o generar actividades con supermercados de la mano con Procomer y Comex” (28 de julio de 2021).

*Nota.* Elaboración propia con base en *focus group* aplicado a empresas pertenecientes a la comunidad licenciataria Esencial Costa Rica.

Una vez analizados los beneficios reales obtenidos de marca país, se procede a detallar el cumplimiento de las expectativas que tenían las empresas de la marca país Esencial Costa Rica previo al licenciamiento de la marca, reflejado en la figura 16.

#### Figura 16

*Cumplimiento de las expectativas que tenían las empresas de la marca país Esencial Costa Rica*



*Nota.* Elaboración propia con base en cuestionario aplicado a muestra de empresas pertenecientes a la comunidad licenciataria Esencial Costa Rica.

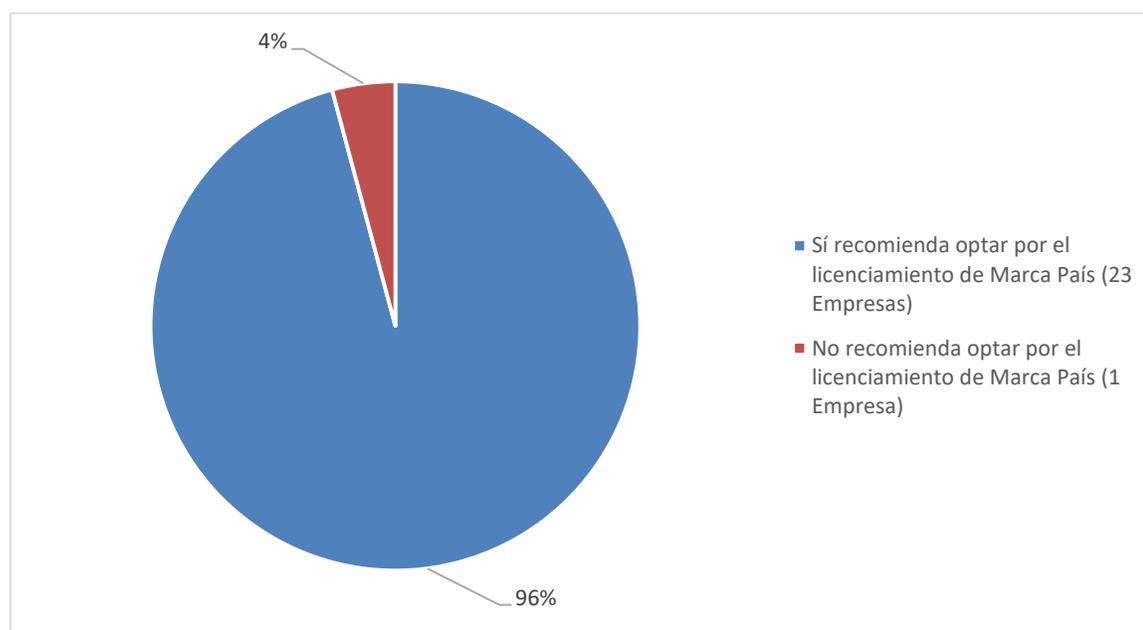
Respecto a la figura anterior, se observa que, de la muestra consultada en el cuestionario, 20 empresas sí cumplieron sus expectativas respecto a lo que esperaban de la experiencia de marca país. Por otro lado, solamente una cantidad de cuatro empresas

indican que la marca país no satisface las expectativas que se tenían en un inicio, lo cual refleja una relación directa entre beneficios reales obtenidos y la expectativa previa; según la figura 15 donde se indican las empresas con beneficios reales obtenidos.

Para finalizar el desarrollo de este objetivo, se consulta a la muestra de empresas licenciatarias del sector alimentario objeto de esta investigación si recomiendan a otras empresas que no son parte de la comunidad licenciataria, optar por el licenciamiento, a lo cual se obtiene una respuesta muy positiva, tal como se indica en la figura 17.

**Figura 17**

*Porcentaje de recomendación para optar por licenciamiento de marca país.*



*Nota.* Elaboración propia con base en cuestionario aplicado a muestra de empresas pertenecientes a la comunidad licenciataria Esencial Costa Rica.

De la figura anterior, resalta que, de la totalidad de empresas participantes del cuestionario, 23 destacan que sí recomendarían a las compañías optar por el licenciamiento, representando el 96 %; mientras que solamente una empresa no recomienda optar por el licenciamiento representando el 4 % de los participantes.

Ante estos datos positivos, se destaca que marca país, en conjunto con PROCOMER y la estructura que se posee para el desarrollo de la marca, es una

herramienta importante para considerar por las empresas exportadoras del sector alimentario con el fin de potenciar sus empresas, obtener mayor valor agregado en sus procesos, mayor imagen, posicionamiento y reconocimiento internacional. Para respaldar esta información, se comparten los comentarios obtenidos de los participantes del *focus group* para efectos de esta investigación, respecto al por qué recomiendan la marca Esencial Costa Rica. Jimena Garnier de la empresa Alimentos Blue Zone indica lo siguiente:

Yo creo que es por el simple hecho de que le da seguridad a la empresa de calidad costarricense y de que está siguiendo ciertos requisitos que le dan la seguridad al consumidor de que lo que le estas vendiendo al consumidor es un producto de calidad. (26 de julio de 2021).

Juan Pablo Buchert de la empresa Chocolates Nahua menciona que: “El proceso de licenciamiento es inofensivo y positivo uno no tiene aspectos negativos, salvo que sea muy forzado para alguna empresa alcanzar alguno de los objetivos” (28 de julio de 2021)

Por su parte, Gladys Ponce de la empresa Aromas y Sabores Técnicos S.A. indica que: “Por el prestigio que tiene la marca y porque es una excelente guía para implementar y gestionar en la gestión de las organizaciones. El proceso es cómodo y muy rápido si se está certificado en otras normas” (30 de julio de 2021). Sergio Laprade de Corporación Bananera Nacional comenta que: “Porque va a sobresalir del resto” (28 de julio de 2021).

#### **4.10. Posicionamiento y participación de marca país Esencial Costa Rica en el mercado internacional**

Cuando se habla o se detallan aspectos relacionados a marca país, es imprescindible hablar de la importancia que este tipo de marca tiene a nivel internacional, ya que el fin de esta es potencializar el sector turismo, la inversión y el comercio exterior

de un país a nivel global y, consecuentemente, con esto potenciar el desarrollo económico de una nación.

El posicionamiento a nivel internacional que pueda tener la marca país Esencial Costa Rica permite obtener información de suma importancia, en aras de reflejar qué tan exitosa y beneficiosa ha sido para los intereses para la que fue creada; el impacto que ha tenido en los diversos mercados extranjeros y, a su vez, qué tan fuerte es en relación con marcas país competidoras en la región. Por este motivo, a continuación, se detalla el proceso de crecimiento que ha tenido la marca desde que fue creada formalmente y el impacto que ha tenido para Costa Rica a nivel internacional, según investigaciones desarrolladas por expertos, las cuales detallan la situación actual de marca país Esencial Costa Rica.

Según evaluaciones desarrolladas por firmas expertas como *Bloom Consulting* y *Place Matters*, expertas en la evaluación del posicionamiento de países en los mercados extranjeros, se detalla que la aceptación que ha tenido la marca país la ha posicionado sobre marcas país líderes en la región, como Panamá, Colombia, República Dominicana y México. A pesar del corto tiempo que la marca tiene desde que fue lanzada oficialmente, ha beneficiado a una mayor identificación de los sectores de turismo, potenciando así el legado de Costa Rica como destino natural, así también potenciando los sectores de inversión y comercio.

Como parte del valor que la marca país Esencial Costa Rica ha ido obteniendo con el tiempo, se han alcanzado éxitos que benefician en gran parte al desarrollo de la marca en los mercados internacionales y el desarrollo que tiene para potencializar los diversos sectores a los cuales representa. Uno de estos éxitos, según PROCOMER (2017), es que el valor de la marca aumentó 12 posiciones para el sector turismo y cinco posiciones para los sectores de comercio e inversión en la clasificación del *Country Brand Ranking 2017-*

2018, permitiendo a la marca país establecerse en el puesto número nueve del continente, siendo así la marca país con mayor crecimiento en América.

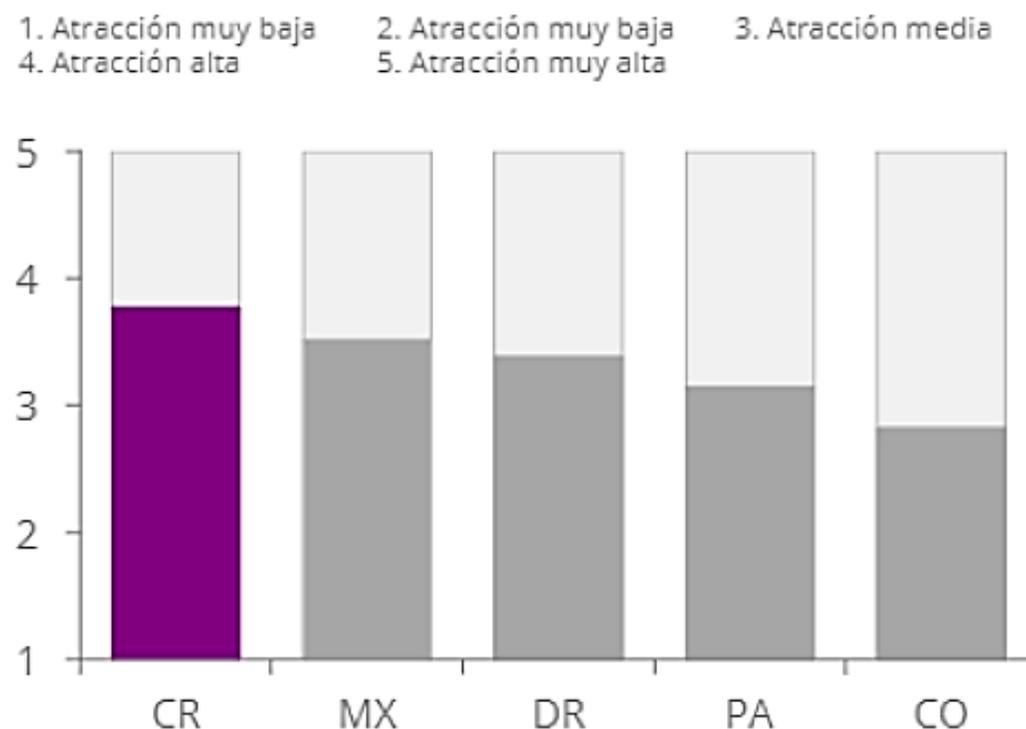
Para Gonzalo Vilar, director de estrategia de *Bloom Consulting*, la marca país está bien posicionada, cuenta con una muy buena reputación a nivel mundial, además de un posicionamiento mayor al de los competidores investigados en la zona y un gran ambiente de positivismo hacia ella (PROCOMER, 2017).

Según información obtenida de PROCOMER (2017), Esencial Costa Rica posee una alta atracción para negocios y turismo en relación con los competidores latinoamericanos, ya que no se trata solamente de tener una buena reputación ante el mundo, sino de la percepción al ver al país. El país obtuvo una mejora sostenida desde el 2014 al 2017. Adicionalmente, se debe notar que el país cuenta con un valor de marca extremadamente positivo.

A continuación, se detallan gráficos obtenidos de las evaluaciones desarrolladas por las firmas *Boom Consulting* y *Place Matters*, los cuales permitirán reflejar de una forma clara la situación actual de marca país respecto a la atracción para el turismo y la inversión; el avance en la percepción de la marca país Esencial Costa Rica del periodo comprendido entre los años 2014 y 2017 en relación a sus principales competidores y la mejora en el posicionamiento respecto a la equidad de marca en las áreas de inversión y turismo.

**Figura 18**

*Nivel de atracción de Costa Rica como destino turístico.*

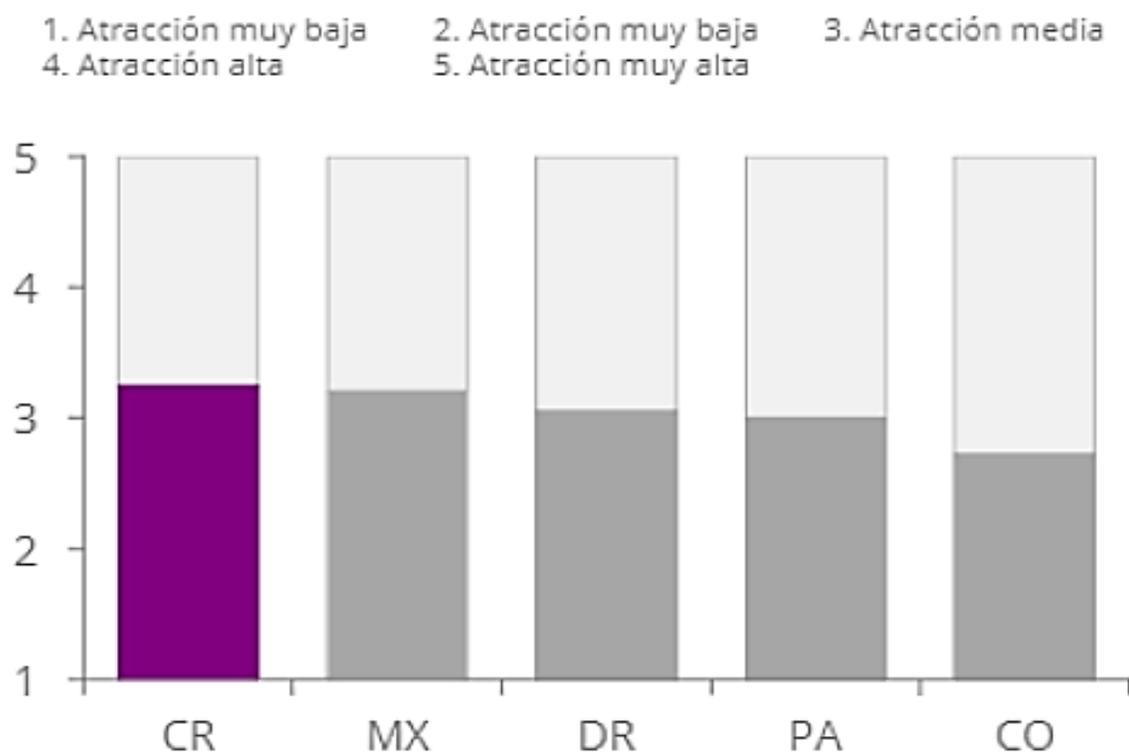


*Nota.* Tomado de *Marca País de Costa Rica es la de mayor crecimiento en América* por Esencial Costa Rica, 2017, PROCOMER.

En la figura 18, se detalla el posicionamiento que ha tenido Costa Rica en el periodo comprendido de 2014 a 2017 en el sector turismo. El país se posiciona con ventaja en relación con sus principales competidores en América en cuanto a marca país se refiere, alcanzando una atracción media alta respecto a los países de México, República Dominicana, Panamá y Colombia. Respecto a este apartado, la investigación como tal se enfoca meramente en el desarrollo de la marca país ligado a las exportaciones costarricenses, sin embargo, para los investigadores, es importante destacar aspectos que engloban a la marca país como tal y uno de esos factores es también el sector turismo detallado en este apartado.

**Figura 19**

*Nivel de atracción de Costa Rica para invertir o hacer negocios.*

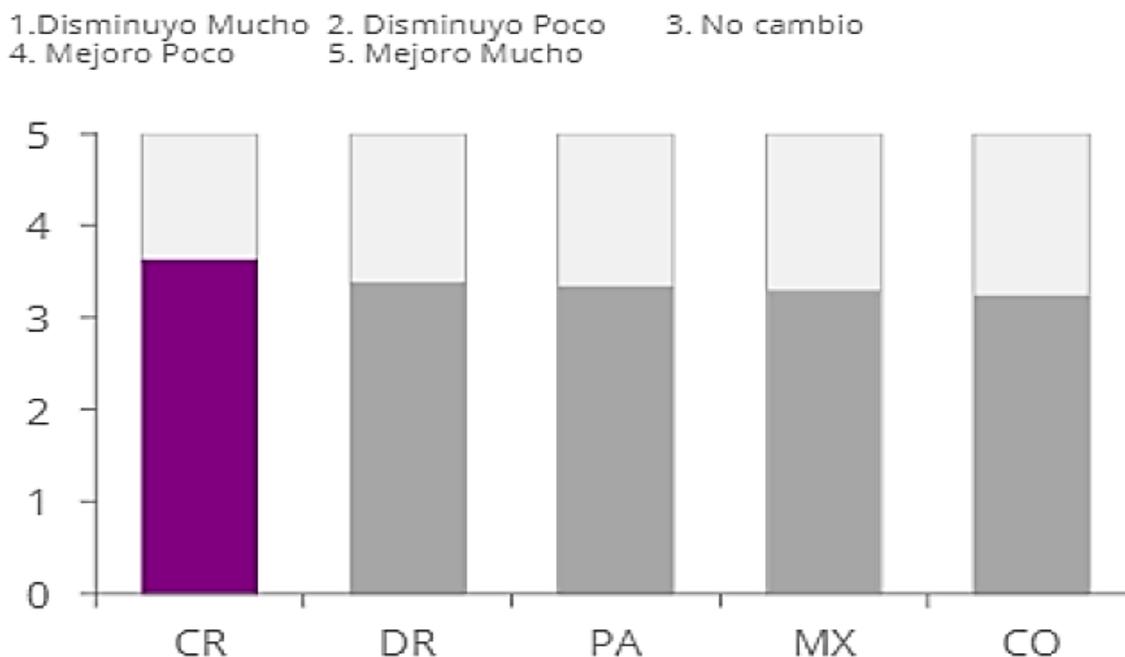


*Nota.* Tomado de *Marca País de Costa Rica es la de mayor crecimiento en América* por Esencial Costa Rica, 2017, PROCOMER.

En la figura 19, se detalla el posicionamiento que ha tenido Costa Rica en el periodo comprendido de 2014 a 2017 para invertir o hacer negocios. El país se posiciona de igual a igual con México con una atracción media, el cual es su principal competidor según la investigación de *Bloom Consulting* y *Place Matters*. En la figura se detallan, además, República Dominicana, Panamá y Colombia con un nivel de inversión menor a la del país.

**Figura 20**

*Avance de la percepción de Costa Rica respecto a los países competidores en el periodo 2014 – 2017.*



*Nota.* Tomado de *Marca País de Costa Rica es la de mayor crecimiento en América por Esencial Costa Rica, 2017, PROCOMER.*

En la figura 20, se detalla el avance que ha tenido Costa Rica relacionado con la percepción que se tiene de la marca país Esencial Costa Rica en el periodo comprendido de 2014 a 2017. El país se posiciona en el primer lugar de percepción respecto a sus competidores directos en América, con la característica de que se ubica en las posiciones de mejora de percepción, lo cual es muy bueno para el tiempo que tiene la marca país de estar vigente a nivel internacional.

## Figura 21

Mejora de Costa Rica en el ranking Brand Equity de turismo y comercio en el 2017.

Bloom Consulting Country Brand Ranking ©

♥ Turismo – CBR © 2017/18

#	Variation		World	+/-
1.	-	 United States of America	1.	-
2.	-	 Canada	15.	+2
3.	-	 Mexico	16.	+4
4.	+1	 Brazil	37.	+3
5.	-1	 Argentina	39.	-
6.	+3	 Peru	41.	+11
7.	+1	 Panama	42.	+5
8.	-1	 Puerto Rico	43.	+2
9.	+2	 Costa Rica	46.	+12
10.	-4	 Chile	48.	-4
11.	-1	 Dominican Republic	50.	+5
17.	-2	 Colombia	69.	-1

💰 Inversión – CBR © 2017/18

#	Variation		World	+/-
1.	-	 United States of America	1.	-
2.	+1	 Mexico	3.	+8
3.	-1	 Brazil	4.	+3
4.	-	 Canada	6.	+6
5.	-	 Chile	22.	+1
6.	-	 Colombia	23.	+5
7.	+1	 Argentina	32.	-7
8.	-1	 Peru	38.	-4
9.	+2	 Costa Rica	56.	+5
10.	-1	 Venezuela	58.	-7
12.	-	 Panama	63.	-1
15.	-1	 Dominican Republic	87.	-2

Nota. Tomado de *Marca País de Costa Rica es la de mayor crecimiento en América* por Esencial Costa Rica, 2017, PROCOMER.

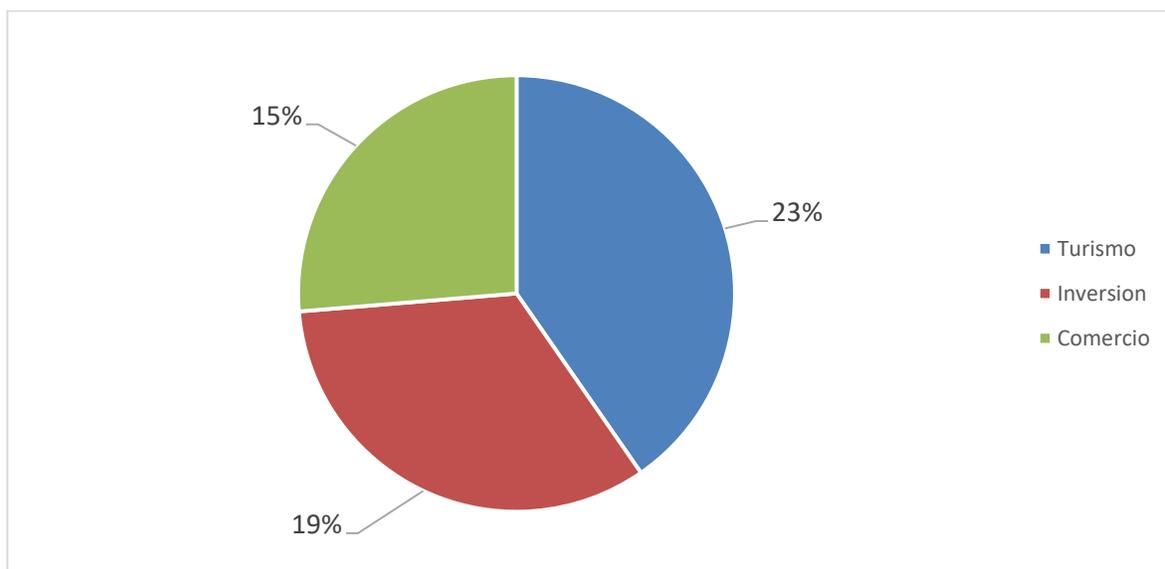
En la figura 21, se detalla el crecimiento que ha tenido Costa Rica en relación con el posicionamiento mundial de Esencial Costa Rica, según la figura anterior, en el apartado de turismo, el país subió 12 posiciones ubicándose en la posición nueve del *ranking* de países de América y la posición 46 del mundo. Mientras que, para el apartado de inversión, Costa Rica se posicionó también en la posición nueve subiendo cinco posiciones respecto a sus competidores en América y ubicándose en la casilla 56 a nivel mundial.

Como datos importantes por tomar en cuenta para el posicionamiento de la marca país a nivel internacional, destaca que el país actualmente cuenta con un nivel de posicionamiento elevado en áreas como destinos naturales y gana continuamente visibilidad como un país que se puede convertir en un socio clave para hacer negocios en América.

Según datos de PROCOMER (2017), en el periodo comprendido entre 2016 y 2017, el país fue buscado en plataformas cerca de siete millones de veces por usuarios como viajeros en búsqueda de destinos para vacacionar. Por otro lado, cerca de 350,000 personas analizaron al país como un destino para comprar productos o invertir, ubicándolo en la posición 10 de toda América, superando a estados de Estados Unidos.

### Figura 22

*Búsquedas proactivas de Costa Rica por usuarios a nivel mundial.*



*Nota.* Elaboración propia con datos extraídos de *Marca País de Costa Rica es la de mayor crecimiento en América* por Esencial Costa Rica, 2017, PROCOMER.

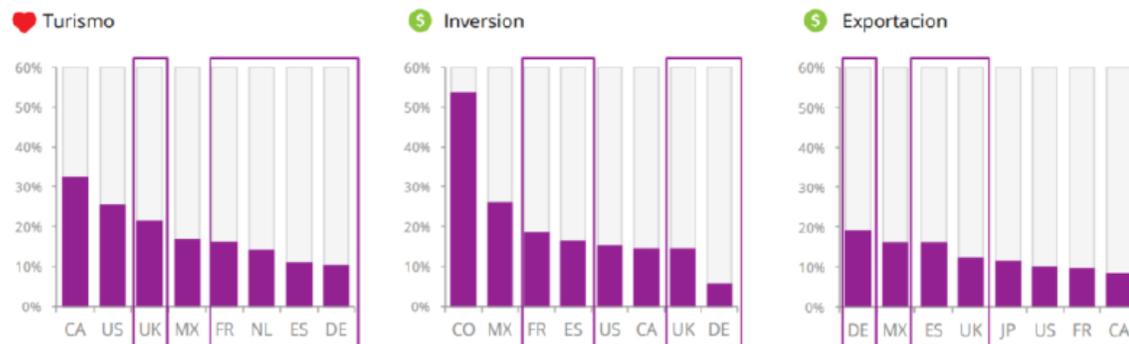
En la figura 22, se detallan las búsquedas proactivas para los tres sectores que envuelven a la marca país. Los tres sectores tienen tasas de crecimiento positivas, las cuales reflejan un 23 % para el sector turismo, un 19 % para el sector de inversión y 15 % para el sector de exportación; es importante destacar que el país ha alcanzado un crecimiento considerable de sus sectores meta, lo cual es de suma importancia para alcanzar los objetivos de la marca país.

Relacionado a la figura 22 analizada anteriormente, según PROCOMER (2017), hay un alto interés de mercados como España, Canadá, Reino Unido, México, Francia y

Alemania por Costa Rica como un destino para la inversión, las exportaciones y el turismo, el cual se ve reflejado en la figura 23.

**Figura 23**

*Tasa de crecimiento por dimensión y mercado objetivo.*



*Nota.* Tomado de *Marca País de Costa Rica es la de mayor crecimiento en América* por Esencial Costa Rica, 2017, PROCOMER.

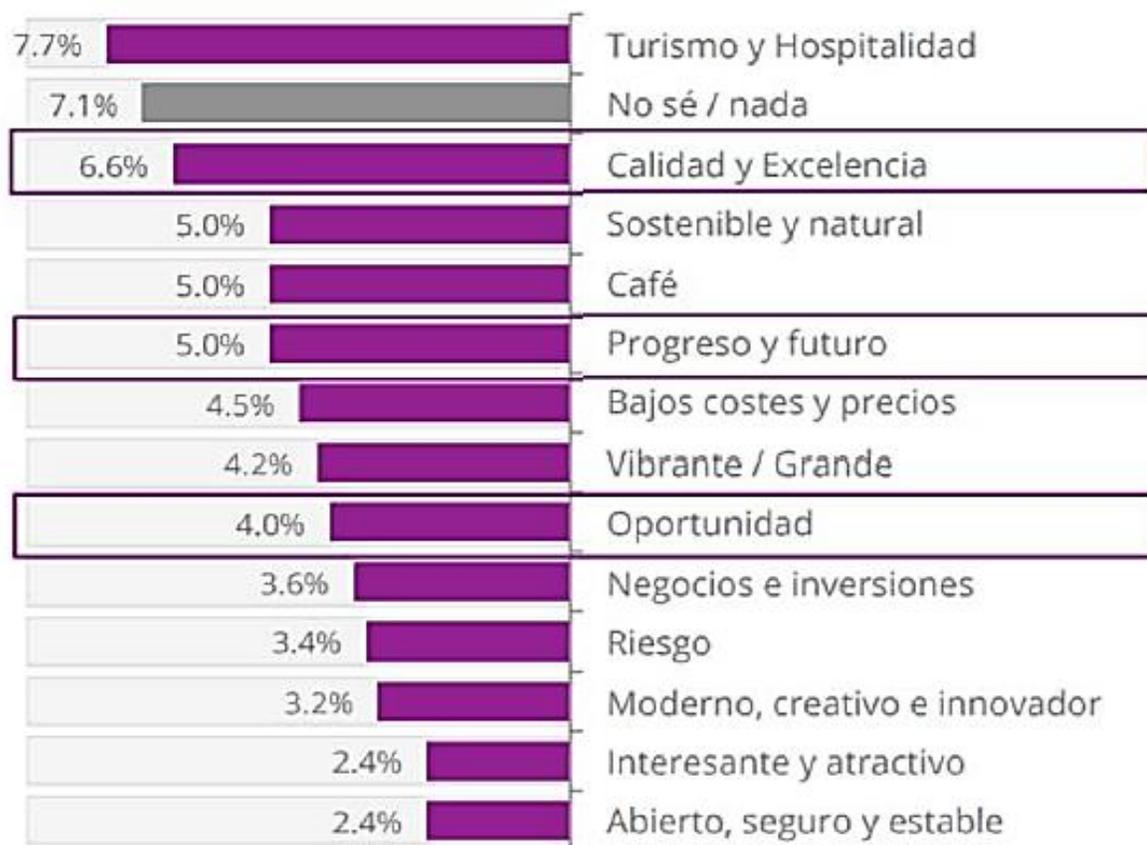
#### 4.11. Reconocimiento del logo de Esencial Costa Rica en los mercados internacionales

Según PROCOMER (2017), las investigaciones realizadas por las firmas *Bloom Consulting* y *Place Matters* tomando como referencia los mercados, las audiencias meta elegidas, hubo un avance importante en el reconocimiento del logo en los mercados internacionales, ya que el 53 % de los sujetos entrevistados relacionó a Esencial Costa Rica como el representante de Costa Rica, porque la marca da mucho valor al turismo y los negocios.

En este punto es importante destacar la forma de implementación de la estrategia de la marca país, ya que no se enfoca solamente en turismo, sino que es una marca país multisectorial, la cual brinda oportunidades de desarrollo también para la inversión y el comercio exterior. Esto se ve reflejado en la figura 24.

**Figura 24**

*Relación de los encuestados sobre productos y negocios en Costa Rica.*



*Nota.* Tomado de *Marca País de Costa Rica es la de mayor crecimiento en América por Esencial Costa Rica, 2017, PROCOMER.*

En la figura 24, se detallan las reacciones de los encuestados con respecto a noticias sobre negocios y productos de Costa Rica, donde se destaca que la mayor parte de los encuestados relaciona al país como lleno de turismo y hospitalidad, un país con mucha calidad, excelencia, sostenible y natural, lleno de progreso y futuro.

En cuanto al posicionamiento y reconocimiento internacional de la marca, se considera que ha logrado muy buenos resultados desde que fue lanzada al mercado como una propuesta interesante de desarrollo para el país, obteniendo un gran reconocimiento a nivel mundial, ya que cada vez más las personas y las empresas ven en Esencial Costa Rica una representación fuerte de lo que es Costa Rica como país. Así

como todas las oportunidades y ventajas que ofrece para los diversos sectores de desarrollo, lo cual permite potenciar y motivar a que cada vez sean más las empresas que cuenten con la licencia. Esto le permite a las empresas un mayor desarrollo de su capacidad exportable y de negocios con empresas a nivel mundial.

Uno de los principales retos que tiene la marca país es continuar de forma sólida fortaleciéndose a través de estrategias y resaltando constantemente las capacidades y atributos que tiene el país, preparando la marca en los diversos sectores que tienen proyección internacional para que se continúe posicionando a Costa Rica como un país con un gran potencial exportador y con un talento humano altamente calificado para destacar a nivel mundial.

## **Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones**

## 5.1. Conclusiones

En conclusión, la eficiencia de marca país Esencial Costa Rica como herramienta de competitividad para las exportaciones del sector alimentario costarricense, durante el periodo 2013-2018, ha tenido una influencia positiva y tiene una excelente aceptación por parte de las empresas que formaron parte del presente estudio. Sin embargo, no es una herramienta de competitividad creada para las empresas de un sector específico; tampoco ha tenido protagonismo en la competitividad de las empresas exportadoras del sector alimentario, sino que fue creada con el objetivo de posicionar y capitalizar a Costa Rica en el mercado internacional. Dicho posicionamiento se realiza por medio de los sectores de turismo, inversión y exportaciones, no obstante, la marca país no cuenta con herramientas para los sectores anteriormente mencionados. Las empresas exportadoras del sector alimentario cuentan con el apoyo de PROCOMER, el cual posee herramientas de competitividad que contribuyen de forma importante en el desarrollo de las empresas licenciarias y que trabaja de la mano con marca país para optimizar los procesos ligados a los valores que representan a Esencial Costa Rica.

Respecto al licenciamiento de marca país, se concluye que conlleva un proceso dentro del cual se involucran los cinco valores que rigen marca país: sostenibilidad, excelencia, origen costarricense, innovación y progreso social en su estructura, como un todo en los procesos de cumplimiento de la comunidad licenciaria. Este proceso como tal, para una gran parte de las empresas consultadas en la investigación de campo, es sencillo de cumplir, debido a que cuentan con otras certificaciones que son homologables durante el proceso de licenciamiento, lo que ayuda a que sea más sencillo. Por otro lado, las empresas que indican que ha sido retador se debe, principalmente, a que no cuentan con una estructura previa de sistematización de sus procesos, lo cual representa un reto al momento de obtener la certificación, pero logran salir adelante gracias al acompañamiento de la marca país.

En relación con los tipos de licenciamiento, las empresas han logrado aprovechar también su uso tanto a nivel corporativo como de uso en producto, utilizándolo principalmente en la parte corporativa. Esta relación con la marca país también se ve reflejada en el tiempo que tienen de contar las empresas con el licenciamiento, ya que, por ejemplo, una gran parte de las empresas consultadas en esta investigación tienen entre 4 y 7 años, lo cual repercute directamente en que siempre estén en la posición de renovar la licencia de marca país y continuar implementándola en sus distintos procesos. Dicha situación garantiza, a su vez, que las empresas están satisfechas con el proceso como tal y que la marca país cuente con una buena imagen para las empresas que quieran formar parte de la misma.

Respecto a los costos, es importante considerar que las empresas deben hacer una inversión que está ligada meramente a la elección del evaluador como tal y del proceso de cumplimiento que lleven con él. En cuanto a los costos asociados, según se investiga con los evaluadores de marca país, varían también en relación con lo indicado en el párrafo anterior, ya que, por ejemplo, si las empresas cuentan con certificaciones previas el proceso de aprobar la evaluación, es más sencillo y conlleva menos costos.

Sobre los beneficios asociados a la marca país, se contrastan con la experiencia que han tenido las empresas a nivel de expectativa versus la realidad, reflejando tanto datos positivos como negativos; los cuales indican que una gran parte de las empresas objeto de esta investigación están satisfechas con los beneficios obtenidos, ya que tienen una vinculación directa con los resultados esperados cuando se optó por licenciarse en marca país. Mientras que una parte menor indica que realmente no hay beneficios como tal y que la marca requiere de mayor posicionamiento; en relación con este apartado, se abarca más adelante dentro de este apartado de conclusiones.

Referente a las herramientas de competitividad aplicadas por marca país para promocionar las exportaciones, se logra comprobar que marca país no desarrolla

herramientas de competitividad para el sector, sino que promociona a Costa Rica en general como un destino esencial que se rige bajo cinco valores. Se logra concluir con base en el cuestionario y *focus group* realizados, que marca país, a pesar de no contar con herramientas de competitividad para las empresas del sector alimentario, sí aporta valor a la imagen, fortalece y los consolida ante el mercado.

Ahora bien, no solamente la licencia en sí aporta valor, sino que muchas empresas expresaron haber recibido beneficios solamente con el proceso de licenciamiento; esto quiere decir que les ayudó a poner sus procesos internos en orden y sistematizarlos, convirtiéndose en empresas más eficientes. Es importante aclarar que las empresas más beneficiadas fueron las de menor trayectoria o menor consolidación, ya que empresas con mayor experiencia y posicionamiento expresaron que el proceso de licenciamiento era muy sencillo y que no había representado mayor reto, además, que en otras ocasiones habían aplicado para otras certificaciones más complejas y conocidas a nivel internacional.

Un dato muy importante que sobresalió durante todo el estudio es el protagonismo que tiene PROCOMER con las empresas licenciatarias del sector alimentario y se convierte en un actor necesario para brindar acompañamiento a las empresas durante su proceso de exportación y posicionamiento. De las herramientas más importantes destacan capacitaciones, ferias nacionales e internacionales; de la totalidad de la muestra se puede confirmar que todas al menos utilizaron una vez alguna herramienta provista por PROCOMER.

En relación con los retos, se concluye que las empresas que han tenido dificultad para manejar la certificación de marca país se debe a que, previo al licenciamiento, como se indica a inicios de este capítulo, no cuentan con certificaciones que le permitan que el proceso de licenciamiento sea menos difícil de asumir. Por otro lado, destaca que carecen del suficiente personal capacitado para asumir los requerimientos solicitados para el cumplimiento de la licencia. Esta falta de personal capacitado se refleja en que se deba

capacitar al personal para que no haya un desconocimiento de la marca y sus procesos cuando deban ser aplicados.

Un punto importante por destacar en las empresas con dificultades para asumir el licenciamiento es que no cuentan, previo a la obtención de la licencia, con mediciones precisas y documentadas de sus procesos y acciones, lo cual les pueda permitir una mejor sistematización de sus procesos. Esto, al incorporarse a la marca país, cambia totalmente, ya que, al cumplir con los requerimientos establecidos en los cinco valores que representan la marca, beneficia a que las empresas sean más ordenadas y estructuradas en sus distintos procesos tanto a lo interno como lo externo,

Uno de los principales retos detectado es el no poder desarrollar en su mayoría una cultura de innovación en las empresas; esto se debe, principalmente, a que no hay una cultura de innovación pre desarrollada a lo interno y cuando las empresas quieren desarrollar la innovación, se topan con barreras económicas debido al poco o nulo financiamiento que obtienen de las entidades financieras. Esto puede verse como una oportunidad de mejora a nivel de marca país garantizando siempre mejorar las condiciones con su comunidad licenciataria.

En torno a los beneficios reales obtenidos, se concluye que los beneficios indicados por marca país a los cuales puede tener acceso la comunidad licenciataria del sector exportador alimentario son efectivos, ya que aportan un mayor valor agregado, una mayor competitividad a las empresas del sector, así como mayor exposición nacional e internacional de las empresas y sus marcas, lo cual está ligado a una mejora en la imagen corporativa y el posicionamiento.

La marca país también beneficia en aspectos como la generación de potenciales clientes y negocios tanto a nivel local como internacional, lo que, a su vez, permita diferenciarse a las empresas que cuentan con la licencia directamente con sus competidores.

Como parte de los beneficios comprobados, están también las facilidades para que la comunidad licenciataria acceda a un menor costo a productos PROCOMER, como agendas de negocios, estudios de precio de mercado, capacitaciones, misiones comerciales, descuentos en ferias internacionales de alto renombre, acceso a plataformas digitales, a un micrositio web en la página oficial de Esencial Costa Rica y formar parte del directorio Esencial Costa Rica.

Otros beneficios reales que se deben indicar son el respaldo de la marca como tal y el desarrollo de la cultura de innovación que, a pesar de ser difícil de desarrollar para la mayoría de las empresas consultadas, no deja de ser un aliciente para que las empresas mejoren día a día y se vuelvan mejores.

Por último, se concluye que marca país como tal es recomendada por 23 de las 24 empresas consultadas en esta investigación, representando un 95,83 % de la totalidad, lo cual es un porcentaje sumamente elevado y deja saber que, a pesar de que marca país no influye en que una empresa mejore sus ventas internacionales o exportaciones de forma directa, sí las potencia y le aporta un mayor valor agregado para que puedan ser más competitivas en el ámbito comercial y, a su vez, le permita generar constantemente diversas oportunidades de negocio que dependen meramente de las empresas y sus capacidades de aprovechar y potenciar.

¿Qué indicadores comprueban la eficiencia de marca país como herramienta de competitividad para las empresas del sector alimentario? Estos indicadores se pueden clasificar en dos. Primeramente de lado del proceso de licenciamiento: los valores de marca país, en temas de desarrollo de productos de calidad ligados al valor de excelencia, programas de sostenibilidad ambiental en la parte social, económica y ambiental relacionado al valor de la sostenibilidad, la innovación las cuales exigen a las empresas a mantenerse en una constante mejora y actualización de sus procesos, progreso social ligado a una concientización de las condiciones de sus trabajadores y la comunidad y el

sello de origen costarricense con el valor de origen costarricense que son requisito fundamental, representan el corazón de la marca y sin duda alguna contribuyen de manera positiva en la competitividad de las empresas, cualquiera que se someta al cumplimiento de dichos valores obtendrá numerosos beneficios, baste con analizarlos a fondo para comprender su valioso aporte.

Por otro lado tenemos la opinión de la comunidad licenciataria, aportes obtenidos del estudio de mercado, la cual viene a complementar esta teoría, en su mayoría expresan haber recibido beneficios en aspectos como posicionamiento, respaldo en el mercado, fortalecimiento de su imagen, acceso a ferias entre otros.

Con lo anterior se confirma la influencia de marca país esencial Costa Rica en las empresas del sector alimentario, tanto desde el punto de revisión documental como del estudio de campo.

## **5.2. Recomendaciones**

Como parte de las recomendaciones hacia marca país, está que, si bien es cierto, los beneficios son realmente aprovechados en su mayoría por las empresas, se recomienda que actividades como las desarrolladas por PROCOMER, las capacitaciones, talleres y acercamientos con la comunidad licenciataria sean a la medida y de una forma más personalizada, acorde a las necesidades de cada compañía, ya que las capacitaciones a las que tienen acceso las empresas son beneficiosas, pero realmente se aprovecharían de una forma más positiva si se tiene una hoja de ruta más clara sobre cómo proceder ante distintos escenarios que se presenten a lo interno de sus empresas y que marca país pueda ser también un aliado estratégico; el cual pueda brindar soluciones ante necesidades reales que vivan las empresas y no solo que se desarrollen de una forma general para la totalidad de la comunidad.

Como parte del apoyo que debe tener la comunidad licenciataria, se encuentra que Esencial Costa Rica pueda desarrollar más elementos de diferenciación como convenios o relaciones con entidades que sean estratégicas para las empresas y les permitan cumplir de buena forma con el desarrollo e implementación de cada uno de los valores de marca país en sus procesos o en áreas en que las empresas estén debilitadas; por ejemplo, obtener o desarrollar convenios con entidades financieras y que marca país sea un sello de garantía para que las empresas puedan obtener acceso a recursos económicos para el desarrollo de aspectos como la innovación, desarrollo de nuevos productos, generación de inversiones y proyectos el cual fue un tema con mucho protagonismo durante la investigación, si bien la innovación es uno de los valores de marca país también representa el mayor reto para la comunidad, en su mayoría expresaron tener limitantes para desarrollar y cumplir a cabalidad el mismo, por lo cual marca país en conjunto con PROCOMER deberían desarrollar mecanismos de soporte y/o acompañamiento, o bien como la comunidad sugiere alianzas con entidades financieras que faciliten o funcionen de respaldo al momento de solicitar financiamiento, todo esto con el objetivo de generar un mayor desarrollo económico y calidad de vida de cada uno de los colaboradores que integran las empresas.

A pesar de que el enfoque de marca país es hacia los mercados internacionales, es importante tomar en cuenta que, entre los costarricenses, esta no tiene la percepción o el conocimiento que sí se tiene de ella en otros países, debido a que invierte en muchas estrategias de publicidad y visibilidad de la marca en otros países y sectores estratégicos; lo cual se justifica como parte de los objetivos principales de la marca que busca atraer inversión extranjera directa, turismo y promover exportaciones. Sin embargo, como un punto de mejora se encuentra que la marca país como tal genere una mayor visibilidad a nivel nacional, esto con el fin de que la población tenga un mayor reconocimiento de esta e identifiquen con facilidad lo que significa, ya que puede generar sentido de pertenencia

y afinidad de los costarricenses con la marca. Debido a que, si bien es cierto, a nivel comercial la marca es conocida, a nivel de población las personas no están familiarizadas del todo con lo que significa y el beneficio que tiene para las empresas y el país.

Como cierre, en el proceso de investigación se plantea un *focus group* donde hubo una interacción muy enriquecedora con cuatro empresas licenciatarias de las cuales se obtuvo vivencias y mucha retroalimentación respecto a la experiencia de ser una empresa marca país. Se obtienen comentarios, puntos de mejora y ejemplos prácticos de cómo aprovechar aún más los beneficios que indica la marca, por lo que se considera importante que marca país desarrolle, en conjunto con la comunidad licenciataria, mayores canales de comunicación que permitan aportar también ideas frescas y vivencias que permitan saber la situación actual que viven las empresas. Además, dar un seguimiento personalizado, esto puede generar mayor inclusión de las empresas y sentido de pertenencia hacia la marca Esencial Costa Rica permitiéndole también ser más efectiva.

## Bibliografía

- Alarco, G., Avolio, B., Caravedo, B., Cárdenas, J., Chang, L., D'Alessio, F., Duarte, O., Espinoza, ... Zúñiga, T. (2010). *Rutas hacia un mejor Perú. Que hacer y cómo lograrlo*. Grupo Santillana.
- Avendaño, C. (2008). *Relaciones estratégicas comunicación internacional, el caso de Chile*. Eduvim.
- Ballesteros, J., Cambronero, P. y Ramírez. Reinterpretación de la interacción entre la marca país Esencial Costa Rica y las empresas hoteleras licenciadas, en el marco de una arquitectura de marca desde las Relaciones Públicas. *Communication Papers*, 7(15), 171-194.  
<https://raco.cat/index.php/communication/article/view/344210>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Pearson Educación.
- Brujó, G. (2014). *LANMARQ: la nueva economía de las marcas latinas analizada por expertos en branding*. LID Editorial.
- Calvo, V. (2018). *Guía para la implementación de requisitos del protocolo de marca país. Esencial Costa Rica*. <https://www.esencialcostarica.com/wp-content/uploads/2018/05/Folleto-ORIGEN-Digital.pdf>
- Camacho F. y Pineda H. (2013). *Marca país Costa Rica y el sector de diseño costarricense*. Museo de Arte y Diseño Contemporáneo (MADC).
- Carrión, J. (2007). *Estrategia de la visión a la acción*. ESIC.
- Chavarría, M. y Pacheco M. (2007). *La Marca País como un instrumento para contribuir al proceso de internacionalización de las PYMES* [tesis de maestría, Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica]. Repositorio UNED.  
<https://repositorio.uned.ac.cr/reuned/handle/120809/854>
- Conto, M. (2008). *Financiamiento de los agricultores al desarrollo tecnológico* [tesis de grado, Universidad del Rosario, Bogotá]. Repositorio Universidad del Rosario.  
<https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/968>
- De Roca, P. (2016, agosto). Marca país: el registro de su identidad. *Anuario dominicano de propiedad intelectual*, 3, 77-95.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6095924>
- Echeverri, L. (2009). *La marca país: el reflejo de la identidad cultural y empresarial de una nación*.  
[https://www.researchgate.net/publication/306602743\\_La\\_marca\\_pais\\_el\\_reflejo\\_d\\_e\\_la\\_identidad\\_cultural\\_y\\_empresarial\\_de\\_una\\_nacion](https://www.researchgate.net/publication/306602743_La_marca_pais_el_reflejo_d_e_la_identidad_cultural_y_empresarial_de_una_nacion)
- Echeverri, L. (29 de setiembre de 2014). *El origen del liderazgo de la marca país de Costa Rica*. País marca OBS. Recuperado el 3 de setiembre de 2021 de

<https://paismarca.com/2014/09/29/el-origen-del-liderazgo-de-la-marca-pais-de-costa-rica/>

- Echeverri, L. (s.f.). *¿Qué es marca país?* País Marca. Recuperado el 3 de setiembre de 2021 de <https://paismarca.com/que-es-marca-%20pais-2/>
- Echeverri, L. y Trujillo, L. (2014). *Marca país: Experiencias en América y la realidad en Colombia*. CESA.
- Echeverri, L., Estay, C., Herrera C. y Santamaría, J. (2013). Desarrollo de marca país y turismo. El caso de estudio de México. *Estudios y perspectivas en Turismo*, 22(6), 1121-1139.
- Entrepreneur. (22 de junio de 2011). *Cómo licenciar tu marca*. Recuperado el 3 de setiembre de 2021 de <https://www.entrepreneur.com/article/264307>
- Esencial Costa Rica. (2017). *Marca País de Costa Rica es la de mayor crecimiento en América*. PROCOMER.
- Esencial Costa Rica. (2021). *Equipo evaluador*. <https://www.esencialcostarica.com/wp-content/uploads/2021/04/PDF-evaluadores-v2.pdf>
- Esencial Costa Rica. (s.f.a). *¿Qué es la marca país?* Recuperado el 3 de setiembre de 2021 de <https://www.esencialcostarica.com/marca-pais/que-es-la-marca-pais/>
- Esencial Costa Rica. (s.f.b). *Alimentos*. Recuperado el 1 de abril de 2019 de <https://www.esencialcostarica.com/empresas-licenciatarias/alimentos/>
- Esencial Costa Rica. (s.f.c). *Origen de esencial COSTA RICA*. Recuperado el 10 de junio de 2019 de <https://www.esencialcostarica.com/marca-pais/origen-esencial-costa-rica/>
- Esencial Costa Rica. (s.f.d). *Preguntas Frecuentes*. Recuperado el 10 de junio de 2019 de <https://www.esencialcostarica.com/preguntas-frecuentes/>
- Esencial Costa Rica. (s.f.e). *Nuestros valores*. Recuperado el 10 de junio de 2019 de <https://www.esencialcostarica.com/marca-pais/nuestros-valores/>
- Fernández, E. (6 de julio de 2017). Estudio: Marca país Esencial Costa Rica es la de mayor crecimiento en América. *El Financiero*. <https://www.elfinancierocr.com/negocios/estudio-marca-pais-esencial-costa-rica-es-la-de-mayor-crecimiento-en-america/OTDB3UV62FHRBGKBRC2SMRB4OU/story/>
- Fernández, M. (2015). *¿Qué se entiende por Marca País?* Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. [https://www.oepm.es/export/sites/oepm/comun/documentos\\_relacionados/Ponencias/93\\_06\\_26a129oct2015\\_III\\_SeminarioRegionalConstruyendoMarcaPais\\_Colombiana.pdf](https://www.oepm.es/export/sites/oepm/comun/documentos_relacionados/Ponencias/93_06_26a129oct2015_III_SeminarioRegionalConstruyendoMarcaPais_Colombiana.pdf)
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4ª ed.). McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Huertas, A. (2015). *La comunicación de los territorios, los destinos y sus marcas: Guía práctica de aplicación desde las relaciones públicas*. UOC Ediciones.
- Krugman, P. y Wells, R. (2006). *Introducción a la Economía*. Editorial Reverté, S.A.
- Lucena, M. (2013). *En busca de la pócima mágica: las políticas industriales y de innovación que funcionan... y las que no*. Antoni Bosch.
- Martínez, G. y Soucasse, G. (2000). *Derecho de Marcas*. La Rocca.
- Martínez, J. F. (2017). *Marketing Internacional*. Ediciones Paraninfo, S.A.
- Mas, F. (2010). *Temas de investigación comercial*. Editorial Club Universitario.
- Menguzzato, M. (2009). *La dirección de empresas ante los retos del siglo XXI*. Universidad de Valencia.
- Ordozgoiti de la Rica, R. y Pérez, I. (2003). *Imagen de Marca*. ESIC Editorial.
- Oxford University Press. (s.f.). *Definición de reto en Español*. En Diccionario de inglés y español. Recuperado el 3 de setiembre de 2021 de <https://es.oxforddictionaries.com/definicion/reto>
- Poder Ejecutivo de Costa Rica. (2013). *Decreto 37669: Reglamento para la implementación y uso de la Marca País Costa Rica*. Sistema Costarricense de Información Jurídica. [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=74809&nValor3=96964&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=74809&nValor3=96964&strTipM=TC)
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Deusto.
- Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Rei Argentina S.A.
- Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica. (2017). *Marca País de Costa Rica es la de mayor crecimiento en América*. Recuperado el 3 de setiembre de 2021 de <https://www.procomer.com/noticia/marca-pais-de-costa-rica-es-la-de-mayor-crecimiento-en-america/>
- Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica. (2018). *Reglamento para el uso de la Marca País Costa Rica*. Esencial Costa Rica. [https://www.procomer.com/wp-content/uploads/Materiales/Reglamento para el uso de la Marca Pais Costa Rica2020-03-17\\_17-43-50.pdf](https://www.procomer.com/wp-content/uploads/Materiales/Reglamento para el uso de la Marca Pais Costa Rica2020-03-17_17-43-50.pdf)
- Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica. (s.f.). *Licenciamiento*. Recuperado el 3 de setiembre de 2021 de <https://www.esencialcostarica.com/licenciamiento/>
- Noya, J. y Prado, F. (2012). *Marcas-país: éxitos y fracasos en la gestión de la imagen exterior* (DT).

[http://www.realinstitutoelcano.org/wps/wcm/connect/723519804d04736c8ed6cff2157e2fd8/DT13-2012\\_Noya-Prado\\_Marca-pais\\_exitos\\_fracasos\\_gestion.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=723519804d04736c8ed6cff2157e2fd8](http://www.realinstitutoelcano.org/wps/wcm/connect/723519804d04736c8ed6cff2157e2fd8/DT13-2012_Noya-Prado_Marca-pais_exitos_fracasos_gestion.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=723519804d04736c8ed6cff2157e2fd8)

- Revista Summa. (27 de noviembre de 2018). *Empresas Esencial Costa Rica tendrán exposición mundial en plataforma del International Trade Centre*. Summa Media Group. <https://revistasumma.com/empresas-esencial-costa-rica-tendran-exposicion-mundial-en-plataforma-del-international-trade-centre/>
- Real Academia Española. (2020a). *Reto*. En diccionario de la lengua española. Recuperado el 3 de setiembre de 2021 de <https://dle.rae.es/reto>
- Real Academia Española. (2020b). *Beneficio*. En diccionario de la lengua española. Recuperado el 3 de setiembre de <https://dle.rae.es/?id=5LctDVj>
- Rodríguez, A. (4 de octubre del 2013). 13 empresas costarricenses participarán en feria de alimentos en Alemania. *El financiero*. <https://www.elfinancierocr.com/negocios/13-empresas-costarricenses-participaran-en-feria-de-alimentos-en-alemania/Z42TD5Q4Z5BW5G7MYM34H5QEJE/story>
- Rodríguez, G. (2014). Sobre el contrato de licencia de marcas. *Revista de economía y derecho UPC*, 6(24), 55-67. <https://revistas.upc.edu.pe/index.php/economia/article/view/283>
- Sánchez, J., Zunzarren, H. y Gorospe, B. (2013). *¿Cómo se gestiona una marca país? Con un Centro de Inteligencia*. ESIC Editorial.
- Soto, M. (15 de setiembre del 2013). Experto en marcas critican y alaban la marca país "Esencial Costa Rica". *El Financiero*. Recuperado de <https://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/expertos-en-marcas-critican-y-alaban-la-marca-pais-esencial-costa-rica/ZBLA67DYAJFJ3MHI7P3XIP3JBE/story/>
- Tilo Motion. (s.f.). *Marca país ¿Qué conocemos de este tipo de branding?* Recuperado el 3 de setiembre de 2021 de <http://www.tilomotion.com/blog/marca-pais-branding/>
- Valverde, M. y Fulgencio, J. (2017). *Marketing Internacional*. Ediciones Paraninfo, S.A.
- Vértice. (2018). *¿Qué es el networking y para qué sirve?* Recuperado el 3 de setiembre de 2021 de <https://www.vertice.org/blog/que-es-el-networking-y-para-que-sirve/>



## Anexo 2. Cuestionario Marca País aplicado

El siguiente cuestionario tiene como propósito recolectar información para el proceso de elaboración de tesis relacionada al “Estudio de la eficiencia de la marca país Esencial Costa Rica como herramienta de competitividad para las exportaciones del sector alimentario costarricense durante el periodo 2013-2018”.

La información proporcionada por las empresas licenciatarias que participan de dicha investigación será exclusivamente para efectos académicos de los investigadores Cindy Carranza Solís y Luis Kenneth Loría Lépiz.

1. ¿Cuál fue la razón principal por la que su empresa decide optar por el licenciamiento de marca país Esencial Costa Rica?

---

---

---

2. ¿Cuánto tiempo tardó su empresa en obtener el licenciamiento de marca país Esencial Costa Rica?

- a) De 1 a 4 meses
- b) De 4 a 8 meses
- c) De 8 meses a 1 año
- d) Más de 1 año

3. ¿Cuánto tiempo tiene la empresa de contar con la licencia de marca país?

- A. Menos de un año
- B. 1 año.
- C. 2 años.
- D. 3 años.
- E. Entre 4 y 7 años.

4. De los 5 valores de marca país ¿con cuál se identifica más la empresa y por qué?

---

---

---

---

5. De los 5 valores de marca país, ¿cuál representó el mayor reto durante el proceso de licenciamiento y por qué?

---

---

---

6. Considera usted que el proceso de licenciamiento de marca país es (puede marcar varias opciones):

- a) Retador
- b) Innovador
- c) Simple
- d) Complejo
- e) Enriquecedor
- f) Otros: \_\_\_\_\_

Justifique:

---

---

---

7. Indique cuáles tipos de licenciamiento tiene la empresa actualmente:

- a) Licencia de uso corporativo
- b) Licencia de uso en productos.

8. Indique cuáles fueron los principales obstáculos o retos dentro de la empresa para el proceso de obtención de la licencia de uso de marca país.

---

---

---

---

9. ¿Cumplió Esencial Costa Rica las expectativas que tenía su empresa antes del licenciamiento de la marca?

a) Sí

b) No

Justifique:

---

---

---

10. ¿Cuáles han sido los beneficios reales obtenidos después del licenciamiento de marca país?

---

---

---

---

11. ¿Considera que, como resultado del licenciamiento, su empresa ha obtenido una ventaja competitiva a nivel comercial en el sector de alimentos?

a. Sí

b. No

Justifique:

---

---

---

---

12. ¿Considera que sus procesos de ventas internacionales se han beneficiado directamente por el uso de marca país?

A. Sí

B. No

Justificación:

---

---

---

13. ¿Cuál ha sido el valor agregado de su empresa al haberse sometido al proceso de licenciamiento?

---

---

---

---

14. PROCOMER organiza capacitaciones, ferias y tiene distintas herramientas que están a disposición de las empresas licenciatarias.

Mencione, ¿en cuáles de dichas actividades y herramientas ha participado o utilizado su empresa y por qué?

---

---

---

15. ¿Recomendaría a otras empresas optar por el licenciamiento de marca país Esencial Costa Rica?

a) Sí

b) No

### Anexo 3. Preguntas para el focus group

1. ¿Cuánto tiempo tienen de contar con la licencia de marca país y cuál fue el mayor aprendizaje durante el proceso de licenciamiento?
2. ¿Se consideran satisfechos/insatisfechos con los resultados obtenidos durante la etapa de obtención de la licencia? ¿Por qué?
3. ¿Planean continuar renovando el licenciamiento a mediano o largo plazo? ¿Cuáles son las razones por las que desearían continuar?
4. ¿Qué aspectos positivos y negativos destacarían por parte del equipo de marca país, los evaluadores y el proceso en general?
5. ¿Cómo ha fortalecido la marca país la imagen de su empresa?
6. Parte de las razones para licenciarse es que, mediante la marca, la empresa realiza buenas prácticas y, además, usa la marca como un recurso de promoción y posicionamiento de sus productos. ¿Considera que ha satisfecho sus expectativas?
7. ¿Cómo consideran podrían aprovechar más la marca país en su empresa? ¿Nos pueden brindar ejemplos prácticos?
8. ¿Considera que su empresa es más competitiva al implementar la licencia de marca país en sus procesos? ¿En qué puntos creen que se puede diferenciar la compañía respecto a sus principales competidores?
9. Entre los beneficios de marca país en conjunto con PROCOMER, tenemos acceso a ferias internacionales, plataformas digitales como sustainability maps, descuento en ferias, activaciones, capacitaciones, entre otros. De los beneficios disfrutados, ¿cuáles han sido los resultados obtenidos? Dar ejemplos para guiar respuestas.
10. El haber obtenido estos beneficios mencionados anteriormente por parte de PROCOMER ¿ha impactado de forma positiva el que usted sea una empresa licenciataria?, le abrió la oportunidad de venta o negociaciones con potenciales compradores?

11. Los valores que más resaltan de la MP ligados a las empresas son excelencia y sostenibilidad. ¿Por qué pensaría que son importantes para las empresas a la hora de ofrecer sus productos?
12. El mayor reto para obtener la licencia, en la mayoría de los casos, ha sido desarrollar la innovación. ¿Cómo considera que se pueda acompañar a las empresas para disminuir este reto y potenciar más la innovación?
13. ¿Por qué recomendaría usted la marca país a otras empresas?

## Anexo 4. Invitación a participar en la encuesta marca país

8/8/2021

Correo: Luis Kenneth Loria Lepiz - Outlook

### Encuesta

Cintha Prendas Cubillo <cprendas@procomer.com>

Jue 3/12/2020 16:08

**Para:** Luis Kenneth Loria Lepiz <luiscloria@hotmail.es>; C C <ceces12@hotmail.com>

Buenas tardes

Es un gusto saludarle desde Marca País deseándoles éxitos en sus labores, y solicitarle de su apoyo con la siguiente encuesta: [https://www.allcounted.com/s?did=s14mt6nz0muzx&lang=es\\_MX](https://www.allcounted.com/s?did=s14mt6nz0muzx&lang=es_MX)

Agradeciendo de ante mano como siempre su colaboración,

Saludos cordiales,

**CINTHYA  
PRENDAS CUBILLO**  
EJECUTIVA DE MARCA PAÍS

+506 2505-4868    cprendas@procomer.com    www.procomer.com

**PROMOTORA DE COMERCIO EXTERIOR #1 DEL MUNDO**  
2014-2015-2016-2017-2018-2019-2020    INTERNATIONAL TRADE CENTRE  
WORLD TRADE ORGANIZATION / UNITED NATIONS

Esta comunicación puede contener información protegida por el secreto profesional. Si Usted no es la persona a quien va dirigido este mensaje, por favor tome en cuenta que la divulgación, distribución o reproducción de esta comunicación es estrictamente prohibida. Cualquier persona que reciba este mensaje por error debe notificarlo inmediatamente al remitente por vía telefónica o correo electrónico y borrarlo permanentemente de su computadora.

This communication may contain information that is legally privileged, confidential or exempt from disclosure. If you are not the intended recipient, please note that any dissemination, distribution, or copying of this communication is strictly prohibited. Anyone who receives this message by error should notify sender immediately by telephone or by return e-mail and delete it from their computer.

## Anexo 5. Invitación a participar en el *focus group*

8/8/2021

Correo: Luis Kenneth Loria Lepiz - Outlook

### Invitación Focus Group UTN - esencial COSTA RICA

Cintha Prendas Cubillo <cprendas@procomer.com>

Jue 15/7/2021 23:04

**Para:** asoto@turrionesdore.com <asoto@turrionesdore.com>; gponce@astek.cr <gponce@astek.cr>; vabarca@demasa.com <vabarca@demasa.com>; jgarnier@bluenicoya.com <jgarnier@bluenicoya.com>; Consejo VUCE - Luis Obando Rojas <luobandor@dospinos.com>; lcampos@chocolates.cr <lcampos@chocolates.cr>; Ana Catalina Alvarado Ruiz <acalvarado@chocolates.cr>; justin@nahuacacao.com <justin@nahuacacao.com>; mruiz@cafedealtura.cr <mruiz@cafedealtura.cr>; integracion@coopeagri.co.cr <integracion@coopeagri.co.cr>

**CC:** Hellen Jiménez <hjimenez@procomer.com>; Luis Kenneth Loria Lepiz <luisloria@hotmail.es>; C C <ceces12@hotmail.com>

**ASUNTO:** Invitación Focus Group UTN

Buenas tardes estimado(a) empresario(a).

Reciba un cordial saludo. Le comento que los estudiantes Cindy Carranza y Kenneth Loría de la Carrera de Administración del Comercio Exterior de la Universidad Técnica Nacional, se encuentran realizando un Focus Group Virtual con empresas Marca País del sector alimentario, por lo que de manera cordial, me permito extenderles la invitación en caso de que puedan participar.

En el Focus Group se discutirá sobre experiencias, retos y oportunidades que han tenido como empresas licenciatarias de Marca País. Este proyecto de investigación académico mantendrá la confidencialidad de sus opiniones. Los resultados finales serán totalmente anónimos y solo serán utilizados para efectos de la investigación y presentados a la Dirección de Marca País en PROCOMER.

De estar de acuerdo con la participación, agradezco responder este correo para que los estudiantes puedan coordinar lo necesario.

Saludos,

### Reunión de Microsoft Teams

Únase desde su equipo o aplicación móvil

[Haga clic aquí para unirse a la reunión](#)



Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica - PROCOMER

[Infórmese](#) | [Opciones de reunión](#)

Esta comunicación puede contener información protegida por el secreto profesional. Si Usted no es la persona a quien va dirigido este mensaje, por favor tome en cuenta que la divulgación, distribución o reproducción de esta comunicación es estrictamente prohibida. Cualquier persona que

## Anexo 6. Empresas exportadoras del sector alimentario con Licencia Esencial

### Costa Rica

1	Alimentos Bermúdez S.A. (Soldanza)
2	Alimentos Kamuk Internacional de Costa Rica S.A.
3	Alimentos Pro Salud S.A.
4	Alimentos Zúñiga S.A
5	Aquacorporación S.A. (Grupo ACI)
6	Aromas y Sabores Técnicos S.A. (ASTEK)
7	Asociación de Productores Comunidades Unidas en Veracruz (Asopro Veracruz)
8	Asociación de Productores de Frutas de la Región Brunca (ASOFROBRUNCA)
9	Assukkar S. A. // Tayutic Costa Rica
10	Bacardi Soluciones Corporativas S.A.
11	Blue Zone Guanacaste S.A.
12	BrittShop Costa Rica S.A.
13	Café Britt Costa Rica S.A.
14	Café de Altura de San Ramón Especial S.A.
15	Café Rey S.A.
16	Chocolate Nahua S.A.
17	Compañía Agrícola Industrial PROPICA S.A.
18	Compañía Nacional de Chocolates DCR S.A.
19	Conservas del Sur Ge S.A.
20	Consorcio de Cooperativas de Caficultores de Guanacaste Montes de Oro R.L. (Coocafé)
21	Coopeliberia R.L.
22	Cooperativa Agrícola Industrial Victoria R.L.
23	Cooperativa Agrícola Industrial y Servicios Múltiples El General (CoopeAgri R.L.)
24	Cooperativa de Caficultores y Servicios Múltiples de Tarrazú R.L.
25	Cooperativa de Productores de Café y de Servicios Múltiples de Naranjo R.L.
26	Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.
27	Cooperativa Matadero Nacional RL (Montecillos)
28	Corbana (Corporación Bananera Nacional)
29	Corporación Manza Té de CASA
30	Costa Fresh
31	CR Cheese Factory S.A.
32	Del Oro S.A.
33	Derivados de Maíz Alimenticio S.A.
34	Distribuidora Café Montaña S.A.
35	Distribuidora de Productos Alimenticios S.A. (Diproa)
36	Finca La Anita S.A.
37	Florida Bebidas S.A.

38	Gruma
39	Grupo Agroindustrial Alpizar González S.A. (ALPIGO)
40	Grupo Agroindustrial Numar S.A.
41	Grupo Pozuelo y Pro GPP S.A. (Productos Pro)
42	Industrial de Oleaginosas Americanas S.A. (Inolasa)
43	Industrias del Huevo Innovo S.A.
44	Industrias MAFAM S.A. (Nutri Snacks)
45	INSTAMASA S.A.
46	Jinca Foods S.A.
47	Matadero del Valle S.A.
48	Mop Ice
49	Natural Sins Ltda.
50	Paradise Ingredients S.A.
51	Productora y Exportadora de Frutas y Verduras FRUVER S.A.
52	Productos Ujarrás S.A.
53	Productos VED S.A.
54	Rain Forest Water RFW S.A.
55	Roma Prince S.A. // Pastas Roma
56	Spoon
57	Terrapez S.A. (Grupo ACI) Planta de producción de Aquacorporación S.A.
58	Ticofrut S.A.
59	TRISQUEL S.A. Chocolates SIBÚ
60	Turrone de Costa Rica S.A. (Doré)
61	Unilever de Centroamérica S.A.
62	Verita Tropicals Costa Rica S.A.

**Anexo 7. Lista de empresas participantes del *focus group***

<b>Empresa</b>	<b>Colaborador</b>
Astek de Costa Rica	Gladys Ponce
Chocolates Nahua	Juan Pablo Buchert
Corbana	Sergio Laprade Coto
Alimentos Blue Zone	Jimena Garnier

### Anexo 8. Respuestas de la encuesta marca país

1. ¿Cuál fue la razón principal por la que su empresa **decide optar por el licenciamiento de marca país Esencial Costa Rica?**

No.	Respuesta de texto	Respuesta completa
1	Nuestra empresa decidió optar por el licenciamiento con el fin de mejorar los estándares internos, obtener un renombre y reconocimiento tanto a nivel nacional como internacional, así como tener un sello que nos permita diferenciarnos de nuestros competidores.	
2	Aportar diferenciación entre los productos de la categoría.	
3	es una herramienta de comercialización a nivel de país, la cual te permite garantizar tu producto en el mercado.	
4	Somos una empresa familiar 100% costarricenses, que tenemos muy definidos nuestros valores y estrategias por lo tanto deseamos dar a nuestros clientes un valor agregado.	
5	Lo solicitó el Gerente General, con la idea de darle valor agregado a nuestros productos.	
6	Para mostrar a nuestros clientes actuales y potenciales y al público en general que somos una empresa responsable con el ambiente, con nuestros colaboradores, con nuestros socios comerciales, con el país en general. Que la empresa forma parte de un orgulloso grupo grande de empresas que hacemos las cosas bien, buscando el bien común, el perfeccionamiento constante, pero siempre observando el mínimo impacto en el entorno. Ostentar la Licencia Esencial Costa Rica es una garantía para quien nos conoce de cómo producir	

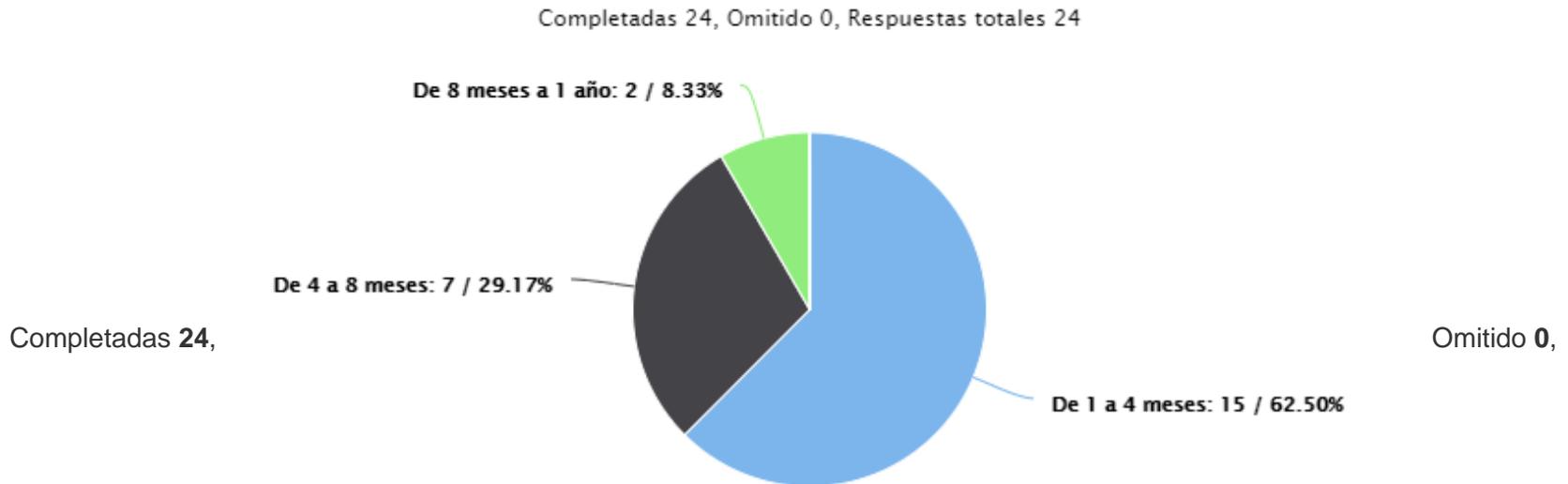
No.	Respuesta de texto	Respuesta completa
	eficientemente y con rentabilidad sostenida, no debe estar en contra del cuidado del ambiente, ni menos de la salud de los colaboradores, sino debemos procurar su bienestar.	
7	Tener una denominación de origen del café y azúcar 100% costarricense y obtener beneficios en ventas.	
8	Vimos una oportunidad de aprovechamiento de los recursos de promoción como país que conlleva la Marca Esencial Costa Rica y así aumentar la colocación de nuestros productos en el mercado internacional. Los valores de nuestra organización van muy de la mano con los principios de la Marca país lo que nos facilita la incorporación de estos principios en el desarrollo normal de nuestros negocios.	
9	Reconocimiento a nivel nacional por las buenas prácticas realizadas	
10	No tengo la memoria histórica de todo el proceso, pero por averiguaciones en su momento (2013/2014) se vio como un valor agregado para un producto que se exportaba a los Estados Unidos. El origen del producto le daba más relevancia en este mercado. Luego se le incluyó a un producto con mucha demanda en el mercado nacional (leche corta vida).	

No.	Respuesta de texto	Respuesta completa
11	Marketing	
12	Para pertenecer a un grupo selecto de empresas de prestigio.	

No.	Respuesta de texto	Respuesta completa
	<p>Para visibilizar nuestros esfuerzos en sostenibilidad            Para acceder a ferias, giras y otros beneficios a mejor precio</p>	
13	Somos una empresa con varias certificaciones y la Marca País Esencial Costa Rica goza de gran prestigio internacional	
14	Respaldo a ventas de café	
15	Para mercadeo internacional, marca país agrega valor.	
16	Es primordial para nosotros representar lo mejor del ser costarricense ante del mundo.	
17	Diferenciarnos en el mercado	
18	EL prestigio de la certificación, así como las posibilidades de tener más cercanía con PROCOMER en términos de promover las marcas de café tostado.	
19	Imagen y prestigio del licenciamiento	
20	Lo considerábamos una gran herramienta de mercadeo	

No.	Respuesta de texto	Respuesta completa
21	Prestigio de la marca	
22	Imagen y aprovechar el posicionamiento de Costa Rica en el mundo	
23	Se identificó una oportunidad para mejorar la imagen de la empresa con los clientes en el exterior.	
24	Es una marca que permite diferenciarse del resto de competidores	

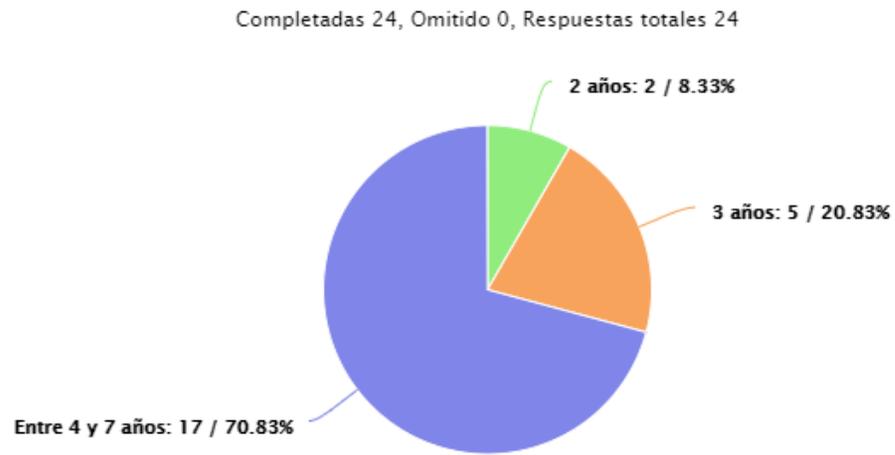
2. ¿Cuánto tiempo tardó su empresa en obtener el licenciamiento de marca país Esencial Costa Rica?



Respuestas totales **24**

Selección de pregunta	Selecciones	% Todas las respuestas de preguntas	% Todas las respuestas de encuestas
De 1 a 4 meses	15	62.50%	62.50%
De 4 a 8 meses	7	29.17%	29.17%
De 8 meses a 1 año	2	8.33%	8.33%
Más de 1 año			

3. ¿Cuánto tiempo tiene la empresa de contar con la licencia de marca país?



Completadas **24**, Omitido **0**, Respuestas totales **24**

Selección de pregunta	Selecciones	% Todas las respuestas de preguntas	% Todas las respuestas de encuestas
Menos de 1 año			
1 año			
2 años	2	8.33%	8.33%
3 años	5	20.83%	20.83%
Entre 4 y 7 años	17	70.83%	70.83%

4. De los 5 valores de marca país, ¿con cuál se identifica más la empresa y por qué?

No.	Respuesta de texto	Respuesta completa
1	INNOVO se identifica definitivamente con Innovación, dado que desde nuestros procesos hasta nuestros productos son completamente innovadores y nos preocupamos cada día por buscar estrategias innovadoras que nos diferencien de los demás competidores en el mercado.	
2	Innovación, está en nuestro ADN, el laboratorio de I&D constantemente está innovando para ofrecer mejores productos a nuestros clientes.	
3	excelencia, porque nuestra estrategia comercial es la producción con excelencia todos los días	

No.	Respuesta de texto	Respuesta completa
4	Excelencia, Sostenibilidad.	
5	La parte de calidad y ambiente, porque son las áreas más robustas de la empresa	
6	<p>Con la "Sostenibilidad". Esto porque este valor agrupa la búsqueda del bienestar dentro de tres factores vitales: lo social, lo económico y lo ambiental. Estos tres elementos como un perno, empujan el quehacer de esta empresa. No se puede salir adelante sin mirar el rendimiento. No se puede crecer sin atender lo que nuestra sociedad y entorno laboral requiere. No se puede buscar ser competitivos sin observar los derechos ambientales de los recursos utilizados por nuestra empresa e indirectamente por todos. Derecho ambiental a mitigar emisiones, desechos, impacto de todo tipo.</p>	
7	<p>Origen y sostenibilidad</p> <p>Creemos que Esencial CR debe ser una denominación de origen para productos costarricenses y sostenibles</p>	
8	Excelencia. El lograr la excelencia en todas las áreas de la organización nos llevan al cumplimiento de los demás valores. Sin excelencia no hay sostenibilidad empresarial y si no hay sostenibilidad empresarial no hay generación de recursos para los desarrollos sociales y ambientales de la empresa.	

No.	Respuesta de texto	Respuesta completa
9	Excelencia: Nuestros productos van dirigidos a la satisfacción del consumidor brindando productos de calidad e inocuos	
10	Hasta donde conozco son 5 valores. Cada uno tiene una parte con la que Dos Pinos se identifica. Si solo hay que hablar de uno apostarí por la Excelencia.	

No.	Respuesta de texto	Respuesta completa
11	son 5 valores <a href="https://www.esencialcostarica.com/marca-pais/nuestros-valores/">https://www.esencialcostarica.com/marca-pais/nuestros-valores/</a> Excelencia	
12	Progreso social. El impacto social positivo es un elemento central de nuestras operaciones. Se refleja en nuestra misión y reconocimiento. Somos un B-Corp certificada y miembros de BCtA de Naciones Unidas, especialmente por nuestro impacto social positivo.	
13	Sostenibilidad	

No.	Respuesta de texto	Respuesta completa
14	Sostenibilidad Innovación	
15	Sostenibilidad, vinculación costarricense, innovación y excelencia.	
16	Sostenibilidad: es lo que queremos representar y vivir. Una empresa que brinde alimentos de primera calidad de la mano con la naturaleza.	
17	Vinculación costarricense, ya que desea reflejar la esencia de lo producido en el país, de que nos reconozcan por factores que nos hacen únicos	
18	Innovación, porque ese ha sido el trazo de la estrategia de la empresa desde que se formó.	
19	Origen	
20	Creía yao que eran 5 valores. Por ser una cooperativa nos identificamos más con el valor de Progreso Social. Es parte inherente del cooperativismo el progreso social de sus asociados y la comunidad que impactan.	

No.	Respuesta de texto	Respuesta completa
21	Sostenibilidad, excelencia e innovación: Debido al enfoque de triple utilidad que mantenemos en la organización están integrados en nuestros procesos, así como nuestro sistema de gestión integrado.	
22	Excelencia e innovación, somos innovadores permanentes	
23	La sostenibilidad, porque el planeta lo necesita y la empresa tiene un enfoque hacia la sostenibilidad del medio ambiente.	
24	Sostenibilidad, ya que se promueve desde la agricultura	

5. De los 5 valores de marca país, ¿cuál representó el mayor reto durante el proceso de licenciamiento y por qué?

No.	Respuesta de texto	Respuesta completa
1	El valor de Excelencia, porque en ese entonces la empresa tenía apenas 1 año de fundación y debimos implementar una serie de documentos y procedimientos que no se cumplían.	
2	NINGUNO, todos los valores forman parte de la estructura de funcionamiento de la empresa.	
3	ninguno, nuestro sistema de gestión tenía sus pilares de madurez en la ISO 9001, ISO 18001 y ISO 140001.	

No.	Respuesta de texto	Respuesta completa
4	Innovación	
5	Quizás la parte de social, ya que no se hacen tantas mediciones, como en las otras áreas.	
6	<p>El de la Innovación.</p> <p>Nuestro ADN fue nacer como empresa innovando. Pero cada vez innovar se ha vuelto un reto más y más complejo. Las ideas deben ser fluidas, revisadas y deben estar acorde con lo que el mercado realmente quiere. El factor costo, es una variable no menor. Cuando las ideas se someten a un acuerdo final, y este es un Proyecto, la evaluación y prefactibilidad se hace minucioso. La innovación per se, puede ser un recurso muy caro y puede desgastar la empresa y llevarla a errores. Sin embargo, al mantener un comité permanente, un norte sostenido en el tema de creación de diferencias, allí es cuando la innovación se ha vuelto uno de los más grandes disparadores de éxito de esta empresa.</p>	
7	Innovación: No existía un procedimiento para esto en la organización	
8	<p>Innovación. Es difícil desarrollar en todos los niveles de la organización (Desde productores hasta Consejo Administración)</p> <p>esa cultura de innovación tan necesaria para adaptarse a los cambios tan bruscos que hoy en día se dan. La resiliencia va de la mano con la innovación.</p>	
9	Progreso social: Se realizan prácticas, pero menos documentadas	

No.	Respuesta de texto	Respuesta completa
10	Esa pregunta no te la podría responder porque no estuve en el proceso.	

No.	Respuesta de texto	Respuesta completa
11	son 5 valores <a href="https://www.esencialcostarica.com/marca-pais/nuestros-valores/">https://www.esencialcostarica.com/marca-pais/nuestros-valores/</a> Sostenibilidad	
12	Innovación. Pertenece a una industria muy competitiva con grandes jugadores. No hay mucho campo disponible para innovar, o es difícil de justificar financieramente.	
13	En realidad, ninguno, pues contamos con un sistema certificado en las 4 áreas, calidad ISO 9001, inocuidad Fssc 22000, SYSO con ISO 45001 y Ambiental con la Norma Carbono neutralidad B5:2016, siendo la primera organización en el país en obtener la Carbono Neutral PLUS.  Adicionalmente hemos obtenido en Programa a la Excelencia de la CICR varios Reconocimientos en diferentes categorías, siendo los últimos en año 2020 Ruta a la Excelencia Nivel Oro y Premio Conicit PYME innovadora. entre otros reconocimientos como Proveedor ejemplar del Grupo Nutresa en 2020 ya por varios años entre 11000 proveedores postulados.	
14	Excelencia, por la amplitud de los procesos	
15	Por el momento ninguno.	

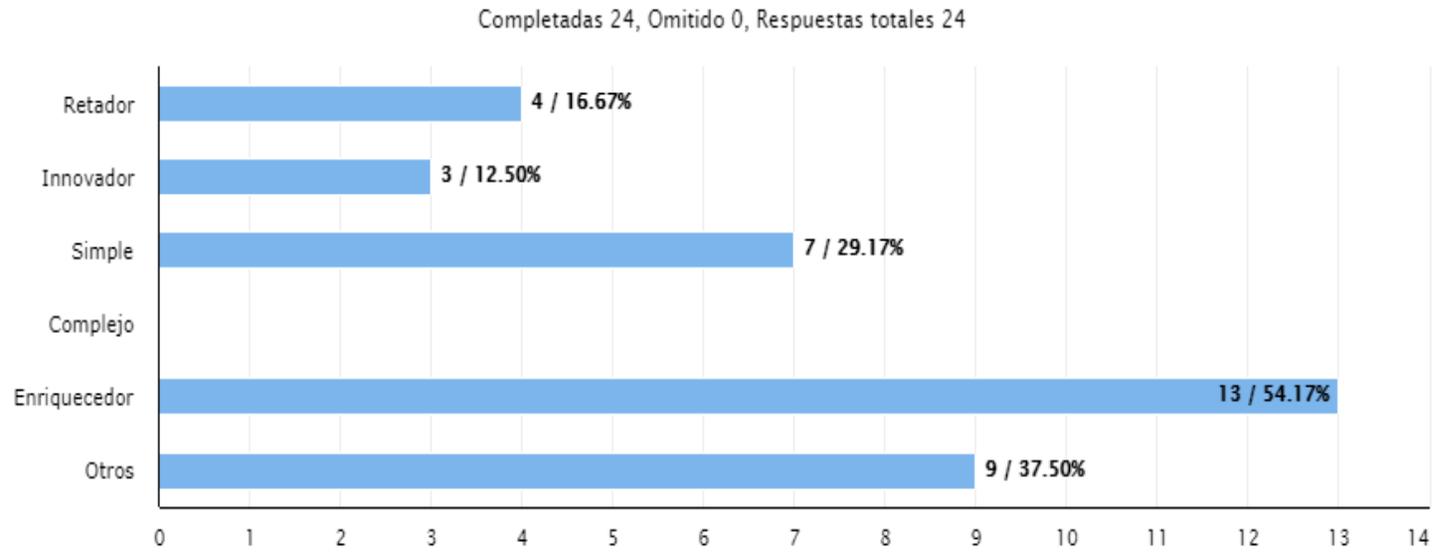
No.	Respuesta de texto	Respuesta completa
16	Progreso social: nosotros como empresa queremos brindarles herramientas a los trabajadores para la movilidad social. Es muy complicado con la realidad del país desde hace tiempo.	
17	Innovación: Aunque es de los valores fundamentales, la empresa no realizaba el esfuerzo por búsqueda de nuevas oportunidades.	
18	Innovación, es un reto constante de un producto que es muy genérico.	
19	Calidad	
20	Innovación En productos de consumo masivo es difícil implementar la innovación. Normalmente es más costoso y el riesgo que trae hace que el financiamiento sea complicado.	

No.	Respuesta de texto	Respuesta completa
21	Siempre la búsqueda de la excelencia es un gran reto para las organizaciones, cada año nos exigimos y proponemos nuevos retos que nos permitan la mejora continua en la excelencia empresarial	
22	Ninguno, la verdad siempre hemos sido muy responsables en lo que hacemos	
23	La innovación participativa y como método de trabajo en la cultura de la organización.	

No.	Respuesta de texto	Respuesta completa
24	Creo que ninguno,	

6. ¿Considera usted que el proceso de licenciamiento de marca país es...?

Tabla ▼ Exportar ▼ Imprimir



Completadas **24**, Omitido **0**, Respuestas totales **24**

Selección de pregunta	Selecciones	% Todas las respuestas de preguntas	% Todas las respuestas de encuestas
Retador	4	16.67%	16.67%
Innovador	3	12.50%	12.50%
Simple	7	29.17%	29.17%
Complejo			
Enriquecedor	13	54.17%	54.17%
Otros	9	37.50%	37.50%

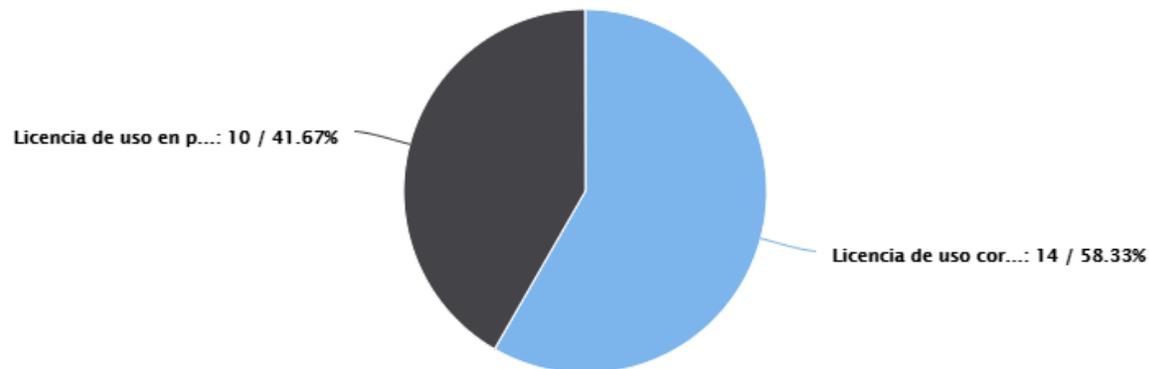
Respuestas a "otras selecciones"

No.	Respuesta de texto	Respuesta completa
1	Deben estudiar muy bien si va a ser beneficioso y si agrega valor.	
2	Es retador porque obliga a cumplir los estándares que la Marca exige. Además, sostenerlos en el tiempo. Es enriquecedor porque al aplicar los objetivos a seguir, el personal se motiva y el cliente lo agradece. Marca País entonces brinda crecimiento	
3	Ayuda al crecimiento de las organizaciones	
4	Poseemos varias certificaciones que nos facilitan la obtención de la marca	

No.	Respuesta de texto	Respuesta completa
5	Para empresas con esta, que basan su modelo de negocios en sostenibilidad, no hay barreras impasables y los ajustes que haya que realizar para alcanzar puntos en la certificación, son positivos	
6	Aporte valor agregado a la marca	
7	Abre la mente para poder ser diferenciado	
8	Es cuestión de cumplir las leyes y ser apasionado por lo que se hace	
9	Ayuda a mejorar procesos	

7. Indique cuáles tipos de licenciamiento tiene la empresa actualmente.

Completadas 24, Omitido 0, Respuestas totales 24



Completadas **24**, Omitido **0**, Respuestas totales **24**

Selección de pregunta	Selecciones	% Todas las respuestas de preguntas	% Todas las respuestas de encuestas
Licencia de uso corporativo	14	58.33%	58.33%
Licencia de uso en productos	10	41.67%	41.67%

8. Indique ¿cuáles fueron los principales obstáculos o retos dentro de la empresa para el proceso de obtención de la licencia de uso de marca país?

No.	Respuesta de texto	Respuesta completa
1	Los retos fue el capital humano que en ese entonces era muy poco, eran pocas personas liderando la empresa y nos encontrábamos un poco recargados de funciones.	
2	No hubo retos. Organizar la información de acuerdo a los requerimientos de MP.	

No.	Respuesta de texto	Respuesta completa
3	No se tuvieron obstáculos, ya que el sistema de gestión estaba con madurez en la ISO 9001, 14001 y la ISO 18001.	
4	Al ser una empresa que nos dedicamos a procesos de sacrificio, quizás tener proyectos de innovación no es fácil, porque todo está muy legislado.	
5	No conocíamos mucho de la norma al principio y no teníamos una metodología de innovación.	
6	El adiestramiento y aprendizaje de los colaboradores para ser consecuentes con las normas aplicadas. Registros, manuales, aplicación estricta de Buenas Prácticas...atención al cliente como una máxima. Básicamente esto, pues la dirección general de la empresa está fundamentada en el norte permanente de la Marca País.	
7	Documentar muchas acciones que se realizan, pero no se documentaban.	
8	No tuvimos grandes obstáculos.	
9	Documentación de evidencias	
10	El proceso es minucioso, exige mucha coordinación entre departamentos y la demostración física del cumplimiento de muchas de los requisitos. Algunas preguntas eran complejas sobre todo en el	

No.	Respuesta de texto	Respuesta completa
	valor de innovación. Difícil acceder para una Pyme en ese momento. Desconozco si en la actualidad esto ha cambiado.	

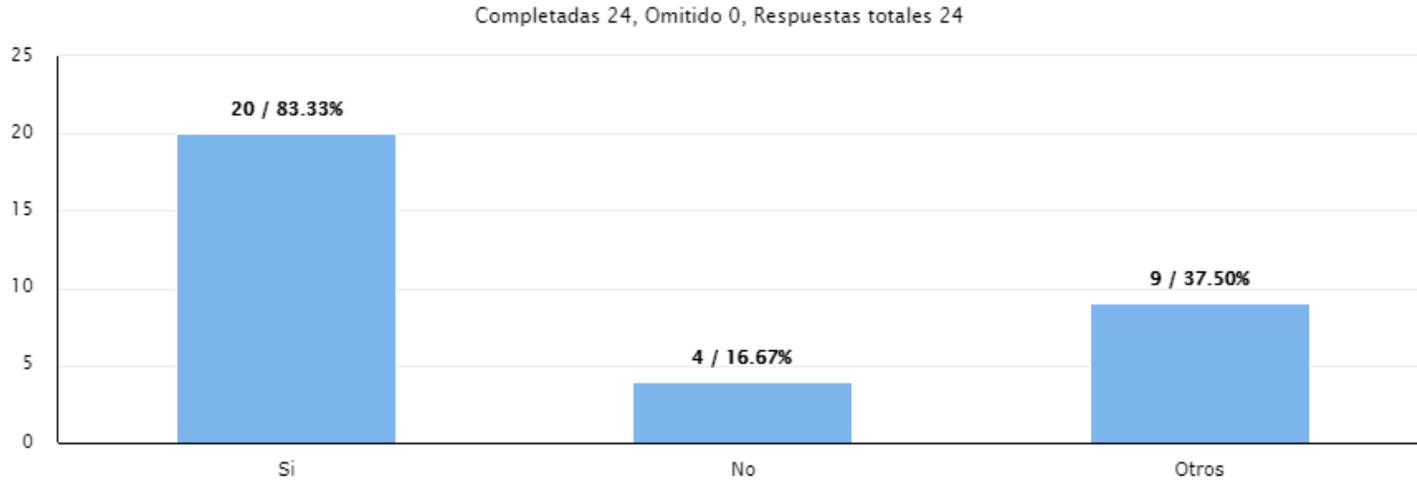
No.	Respuesta de texto	Respuesta completa
11	ninguno. contamos con certificaciones a nivel internacional que exigen más de lo que este licenciamiento pide, así que cumplir fue sencillo	
12	La educación del personal en marca país, por algún desinterés. El interés fue mucho mayor en la gerencia que en el personal operativo.	
13	En realidad, no se notó, pues llevamos muchos años con sistema integrado de gestión y todos estos procesos los colaboradores lo toman como algo normal	
14	En realidad, fue un proceso sencillo, muy convenido	
15	Organizar al equipo para que tuvieran todos los documentos a tiempo.	

No.	Respuesta de texto	Respuesta completa
16	Ninguno. Al contar y cumplir con certificaciones más rigurosas, ya teníamos todos los aspectos que pedía Esencial Costa Rica.	
17	El principal reto fue la documentación, ya que se venían realizando buenos manejos, pero no contábamos con los registros respectivos	
18	En realidad, pocos, ya que la empresa tiene un sistema de gestión de varias certificaciones.	
19	Ninguno en especial	
20	En realidad, los retos no fueron grandes. Hubo buen acompañamiento todo el tiempo.	

No.	Respuesta de texto	Respuesta completa
21	En realidad, fue un proceso que se desarrolló de forma fluida, sin mayores obstáculos, al contar con certificaciones en las áreas de Calidad, Inocuidad, ambiente y Salud y Seguridad Ocupacional por varios años, contábamos con bases muy sólidas y una cultura organizacional colaborativa y adaptada a los cambios proveniente de los procesos de mejora continua.	

No.	Respuesta de texto	Respuesta completa
22	La innovación	
23	No tenemos una estructura estratégica y un modelo de gestión de la innovación bien definido y participativo.	
24	Ninguna	

9. ¿Cumplió Esencial Costa Rica las expectativas que tenía su empresa antes del licenciamiento de la marca?



Completadas 24, Omitido 0, Respuestas totales 24

Selección de pregunta	Selecciones	% Todas las respuestas de preguntas	% Todas las respuestas de encuestas
Si	20	83.33%	83.33%
No	4	16.67%	16.67%
Otros	9	37.50%	37.50%

Respuestas a "otras selecciones"



No.	Respuesta de texto	Respuesta completa
1	Todavía no se ha visto el valor agregado.	
2	En el aspecto de imagen, de cuidado a lo interno de la Marca País cumplió. No así en el tema externo, o sea en tema exportaciones. No es una licencia que se reconozca aún como un valor igual o similar a una Certificación ISO.	
3	En cuanto a imagen sí, pero nos damos cuenta de que hay empresas no costarricenses que se les da el galardón y eso hace que pierda el sentido	
4	Realmente no se ha aprovechado el potencial de esta licencia	
5	Si, hemos aprovechado los beneficios ampliamente	
6	Da una buena imagen a la marca	
7	En realidad, la hemos usado poco como marketing, ya que el café de Costa Rica por sí mismo tiene nombre mundial, la certificación es realmente un componente más.	
8	En realidad, no se ha convertido en la herramienta de mercadeo que esperábamos. El público no conoce y no entiende Marca País entonces el valor agregado no está ahí.	
9	Sabíamos que no era una certificación conocida, pero le apostamos al tiempo	

## 10. ¿Cuáles han sido los beneficios reales obtenidos después del licenciamiento de marca país?

No.	Respuesta de texto	Respuesta completa
1	Participación en las BTM sin costo, estudios sobre países, participación en ferias.	
2	Diferenciación. No puedo indicar que la marca país lograra un impacto comercial real, sin embargo, si se logra mejorar la imagen de la empresa.	
3	Clientes cuentan con respaldo.	
4	Estar incluidos dentro de PROCOMER.	
5	Todavía no los hemos podido ver, parece que no tienen un gran peso en los clientes.	
6	Muchos. Capacitaciones, becas para participar en eventos de PROCOMER, y temas similares. No podemos decir que el licenciamiento nos haya traído beneficios económicos tangibles. Pero el beneficio de la conciencia a nivel interno y mostrar con orgullo la Marca País en los productos y en papelería (también tenemos Corporativo) , eso es muy satisfactorio.	
7	Imagen y promoción	

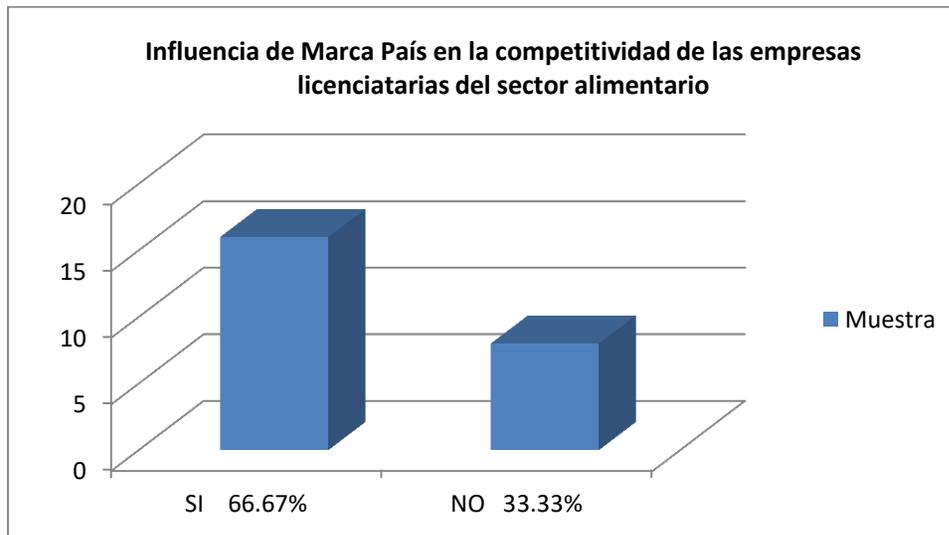
No.	Respuesta de texto	Respuesta completa
8	Hemos aprovechado capacitaciones y ferias internacionales con PROCOMER.	
9	Realmente no se ha aprovechado el potencial de esta licencia	
10	<p>Considero que aun los beneficios no son tan tangibles aún. Creo que PROCOMER debería posicionar más la marca tanto a nivel nacional como internacional.</p> <p>La marca te da un valor agregado, un elemento diferenciador en ambos mercados y creería que tiene más valor en unos productos más que en otros. Pero creo que la marca aún no está posicionada, después de más de 6 años de existencia.</p>	
No.	Respuesta de texto	Respuesta completa
11	marketing	
12	Descuentos en ferias.	
13	Comenzamos a participar de la Feria Internacional BTM, PROCOMER , para la realización de negocios y acercamiento con posibles clientes	
14	Nos ha dado presencia en eventos internacionales	

No.	Respuesta de texto	Respuesta completa
15	Para mercadeo internacional, marca país agrega valor.	
16	Más a nivel local que internacional, los clientes se identifican con el sello y consumen el producto costarricense.	
17	.....	
18	En realidad, pocos, creo que existe un divorcio entre la marca país y la marca Costa Rica del café.	
19	Imagen	
20	En mi opinión no hemos tenido beneficio alguno.	

No.	Respuesta de texto	Respuesta completa
21	Mayor prestigio y posicionamiento	
22	Ser reconocidos como empresa socialmente responsable	

No.	Respuesta de texto	Respuesta completa
23	La imagen de la empresa ante los clientes del exterior y a lo interno con las partes interesadas en Costa Rica	
24	Distinción,	

11. ¿Considera que, como resultado del licenciamiento, su empresa ha obtenido una ventaja competitiva a nivel comercial en el sector de alimentos?

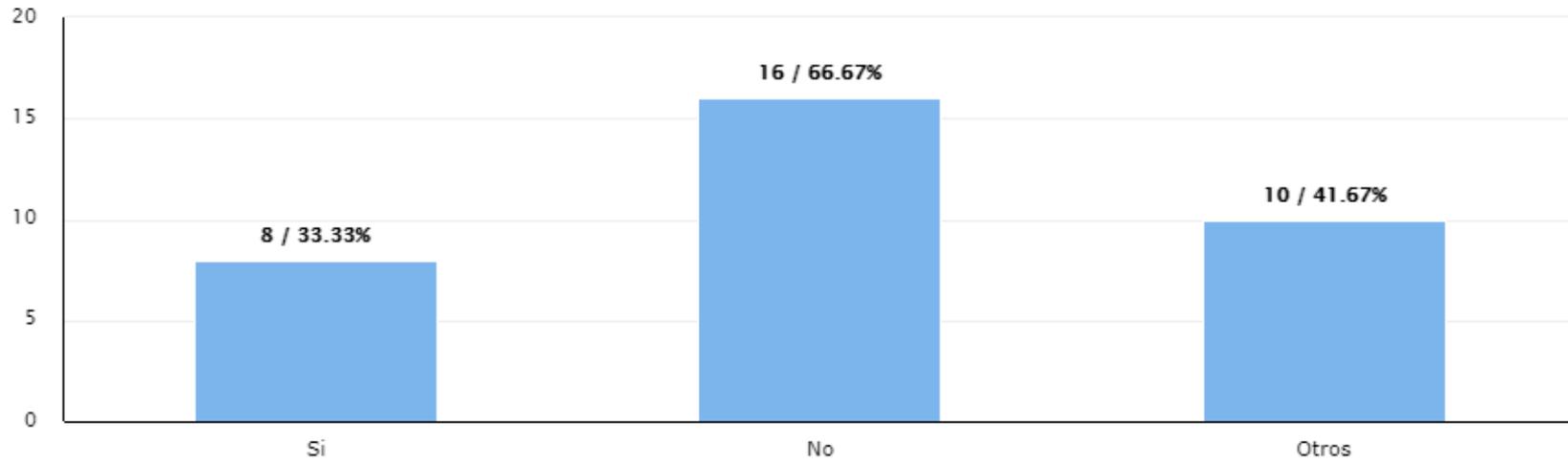


## Respuestas a "otras selecciones"

No.	Respuesta de texto	Respuesta completa
1	Si, pero no medible en números contables. Ser Marca País a lo interno da beneficios, a lo externo, no es mucha ventaja. Solo sí lo mencionamos cuando el cliente no nos conoce y eso ayuda mucho.	
2	Nos permitió participar por los fondos de Crecimiento verde	
3	No se emplea la marca como tal en comunicados y otros	
4	Mis competidores no participan en ferias internacionales	
5	Hay un respaldo importante para la marca	
6	A nivel local	
7	Ídem a la respuesta 9. La gente no ve la diferencia. Es más puede ser contraproducente porque la gente cree que los productos tienen que ser 100% nacionales	
8	Todavía no, esperamos con el tiempo.	

12. ¿Considera que sus procesos de ventas internacionales se han beneficiado directamente por el uso de marca país?

Completadas 24, Omitido 0, Respuestas totales 24



Completadas **24**, Omitido **0**, Respuestas totales **24**

Selección de pregunta	Selecciones	% Todas las respuestas de preguntas	% Todas las respuestas de encuestas
Si	8	33.33%	33.33%
No	16	66.67%	66.67%
Otros	10	41.67%	41.67%

Respuestas a "otras selecciones"

No.	Respuesta de texto	Respuesta completa
1	La marca aun no es muy conocida a nivel internacional por los clientes que se tienen actualmente	
2	insisto en que el beneficio no es tangible, solo de imagen.	
3	No lo hemos visto relacionado	
4	No se expone la marca en nuestros productos	
5	Ídem anterior, por presencia en ferias	
6	Se ha manejado más que todo en el mercado nacional	
7	Aún no exportamos	
8	No hemos concretado ventas internacionales	
9	No es muy conocida	

No.	Respuesta de texto	Respuesta completa
10	CORBANA como tal no vende	

13. ¿Cuál ha sido el valor agregado de su empresa al haberse sometido al proceso de licenciamiento?

No.	Respuesta de texto	Respuesta completa
1	Con el ambiente por las normas que el valor de sostenibilidad nos invita a cumplir y con los colaboradores las mejoras que se han implementado para ellos.	
2	Diferenciación.	
3	Satisfacción de cliente	
4	Garantía que trabajamos bajo un esquema de orden, basada en valores e identidad propia.	
5	Hasta ahora no hemos visto el beneficio.	
6	El observar los 5 factores que componen la Licencia País, es un reto permanente que ya de por sí da valor agregado. Observar la innovación como una plataforma para diferenciarnos de la competencia, es un éxito.	

No.	Respuesta de texto	Respuesta completa
	<p>Buscar la excelencia como un símbolo de crecimiento, siempre será un beneficio.  Ostentar el Origen país, esto da para vigilar la calidad e inocuidad siempre.  La sostenibilidad y la rentabilidad se sustentan en programas reales.  Todo esto como un todo, refleja a una empresa madura y seria donde nos comprometemos todos los días con nosotros mismos y la sociedad.</p>	
7	Mejora continua en los procesos,	
8	El poder ser tomado en cuenta por PROCOMER para las diferentes actividades que organiza con las empresas licenciadas lo que crea un acceso que por sí sola (organización) nos sería difícil.	
9	No se ha tenido mayor valor agregado porque no se ha aprovechado su uso	
10	No mucho, pero considero que la Cooperativa tampoco le ha sacado el máximo provecho al Licenciamiento. Algunos de los servicios no se aprovechan al máximo y esto es una oportunidad de mejora para la organización.	

No.	Respuesta de texto	Respuesta completa
11	Marketing	

No.	Respuesta de texto	Respuesta completa
12	Sentimos que formamos parte de un grupo de empresas prestigiosas y de valores compartidos. Se abrieron oportunidades comerciales vinculadas a exposición de marca. Los promotores de PROCOMER nos tienen presentes.	
13	Prestigio internacional, mayor ventaja por puntuación en encuestas y evaluaciones de clientes al ser una marca que integra todas las áreas y sostenibilidad	
14	Cuando se menciona ante los <i>stockholder</i> sobre la licencia, se transmite una buena imagen del producto y de la empresa.	
15	Mercadeo internacional	
16	NA	
17	Diferenciarnos de las otras marcas del mercado nacional	
18	Prestigio a nivel nacional.	
19	La imagen de Costa Rica ante el mundo	
20	Un cambio en la empresa para el personal para lograr obtener certificaciones. En estos 3 años no he visto el beneficio, pero sí considero que en el futuro se podrá ver los réditos.	
No.	Respuesta de texto	Respuesta completa
21	Prestigio y enriquecimiento en los procesos de mejora continua	

No.	Respuesta de texto	Respuesta completa
22	Un poco de Reconocimiento internacional	
23	Mejorar nuestro modelo de gestión, la planificación estratégica y la innovación participativa de los colaboradores.	
24	Orden, sistematización	

14. De las herramientas y beneficios que ofrece PROCOMER mencione, ¿en cuáles de las ferias, capacitaciones y actividades en general ha participado su empresa y por qué?

No.	Respuesta de texto	Respuesta completa
1	BTM Showroom de BTM	
2	Ferias internacionales principalmente.	
3	en charlas de certificaciones en seguridad alimentaria, incoterms, etiquetado, entre otras	
4	Capacitaciones, requisitos para exportar a Emiratos Árabes.	
5	Ninguna.	

No.	Respuesta de texto	Respuesta completa
6	<p>Ferias, misiones comerciales, tanto grupales como individuales, agendas país, Estudios de precios, de mercado, de inteligencia comercial, de asesoría logística. Además, hemos llevado capacitaciones del tipo de "creando exportadores", el cual es un curso con tintes de Maestría. Participamos como miembros fundadores de la instancia en el año 2003 de PROCOMER con don Nicola Minervini de formar parte de un Consorcio de Promoción de las exportaciones. Toda una forma de crecer como empresario y como profesional y una gran ayuda para exportar. Fueron 16 años perteneciendo a este consorcio de nombre Costa Rican Food Group.</p> <p>Recibir directamente del Gerente de PROCOMER a veces consejos muy valiosos, etc. PROCOMER es el mejor aliado de TURRONES DE COSTA RICA para crecer y exportar. Pues crecer sin pensar en exportar es casi impensable. Aún nosotros que somos una PYME.</p> <p>Hoy día formo parte de la Junta Directiva de CADEXCO y la Cámara día con día reconoce la valía de una Promotora como PROCOMER para apoyar a la empresa que quiere crecer vía exportaciones.</p>	
7	<p>En los eventos anuales de Esencial CR y algunas capacitaciones virtuales.</p> <p>Sugerencia; Esencial Costa Rica debe ser solo para empresas y productos nacionales.</p>	
8	Feria BTM.	
9	No se ha participado, con excepción de las ferias de Marca Esencial donde se describían buenas prácticas de otras empresas	

No.	Respuesta de texto	Respuesta completa
10	Este es un esfuerzo importante por parte de PROCOMER. En algunas ocasiones se participa en charlas cortas sobre temas de comercio, pero estamos valorando alguna estrategia para hacer un mayor uso de estos beneficios.	

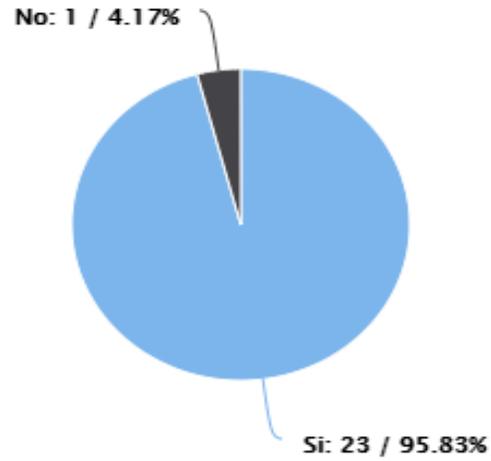
No.	Respuesta de texto	Respuesta completa
11	Capacitaciones y ferias	
12	Fancy Food Show Gulfood Specialty Food Show	
13	Feria BTM, capacitaciones	
14	Hay bastante actividad por parte de PROCOMER	
15	Fancy Food Show	
16	Sí, periódicamente participamos de capacitaciones y webinars. Son diversos y muchos.	
17	Expo Pyme BTM	
18	En realidad, no tengo claro cuantas-	

No.	Respuesta de texto	Respuesta completa
19	NA	
20	BTM Gira con PROCOMER a Ontario Canadá	

No.	Respuesta de texto	Respuesta completa
21	Algunas capacitaciones para el personal de ventas sobre todo  Concurso de crecimiento verde. (fuimos favorecidos con un proyecto de Sistema automático para la reutilización de agua de lluvia.  Feria BTM, por dos años consecutivos	
22	Participación en ferias	
23	Capacitaciones y ferias internacionales.	
24	En ferias de frutas	

15. ¿Recomendaría a otras empresas optar por el licenciamiento de marca país Esencial Costa Rica?

Completadas 24, Omitido 0, Respuestas totales 24



Completadas 24, Omitido 0, Respuestas totales 24

Selección de pregunta	Selecciones	% Todas las respuestas de preguntas	% Todas las respuestas de encuestas
Si	23	95.83%	95.83%
No	1	4.17%	4.17%



## Anexo 9. Respuestas de los participantes del *focus group*

### Focus group respuestas de Juan Pablo Buchert (Representante de Chocolates Nahua)

1. ¿Cuánto tiempo tienen de contar con la licencia de marca país y cuál fue el mayor aprendizaje durante el proceso de licenciamiento?

Contamos con la licencia desde el 2016, somos una empresa de alto impacto y fuimos creados en algo que creemos que es el impacto social positivo, fue poco traumática lograr la certificación para nosotros, no tuvimos que hacer muchos cambios o ajustes importantes, lo importante son los beneficios de la certificación.

2. ¿Se consideran satisfechos/insatisfechos con los resultados obtenidos durante la etapa de obtención de la licencia? ¿Por qué?

Sí, estamos bastante satisfechos.

3. ¿Planean continuar renovando el licenciamiento a mediano o largo plazo? ¿Cuáles son las razones por las que desearían continuar?

Sí pensamos seguir renovando, nos parece que es un tema de prestigio de continuar y los beneficios financieros compensan el esfuerzo de los costos que pueda haber.

4. ¿Qué aspectos positivos y negativos destacarían por parte del equipo de Marca País, los evaluadores y el proceso en general?

Aspectos positivos, beneficios financieros son muy buenos por ejemplo participar en ferias BTM a un menor costo,

Aspectos negativos, Es un proceso inofensivo y no causa ningún impacto, los procesos son muy livianos. se podría exigir más.

5. ¿Cómo ha fortalecido la marca país la imagen de su empresa?

En nuestro caso tenemos una certificación en paralelo llamada B-CORP que ha hecho un esfuerzo por ser reconocido a nivel mundial, el tema del reconocimiento es más local o forzado y está bien, esencial Costa Rica uno explica de que se trata y la gente lo toma bien, no tiene el impacto de otras certificaciones, pero es muy bueno para acompañar la marca país, ser de las empresas que apoyan y tener el mismo argumento de ventas da una imagen muy maciza del sector, yo lo veo positivo porque no es complejo de obtener y hemos recibido beneficios financieros. Si hay oportunidades de Mercado que no conocemos en Procomer nos informan y eso está muy bien,

6. Parte de las razones para licenciarse es que mediante la marca la empresa realiza buenas prácticas y además usa la Marca como un recurso de promoción y posicionamiento de sus productos. ¿Considera que ha satisfecho sus expectativas?

Yo estoy satisfecho, es lo que esperaba, se cumplió lo prometido,

7. ¿Cómo consideran podrían aprovechar más la marca país en su empresa? ¿Nos pueden brindar ejemplos prácticos?

El Market Place de otras certificaciones es más fuerte, conecta más directamente a un comprador, no sabría decirle porque no es igual en Procomer porque básicamente es el trabajo de Procomer, lo hacen muy bien independiente de la marca país, quizás si los licenciarios de la marca país estuvieran en una elite de las empresas algo diferente que pueda ser considerado especial, pueden hacer conexiones más especiales por ser licenciarios quizás se pueda marcar una diferencia.

Otra opción que se puede aprovechar es tener acceso a la base de datos de videos de marca país para incorporarlos en los videos institucionales.

8. ¿Considera que su empresa es más competitiva al implementar la licencia de marca país en sus procesos? En qué puntos creen que se puede diferenciar la compañía respecto a sus principales competidores.

No creo que nos haga más competitivos, pero creo que nos permite competir, por ejemplo, el hecho de participar en una feria de otra forma no tendríamos acceso, si somos competitivos tenemos oportunidad de competir gracias a la marca país. Yo creo que esto para hacernos más competitivos en lugar de marca país sería una denominación de origen.

9. Entre los beneficios de marca país en conjunto con PROCOMER tenemos acceso a ferias internacionales, plataformas digitales como sustainability Maps, descuento en ferias, activaciones, capacitaciones entre otros. De los beneficios disfrutados, ¿cuáles han sido los resultados obtenidos? Dar ejemplos para guiar respuestas.

Todas las actividades que tienen que ver con mercadeo y el impacto, lo hemos aprovechado en lo posible con algún resultado, el resultado no tiene que ver con la marca país, sino con nuestros rendimientos o capacidad de atender la demanda.

Respecto a las capacitaciones, en un momento pensamos que era buena idea para apoyar al personal, pero no encontramos algo que nos funcionara en el momento entonces no lo hemos aprovechado, nos gustaría que fuera mucho más a la medida, por ejemplo, si fuera algo que nos solucione un problema que tenga que ver con nuestros procedimientos.

10. El haber obtenido estos beneficios mencionados anteriormente por parte de PROCOMER, ¿ha impactado de forma positiva el que usted sea una empresa licenciataria? ¿Le abrió la oportunidad de venta o negociaciones con potenciales compradores?

Todas las actividades que tienen que ver con mercadeo y el impacto, lo hemos aprovechado en lo posible con algún resultado, el resultado no tiene que ver con la marca país, sino con nuestros rendimientos o capacidad de atender la demanda.

Me parece que Procomer podría compararse con otra marca país muy exitosa, de un país que lo esté haciendo muy bien, hacer un benchmarking para ver que están haciendo ellos muy bueno y podríamos copiarlo, que más se está haciendo en el mundo que pueda funcionar.

Me parece que un tema que nos podría ayudar y que me parece fatal es acceder al financiamiento en Costa Rica ya que no hay. Si hubiera una categoría de empresas que facilite la reunión y que relaje un poco a los bancos para que escuchen una oportunidad de inversión o financiamiento puede servir, es un rol difícil y diferente para PROCOMER, pero desde el punto de vista que digan al banco que esta empresa tiene potencial exportador y si exporta puede asumir el préstamo el banco al menos analice, eso podría ser importante.

11. Los valores que más resaltan de la MP ligados a las empresas son Excelencia y sostenibilidad. ¿Por qué pensaría que son importantes para las empresas a la hora de ofrecer sus productos?

No se aplicó la pregunta

12. El mayor reto para obtener la licencia, en la mayoría de los casos ha sido desarrollar la innovación. ¿Cómo considera que se pueda acompañar a las empresas para disminuir este reto y potenciar más la innovación?

Me parece que un tema que nos podría ayudar y que me parece fatal es acceder al financiamiento en Costa Rica ya que no hay. Si hubiera una categoría de empresas que facilite la reunión y que relaje un poco a los bancos para que escuchen una oportunidad de inversión o financiamiento puede servir, es un rol difícil y diferente para PROCOMER, pero desde el punto de vista que digan al banco que esta empresa tiene potencial exportador y si exporta puede asumir el préstamo el banco al menos analice, eso podría ser importante.

Tenemos mucha incapacidad financiera a pesar de tener muchos proyectos de innovación, actualmente el COVID nos afectó a nosotros y a nuestras clientes, eso fue una licencia para no pagar, se acabó el flujo de efectivo y esto genera consecuencias, muchos de los proyectos que tenemos se nos limita poder implementarlos por el no financiamiento. Este inconveniente se debe a la pandemia, Anteriormente si se desarrollaba la innovación en el desarrollo de nuevos sabores.

13. ¿Por qué recomendaría usted la marca país a otras empresas?

El proceso de licenciamiento es inofensivo y positivo uno no tiene aspectos negativos, salvo que sea muy forzado para alguna empresa alcanzar alguno de los objetivos.

**Focus group respuestas de Sergio Laprade Coto  
(Representante de Corporación Bananera Nacional Corbana)**

1. ¿Cuánto tiempo tienen de contar con la licencia de marca país y cuál fue el mayor aprendizaje durante el proceso de licenciamiento?

Contamos con la certificación desde el 2017, la corporación es muy grande, tuvimos que sistematizar muchas cosas porque no estaban adaptadas a los requerimientos de marca país, El venir de un proceso de carbono neutral nos facilitó también mucho la inserción a la Licencia de la Marca país.

2. ¿Se consideran satisfechos/insatisfechos con los resultados obtenidos durante la etapa de obtención de la licencia? ¿Por qué?  
Sí, estamos satisfechos,

3. ¿Planean continuar renovando el licenciamiento a mediano o largo plazo? ¿Cuáles son las razones por las que desearían continuar?

Se va a seguir con el proceso lamentablemente el año pasado no hubo ferias en el exterior, sin embargo, cuando se ha podido, Corbana ha promocionado al país a nivel internacional generalmente en ferias en Europa

4. ¿Qué aspectos positivos y negativos destacarían por parte del equipo de Marca País, los evaluadores y el proceso en general?

Aspectos negativos no hay tanta disponibilidad de auditores.

Aspectos positivos no indican.

5. ¿Cómo ha fortalecido la marca país la imagen de su empresa?

Me parece muy interesante que se puede valorar mucho la responsabilidad social o laboral como tal, condiciones de los trabajadores, valorar esos temas y promocionarlos un poco más en Europa que está muy fuerte, también dar importancia a la huella de carbono y al momento de promocionar la marca apuntalar que se cumple con esas condiciones.

6. Parte de las razones para licenciarse es que mediante la marca la empresa realiza buenas prácticas y además usa la Marca como un recurso de promoción y posicionamiento de sus productos. ¿Considera que ha satisfecho sus expectativas?

Si en Corbana quedamos satisfechos con el proceso que llevamos.

7. ¿Cómo consideran que podrían aprovechar más la marca país en su empresa? ¿Nos pueden brindar ejemplos prácticos?

Yo creo que siempre hay algo por aprovechar o mejorar, actualmente estamos en dos años atípicos, esperamos que el próximo año este todo más normal.

Podemos valorar la participación en ferias, o generar actividades con super mercados de la mano con Procomer y Comex.

8. ¿Considera que su empresa es más competitiva al implementar la licencia de marca país en sus procesos? En qué puntos creen que se puede diferenciar la compañía respecto a sus principales competidores.

Nosotros hemos apostado por certificaciones para diferenciarnos en este caso, no te puedo decir por ejemplo que nuestro banano es más competitivo que el de Ecuador cuando Ecuador tiene menos cargas sociales, nosotros vemos como una diferenciación para tener un mayor volumen y ser más competitivos, definitivamente si ayuda.

9. Entre los beneficios de marca país en conjunto con PROCOMER tenemos acceso a ferias internacionales, plataformas digitales como sustainability Maps, descuento en ferias, activaciones, capacitaciones entre otros. De los beneficios disfrutados, ¿cuáles han sido los resultados obtenidos? Dar ejemplos para guiar respuestas.

Yo creo que siempre hay algo por aprovechar o mejorar, actualmente estamos en dos años atípicos, esperamos que el próximo año este todo más normal.

Podemos valorar la participación en ferias, o generar actividades con super mercados de la mano con Procomer y Comex.

10. El haber obtenido estos beneficios mencionados anteriormente por parte de PROCOMER ¿ha impactado de forma positiva el que usted sea una empresa licenciataria?, le abrió la oportunidad de venta o negociaciones con potenciales compradores?

No respondió debido a reunión programada de improvisado durante el focus group.

11. Los valores que más resaltan de la MP ligados a las empresas son Excelencia y sostenibilidad. ¿Por qué pensaría que son importantes para las empresas a la hora de ofrecer sus productos?

La sostenibilidad es un tema actual, sobre en la UE con el programa del campo al plato, en cuanto a excelencia, el consumidor siempre busca algo que distinga del resto.

12. El mayor reto para obtener la licencia, en la mayoría de los casos ha sido desarrollar la innovación. ¿Cómo considera que se pueda acompañar a las empresas para disminuir este reto y potenciar más la innovación?

El tema de innovación nosotros lo hemos enfocado en el desarrollo tecnológico de la CORPORACIÓN, pero para otras empresas, puede ser el mejorar sus sistemas o procesos por medio de la tecnológica.

13. ¿Por qué recomendaría usted la marca país a otras empresas?  
Porque va a sobresalir del resto

**Focus group respuestas de Gladys Ponce  
(Representante de Aromas y Sabores Técnico S.A )**

1. ¿Cuánto tiempo tienen de contar con la licencia de marca país y cuál fue el mayor aprendizaje durante el proceso de licenciamiento?

4 años

2. ¿Se consideran satisfechos/insatisfechos con los resultados obtenidos durante la etapa de obtención de la licencia? ¿Por qué?

Satisfechos, porque la marca es reconocida y aporta al prestigio y posicionamiento empresarial, El proceso de auditoría con el auditor definido es tranquila, amigable y muy profesional

3. ¿Planean continuar renovando el licenciamiento a mediano o largo plazo? ¿Cuáles son las razones por las que desearían continuar?

Si, Es un elemento más dentro de nuestro sistema de gestión integrado que impacta positivamente y favorece la mejora continua en las diferentes áreas.

4. ¿Qué aspectos positivos y negativos destacarían por parte del equipo de Marca País, los evaluadores y el proceso en general?

Positivo: Comunicación de los eventos, oportunidades, capacitaciones, etc.  
Acompañamiento y oportunidades.

Negativo: ninguno

5. ¿Cómo ha fortalecido la marca país la imagen de su empresa?

Contamos con 4 certificaciones (calidad, ambiente, inocuidad y salud y seguridad ocupacional) y la marca país Esencial, todas son mostradas como los pilares que fortalecen la gestión. Es una marca conocida de gran prestigio y se sabe que la marca país, exige altos estándares

6. Parte de las razones para licenciarse es que mediante la marca la empresa realiza buenas prácticas y además usa la Marca como un recurso de promoción y posicionamiento de sus productos. ¿Considera que ha satisfecho sus expectativas? Sí, sin embargo, nuestro mercado es más de Centroamérica y el Caribe, pensamos que la marca es más valorada en Europa y EU.

7. ¿Cómo consideran podrían aprovechar más la marca país en su empresa? ¿Nos pueden brindar ejemplos prácticos?  
Nos gustaría recibir capacitación en el uso de la plataforma sustainability Maps, aún no la hemos explorado para utilizarla.
8. ¿Considera que su empresa es más competitiva al implementar la licencia de marca país en sus procesos? ¿En qué puntos creen que se puede diferenciar la compañía respecto a sus principales competidores?  
Para Astek, la sostenibilidad es sumamente importante, la marca Esencial Costa Rica y ser la primera organización en ser Carbono Neutralidad PLUS en el país, nos obliga a mantener la exigencia y la optimización de los procesos.
9. Entre los beneficios de marca país en conjunto con PROCOMER tenemos acceso a ferias internacionales, plataformas digitales como sustainability Maps, descuento en ferias, activaciones, capacitaciones entre otros. De los beneficios disfrutados, ¿cuáles han sido los resultados obtenidos? Dar ejemplos para guiar respuestas.

Participación en ferias: algunos acercamientos y negociaciones provenientes de las ferias BTM.

10. El haber obtenido estos beneficios mencionados anteriormente por parte de PROCOMER ¿ha impactado de forma positiva el que usted sea una empresa licenciataria?, le abrió la oportunidad de venta o negociaciones con potenciales compradores?  
No, ya Astek era una empresa fundada en 1974 cuando obtuvimos la licencia y además ya exportábamos.
11. Los valores que más resaltan de la MP ligados a las empresas son Excelencia y sostenibilidad. ¿Por qué pensaría que son importantes para las empresas a la hora de ofrecer sus productos?  
Es una garantía de comprar productos que están soportados por buenas prácticas ambientales y socialmente responsables
12. El mayor reto para obtener la licencia, en la mayoría de los casos ha sido desarrollar la innovación. ¿Cómo considera que se pueda acompañar a las empresas para disminuir este reto y potenciar más la innovación?  
Con fondos no reembolsables para la obtención de equipos, hoy día casi ningún financiamiento de fondos verdes o de innovación incluye la oportunidad de incluir los equipos necesarios para poder innovar en un producto, por ejemplo.

En Astek el año anterior 2020, fuimos ganadores de Ruta a la Excelencia Nivel Oro en la CICR y el reconocimiento a la PYME innovadora del parte del CONICIT y la

clave para nosotros es una innovación integral que genere Sinergia entre las áreas, procesos, proyectos, personas y una innovación centrada en el cliente interno y externo.

13. ¿Por qué recomendaría usted la marca país a otras empresas?

Por el prestigio que tiene la marca y porque es una excelente guía para implementar y gestionar en la gestión de las organizaciones. El proceso es cómodo y muy rápido si se está certificado en otras normas.

**Focus Group Respuestas de Jimena Garnier  
(Representante de Alimentos Blue Zone)**

1. ¿Cuánto tiempo tienen de contar con la licencia de marca país y cuál fue el mayor aprendizaje durante el proceso de licenciamiento?

Nosotros sacamos por primera vez la certificación en el año 2016, tenemos 5 años de contar con la misma.

2. ¿Se consideran satisfechos/insatisfechos con los resultados obtenidos durante la etapa de obtención de la licencia? ¿Por qué?

Si ya que para efectos de exportaciones Marca País nos da un apoyo extra, te da más credibilidad lo cual genera un mayor valor agregado a nuestros productos, es muy bueno sacar la licencia ya que te ayuda a ordenar un poquito la empresa en el sentido de tener todos los documentos digamos como que a mano, archivados bien, darte cuenta en que cositas se puede mejorar en que cosas se está fallando un poco. Es un privilegio poder tener Esencial Costa Rica.

3. ¿Planean continuar renovando el licenciamiento a mediano o largo plazo? ¿Cuáles son las razones por las que desearían continuar?

Justo el año anterior en el 2020 se hizo la renovación.

4. ¿Qué aspectos positivos y negativos destacarían por parte del equipo de Marca País, los evaluadores y el proceso en general?

Aspectos positivos: Tuve la dicha de que me toco un evaluador super buena gente.

Aspectos negativos: Sacar unas clases para las pymes de cuales son el lado positivo o en que nos puede ayudar la marca esencial Costa Rica y como nos puede abrir el mercado por ejemplo una hoja de ruta más clara

5. ¿Cómo ha fortalecido la marca país la imagen de su empresa?

Uno le da confianza al consumidor de saber que es una empresa Marca País y para el turista le da la seguridad de que es un producto 100 % costarricense, no nos ha abierto el mercado el tener la certificación, pero sí es algo que nosotros en el momento de conseguir un nuevo cliente para exportación o así. Nosotros siempre decimos, ojo contamos con certificación USD Organic y certificación marca país y eso nos ayuda bastante, Yo creo que es una herramienta de mercadeo porque da un poquito de valor de tenerlo y mencionarlo.

6. Parte de las razones para licenciarse es que mediante la marca la empresa realiza buenas prácticas y además usa la Marca como un recurso de promoción y posicionamiento de sus productos. ¿Considera que ha satisfecho sus expectativas?

Si totalmente.

7. ¿Cómo consideran podrían aprovechar más la marca país en su empresa? Nos pueden brindar ejemplos prácticos. ?  
No lo hemos pensado, para nosotros es importante tener una buena relación con Procomer y con Marca País por el negocio de las tiendas de Aeropuerto yo creo que nunca nos hemos sentado como equipo a discutir cómo le vamos a sacar más provecho a esto, cuáles son los siguientes pasos, eso es algo que nosotros todavía como empresa no hemos hecho.
8. ¿Considera que su empresa es más competitiva al implementar la licencia de marca país en sus procesos? ¿En qué puntos creen que se puede diferenciar la compañía respecto a sus principales competidores?  
Si te soy honesta, todos nuestros competidores tienen Esencial Costa Rica, hoy en día es un requisito acá en Costa Rica tener la Licencia Esencial Costa Rica, más que todo es por influencia de los competidores.
9. Entre los beneficios de marca país en conjunto con PROCOMER, tenemos acceso a ferias internacionales, plataformas digitales como *sustainability maps*, descuento en ferias, activaciones, capacitaciones entre otros. De los beneficios disfrutados, ¿cuáles han sido los resultados obtenidos? Dar ejemplos para guiar respuestas.  
  
De todo se aprende un poquito, el saber que contamos con el apoyo de Procomer es muy bueno, fuimos con ellos al Fancy Food Show que tal vez no resulto como esperábamos, pero como experiencia fue super enriquecedora y con las capacitaciones de exportaciones si son muy buenas, pero yo creo que uno aprende más al final del día en la práctica.
10. El haber obtenido estos beneficios mencionados anteriormente por parte de PROCOMER ¿ha impactado de forma positiva el que usted sea una empresa licenciataria?, le abrió la oportunidad de venta o negociaciones con potenciales compradores?  
No, ninguna.
11. Los valores que más resaltan de la MP ligados a las empresas son Excelencia y sostenibilidad. ¿Por qué pensaría que son importantes para las empresas a la hora de ofrecer sus productos?  
La Sostenibilidad es básica hoy en día ya que es muy importante saber que cada empresa y cada producto que uno está comprando y consumiendo tenga responsabilidad del medio ambiente porque eso es clave si queremos seguir funcionando tenemos que siempre pensar como uno como compañía va a ayudar

medio ambiente y ser lo más sostenible posible y con la parte de excelencia siempre es importante mantenerse en línea con la calidad de productos y que sea para nosotros como empresa que todos los trabajadores tengan calidad de vida, un buen trabajo, yo creo que eso mantiene montones la excelencia.

12. El mayor reto para obtener la licencia, en la mayoría de los casos ha sido desarrollar la innovación. ¿Cómo considera que se pueda acompañar a las empresas para disminuir este reto y potenciar más la innovación?

Eso es un poco difícil porque para desarrollar la innovación se requiere de mucha inversión monetaria para hacerla y también depende de cómo la empresa este expuesta a diferentes mercados no solo acá en Costa Rica porque ahí es donde te das cuenta de que están haciendo los demás que tal vez aquí no hay, que es lo nuevo, o por lo menos seguir tendencias. No sabemos cómo Procomer o Esencial Costa Rica puedan ayudarnos en eso.

13. ¿Por qué recomendaría usted la marca país a otras empresas?

Yo creo que es por el simple hecho de que le da seguridad a la empresa de calidad costarricense y de que está siguiendo ciertos requisitos que le dan la seguridad al consumidor de que lo que le estas vendiendo al consumidor es un producto de calidad.