

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

**PREVISIBILIDAD DEL CLIMA DE NEGOCIOS PARA LA
CORRECTA Y OPORTUNA TOMA DE DECISIONES EN
LAS EMPRESAS MULTINACIONALES**

GLENDAMONGE ALVARADO

Práctica Dirigida para optar por el grado de licenciatura en
Relaciones Internacionales con énfasis en Política Comercial

Heredia
Septiembre, 2017

DEDICATORIA

A mis padres y hermanos,

Adrián Monge, María de los Ángeles Alvarado, Esteban y Fernanda.

A mis amigos,

Gabrielle Ardón, Adriana Faría, Luis González, Brenda Herrera y Adriana Quintana.

A mi tutora,

Dra. Jeannette Valverde.

**PREVISIBILIDAD DEL CLIMA DE NEGOCIOS PARA LA
CORRECTA Y OPORTUNA TOMA DE DECISIONES EN LAS
EMPRESAS MULTINACIONALES**

Práctica Dirigida para optar por el grado de licenciatura en Relaciones
Internacionales con énfasis en Política Comercial

Postulante

GLENDIA MONGE ALVARADO

MIEMBROS DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

Decano o su representante

Director o su representante

Tutora

Lector

Sustentante

1° de septiembre, 2017

RESUMEN

La compleja realidad económica y comercial es uno de los principales retos que tienen las economías abiertas debido a la interdependencia que ha propiciado este modelo económico. Su previsibilidad y entendimiento es una premisa anhelada por los tomadores de decisiones en las empresas, ya que esto puede representar un blindaje a los efectos adversos de las externalidades negativas; o bien, se puede minimizar el impacto de las mismas.

Este vacío resulta aún más importante para empresas multinacionales, ya que supone la exposición de toda una cadena de valor; o bien, de un mismo servicio en diferentes economías. Es por esta razón que la práctica dirigida a describir en el presente informe buscó contribuir con una correcta y oportuna toma de decisiones de acuerdo con la realidad del entorno que las rodea. Se desarrolló en la empresa Keyword Centroamérica, empresa de inteligencia de entorno empresarial que provee en total 10 informes estratégicos en diversos temas; pero hasta el momento de iniciar la práctica, no existía ninguno especializado en temas económicos, por lo que se diseñó e implementó el *KeyEconomics* para suplir este vacío.

DESCRIPTORES

Inversión Extranjera Directa

Empresa multinacional

Entorno empresarial

Clima de negocios

Información estratégica

Tabla de contenido

DEDICATORIA	i
PÁGINA DE APROBACIÓN.....	ii
RESUMEN Y DESCRIPTORES.....	iii
Lista de cuadros	v
Lista de imágenes	v
INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVOS	3
A. OBJETIVO GENERAL.....	3
B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
I. ASPECTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS	4
A. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	4
B. ANÁLISIS FODA.....	7
1. CITI GROUP.....	7
2. MULTIPLAZA	8
3. VIVA TRUST	8
4. ILG LOGISTICS.....	9
II. JUSTIFICACIÓN DE LA PRÁCTICA.....	11
III. LA IMPORTANCIA DE UN INFORME ESTRATÉGICO	13
IV. DISEÑO METODOLÓGICO.....	14
A. CONCEPTOS IMPORTANTES PARA LA PRÁCTICA	15
B. PANORAMA DE INVERSIÓN EN COSTA RICA.....	16
V. FACTORES CLAVE DENTRO DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.....	22
A. SEGUIMIENTO DE INDICADORES CLAVE.....	23
B. ENTORNO EMPRESARIAL.....	24
C. ESTRATEGIA COMERCIAL	25
D. PANORAMA INTERNACIONAL.....	27
E. OTRAS INFORMACIONES	28
F. MENÚ DE CIFRAS	28
VI. CONCLUSIONES.....	30
BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA	31

Lista de cuadros

Cuadro 1.1: Análisis FODA de Citi Group	7
Cuadro 1.2: Análisis FODA de Multiplaza	8
Cuadro 1.3: Análisis FODA de Viva Trust	9
Cuadro 1.4: Análisis FODA de ILG Logistics.....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

Lista de imágenes

Imagen 2.1: Posición de Costa Rica en diferentes índices.....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
Imagen 2.2: Objetivos de Costa Rica de IED para 2018.....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
Imagen 2.3: Objetivos estratégicos del clima de inversión para 2018..	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
Imagen 5.1: Infografía sobre el ICC.....	24
Imagen 5.2: Infografía sobre el desempeño de Scotiabank en el I trimestre de 2016	25
Imagen 5.3: Infografía sobre promoción de la licencia Esencial fuera de la GAM.....	26
Imagen 5.4: Infografía sobre las perspectivas de la OCDE para 2016.....	27
Imagen 5.5: Infografía sobre actualización de intereses de CONAPE	28
Imagen 5.6: Ejemplo de Menú de Cifras.....	29

INTRODUCCIÓN

El modelo económico costarricense ha permitido la inserción y asentamiento de empresas multinacionales en el país, lo cual ha intervenido, sin duda alguna, en la configuración del clima de negocios.

De manera concomitante, y como parte del modelo actual, también se estimula la inversión en diferentes sectores. La Inversión Extranjera Directa (IED) ha sido motivada por la misma promoción de exportaciones mediante las Zonas de Libre Comercio, y su relación con el Producto Interno Bruto (PIB) ha sido muy estrecha. Para reseñar un poco el efecto de la IED en Costa Rica, ésta tuvo un incremento después de 1990 y aumentó drásticamente después de las reformas estructurales, y posterior a la llegada de Intel se incrementó aún más la estadística. Bajo la misma línea, la especialización comercial afecta positivamente la balanza de pagos y la dinámica de demanda interna y externa, situación que influye también en su proceso de crecimiento y desarrollo.

Con el paso de los años se ha ido incrementando la presencia de empresas foráneas en suelo costarricense, y a pesar de la salida de Intel, la situación ha ido superando poco a poco el efecto de la misma. Hoy día, Costa Rica sigue perfeccionando su estrategia de atracción de inversión en consonancia con su interés de proyectarse como una economía verde e incorporarse en cadenas globales de valor que tengan el menor impacto posible sobre el ambiente.

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL 2016; 9), «En Centroamérica, los ingresos de IED aumentaron un 6%, totalizando 11.808 millones de dólares. Con un 43% del total, Panamá continúa siendo el principal receptor de IED de la subregión; le siguen Costa Rica (26%), Honduras (10%) y Guatemala (10%).» Complementariamente, datos de la misma fuente señalan que Costa Rica aumentó un 1% las entradas de IED durante el 2015 y se tradujo en US\$3.094 millones (CEPAL 2016; 61).

Está de más mencionar que los datos desplegados anteriormente son muy positivos, pero surge la interrogante de lo que sucede más allá de las estrategias agresivas de atracción. Existen políticas e incentivos orientados a la retención de la IED, pero surge una necesidad de brindar mayor previsibilidad del entorno empresarial para la toma de decisiones fundamentada y preventiva, buscando así un blindaje ante los cambios bruscos que puedan tener un impacto mayor si no son contemplados con mayor anticipación.

A partir del vacío antes descrito, surgió la oportunidad de realizar la práctica dirigida de la sustentante, ya que la empresa Keyword Centroamérica requería diseñar e implementar un nuevo informe estratégico que cumpliera la misma función de los otros productos que ya ofrecía, pero en materia económica. Así fue como se desarrolló la modalidad aquí descrita desde diciembre de 2015 hasta junio de 2016, periodo en el que la estudiante participó en el proyecto; desde la investigación preliminar, hasta el diseño e implementación del nuevo producto denominado *KeyEconomics*. El proceso siempre estuvo apegado a los lineamientos y requerimientos pautados por la empresa, así como su razón de ser: proveer información anticipada y customizada para tomar decisiones acertadas en las empresas, transformándose en inteligencia de entorno empresarial.

OBJETIVOS

A. OBJETIVO GENERAL

Elaborar el informe estratégico económico denominado *KeyEconomics* con el propósito de que la empresa Keyword Centroamérica informe a sus clientes multinacionales sobre los factores económicos claves para la toma de decisiones económicas.

B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar los factores claves que intervienen en el proceso de toma de decisiones de los clientes multinacionales de la empresa Keyword Centroamérica.
2. Elaborar un informe estratégico semanal sobre los factores claves que inciden en la toma de decisiones de los clientes de Keyword Centroamérica.

I. ASPECTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS

La Práctica Dirigida que se realizó estuvo circunscrita a las labores de Keyword Centroamérica, empresa perteneciente a Grupo Inco. El grupo nació como una empresa de inteligencia comercial en el año 2010, pero con el paso del tiempo «...aumenta su interacción con sistemas de información, lo que le permite hoy en día generar valor para sus clientes a partir del buen uso de datos e información y modernas plataformas tecnológicas que impactan en la toma de decisiones.» (Grupo Inco, *s.f*). Por su parte, Keyword Centroamérica es una firma consultora especializada en el levantamiento de información estratégica mediante análisis, informes y desarrollo de estrategias en los principales ámbitos que influyen en el entorno empresarial (Keyword Centroamérica, *s.f*).

A. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Ahora bien, la firma nació hace dos años con el fin de brindar servicios de «Información customizada, anticipada y prospectiva para los ejecutivos de la región», en palabras de su presidente Arturo Condo (Keyword Centroamérica, 2015). Está especializada en el levantamiento de información estratégica por medio de análisis, informes y desarrollo de estrategias que aportan aspectos sobre los principales ámbitos que inciden en el entorno empresarial. Asimismo, Keyword está formada por profesionales en diversas disciplinas y un cuerpo directivo con sólida formación académica y amplia experiencia, a saber:

- **Presidente:** Arturo Condo, cuenta con estudios en ingeniería electrónica de la Escuela Superior Politécnica del Litoral de Ecuador con especialidad en sistemas de información y biotecnología. Obtuvo una maestría en administración de empresas en INCAE Business School y también cuenta con un doctorado en Administración de Empresas con énfasis en Estrategia Empresarial y Negocios Internacionales de Harvard Business School. Fungió como rector de INCAE en el período 2007-2015 y es profesor en áreas de estrategia empresarial y negocios internacionales. Ha impartido en forma conjunta con el Prof. Michael Porter un curso sobre Microeconomía de la Competitividad. En el CLACDS¹ lidera a un equipo de

¹ El CLACDS es la institución de referencia para el análisis, seguimiento y recomendación de las políticas, instituciones y factores que fomentan la productividad de las naciones de la región a la cual sirve. Es el socio del Foro Económico Mundial y continuará con sus esfuerzos para apoyar la medición de la competitividad a través de los distintos informes del Fondo, y colabora activamente con la agenda de los bancos multilaterales

profesores e investigadores que apoya proyectos orientados al desarrollo sostenible. Autor de libros y artículos en temas de estrategia y competitividad. Consultor estratégico de empresas del sector público y privado. Se ha enfocado en la formulación y revisión de la estrategia competitiva de la firma, toma de decisiones estratégicas, expansión y estrategia internacional. Ha trabajado con organismos como el BID y el Banco Mundial. También es miembro del consejo asesor del Advisory Oath Project.

- **Gerente General:** Luis Diego Oreamuno, obtuvo el grado de licenciatura en Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica y es co-fundador y director de Grupo Inco. Aparte de su labor en Keyword Centroamérica, actualmente se desempeña como miembro de la junta de Ideas en Acción, es aliado de Desarrollando América Latina, y anteriormente trabajó en Strategic Group , el Mideplan y en SAM S.A. Paralelamente, contribuyó con la implementación del Proyecto Nacional de Datos Abiertos, es co-organizador de TEDx Youth Costa Rica y pertenece a la *Global Shapers Community*, una red de centros fundada y dirigida por jóvenes con gran potencial que han tenido logros e impulsos por contribuir con sus comunidades, y es una iniciativa del Foro Económico Mundial.
- **Jefe de Información Estratégica:** Daniel Calvo, es bachiller en Ciencias Políticas de la Universidad de Costa Rica, cursó la maestría en Derecho Parlamentario y Técnica Legislativa en la Universidad de Castilla-La Mancha, España. Actualmente es estudiante de Derecho en la Escuela Libre de Derecho y se está especializando en Comunicación Política en FLACSO. Ha laborado en el Instituto de Educación y Formación Política Rodrigo Facio, en la Agencia de Cooperación Alemana para el Desarrollo, en la Fundación Friedrich Ebert Stiftung, en la Asamblea Legislativa y el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto.

Por otro lado, los productos y servicios responden a las principales necesidades de información y comunicación, permitiendo a las empresas actuar y reaccionar de manera adecuada y oportuna; esto considerando que el éxito está en la anticipación, en el análisis

para la facilitación del comercio y el libre tránsito de bienes y servicios en la región (INCAE Business School, s.f).

correcto y en el desarrollo de estrategias adecuadas. Los productos que ofrecía la empresa antes de incluir el *KeyEconomics* eran los siguientes (Keyword Centroamérica, 2015):

1. **KEYLAW:** Es el monitoreo de la actividad normativa de los entes del Estado, para lo cual se realiza un informe quincenal infográfico sobre el entorno legislativo y actualizaciones permanentes sobre avances en proyectos de ley, los actores que los promueven o son claves en el proceso, sondeos de opinión y calendario de fechas relevantes.
2. **KEYPOLITICS:** Se basa en el monitoreo de la actividad política de los entes del Estado que influyen en las actividades económicas. Para tal efecto, se crea un informe quincenal infográfico sobre entorno político, actores claves, temas de coyuntura nacional y regional, análisis de escenarios políticos, análisis de discurso político, seguimiento de estrategias del Gobierno y calendario de fechas relevantes.
3. **KEYMONITOR:** Aglutina el monitoreo de la normativa vigente, por lo que se hace un reporte mensual sobre las principales normas publicadas que afectan el entorno económico y reportes flash de las normas de mayor impacto, en el momento que son publicadas en el Registro Oficial.
4. **KEYFLASH:** Es un reporte alerta sobre acontecimientos de interés para la actividad comercial del cliente.
5. **KEYENTORNO:** Son presentaciones o reuniones estratégicas entre un experto del equipo de Keyword con el staff o directorio de la empresa o institución, para así analizar el entorno normativo, político y económico.
6. **KEYENLACE:** Es un reporte infográfico semanal sobre el mensaje del Presidente de la República en Cadena Nacional, resaltando los principales temas e intervenciones que tienen impacto económico.
7. **KEYMAPEO:** Es un mapeo estratégico de actores e instituciones, sus vínculos, relevancia, competencias y dependencias.
8. **KEYPERFILES:** Se elabora un perfil de personas claves, incluyendo su biografía, historial académico y profesional, vínculos personales, políticos y con instituciones; publicaciones y otra información relevante.

Por ende, el *KeyEconomics* fue diseñado e implementado para proveer un informe especializado en el acontecer de índole económica cada inicio de semana (lunes), y así se cubre este tipo de contenido en un producto especialmente diseñado para ello.

B. ANÁLISIS FODA

La labor de la sustentante consistió en el diseño de un nuevo informe estratégico, es decir, un nuevo producto llamado *KeyEconomics*, el cual fue planteado en función de los clientes multinacionales que posee la empresa. Se tomaron en cuenta solo cuatro de ellos como una muestra para dar a conocer los principales perfiles que conforman la cartera de clientes de la empresa. Como parte de la aproximación hecha a los clientes con el fin de determinar los factores que influyen en el proceso de toma de decisiones, se realizaron análisis FODA para comprender mejor las áreas de oportunidad y los retos palpables para sus operaciones en el país.

1. **CITI GROUP:** Es la empresa global líder en servicios financieros que tiene aproximadamente 200 millones de cuentas de clientes y opera en más de 160 países en los cinco continentes. Ofrece a consumidores, empresas, instituciones y gobiernos una amplia gama de productos y servicios financieros, incluyendo banca de consumo, banca corporativa y de inversión, banca transaccional y banca privada (Citibank, s.f).

Cuadro1.1: Análisis FODA de Citi Group

	Aspectos negativos	Aspectos positivos
Origen interno	<p><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Falta de empleados para la atención en unidad de reclamos. ◦ No cuenta con muchas agencias bancarias cercanas al competidor. 	<p><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Conocimiento del mercado. ◦ Grandes recursos financieros. ◦ Experiencia de los recursos humanos. ◦ Procesos técnicos y administrativos de calidad.
Origen externo	<p><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Variación de las divisas. ◦ Externalidades económicas. ◦ Preferencia del consumidor por bancos estatales. ◦ Productos innovadores de otros bancos. 	<p><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Creación de nuevos productos que cubran los intereses de la población. ◦ Tendencias favorables en el mercado. ◦ Lealtad del cliente. ◦ Necesidad del producto.

2. **MULTIPLAZA:** Es una de las marcas de Grupo Roble, compañía desarrolladora de centros comerciales y proyectos habitacionales en toda la región. Específicamente, son centros comerciales que se encuentran en las zonas de mayor flujo en cada país, llegando cada vez a más consumidores en la región. En Costa Rica hay dos de ellos ubicados en Curridabat y Escazú (Grupo Roble, s.f).

Cuadro1.2: Análisis FODA de Multiplaza

	Aspectos negativos	Aspectos positivos
Origen interno	<p><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Servicio sin características diferenciadoras. 	<p><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Conocimiento del mercado. ◦ Grandes recursos financieros.
Origen externo	<p><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Competencia muy agresiva. ◦ Competencia consolidada en el mercado. 	<p><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Necesidad del producto. ◦ Tendencias favorables en el mercado. ◦ Fuerte poder adquisitivo del segmento meta.

3. **VIVA TRUST:** Organización que busca comprobar que la cooperación entre un grupo empresarial y una fundación filantrópica está creando sinergias entre los dos mundos, generando un impacto visible en cuanto al desarrollo más sostenible de la sociedad como también en la rentabilidad de los negocios, y estableciendo un nuevo modelo de manejo empresarial orientado hacia el triple resultado o *triple bottom line* (Viva, s.f).

Cuadro 1.3: Análisis FODA de Viva Trust

	Aspectos negativos	Aspectos positivos
Origen interno	<p><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ 	<p><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Recursos humanos motivados y contentos. ◦ Procesos técnicos y administrativos de calidad. ◦ Características especiales del producto que se ofrece.
Origen externo	<p><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Comportamiento del mercado impredecible por escasa competencia en el país. 	<p><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Tendencias favorables en el mercado (importancia de la sostenibilidad para las empresas). ◦ Escasas competencia. ◦ Prestigio de la organización.

4. **ILG LOGISTICS:** Las principales actividades de la compañía y sus subsidiarias son la representación e intermediación de las líneas navieras, almacenamiento, y logística de inventario y transporte. Opera en los seis países de América Central con almacenes y oficinas propias.

Cuadro 1.4: Análisis FODA de ILG Logistics

	Aspectos negativos	Aspectos positivos
Origen interno	<p><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Servicio sin características diferenciadoras. 	<p><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Conocimiento del mercado. ◦ Buena calidad del producto final. ◦ Experiencia de los recursos humanos. ◦ Procesos técnicos de calidad.

Origen externo	<p><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Competencia bien posicionada. ◦ Inestabilidad del precio de los insumos básicos (combustible). 	<p><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Necesidad del producto. ◦ Amplia cartera de clientes para ofrecer servicios innovadores.
-----------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Entendido el peso que tienen los clientes multinacionales de la firma, el nuevo producto se propuso con el fin de facilitar mayor previsibilidad en clima de negocios. Por ende, y en consonancia con la presentación de los productos que ya ofrece Keyword Centroamérica, fue necesario conceptualizarlo a partir de la información que se determinó como influyente para el tópico que se deseaba abarcar.

Los análisis anteriores demuestran que la mayoría de aspectos considerados requieren ser abordados como una pieza clave que funciona dentro de determinado ecosistema. Por tanto, no pueden tratarse de forma aislada, ya que son componentes fundamentales para la toma de decisiones dentro de las empresas. Y dichas empresas se desempeñan dentro de un mismo clima de negocios que las acoge debido a su posición geográfica.

II. JUSTIFICACIÓN DE LA PRÁCTICA

La política comercial es una disciplina que proporciona los lineamientos para todo lo que implica el comercio internacional, específicamente las actividades relacionadas con importación, exportación e IED. Como parte de ello, es necesario monitorear el clima de negocios del país, ya que éste cuenta con incentivos para catalizar el intercambio de bienes y servicios, o bien, para fomentar el establecimiento de empresas multinacionales. Pero al mismo tiempo, contempla algunas debilidades y amenazas que deben ser tomadas en cuenta con anticipación, para así minimizar el impacto de futuras contingencias y la toma de decisiones correctas.

Haciendo eco a las palabras de Jordana & Ramió (2002; 27), el *decision-making*² gubernamental relativo a la política comercial, la mayoría de las veces está condicionado por los siguientes elementos: 1) el tipo de Gobierno y el papel real del presidente; 2) el modelo institucional de la política comercial exterior; 3) las estructuras de coordinación existentes dentro del Gobierno; 4) el control del Parlamento sobre la política comercial exterior³; 5) la concentración, articulación y fuerza de los actores privados y semipúblicos; y 6) las fórmulas de participación formal e informal de los actores privados. Ligado a lo anterior, es posible inferir que los productos de Keyword Centroamérica concentran lo referente a los elementos que afectan la política comercial, buscando siempre otorgar mayor previsibilidad al sector empresarial.

En este punto, resulta muy importante establecer la relación entre el *decision-making* gubernamental con el clima de negocios, ya que el primero tiene gran influencia en el segundo por medio de los elementos antes descritos. El clima de negocios, al concentrar un conjunto de variables con gran incidencia en el sector empresarial, repunta sobre las decisiones del directorio y los ejecutivos de estos importantes actores, que en este caso abarca una cartera de clientes amplia a nivel regional. Es por esta razón que se hace necesario informar y comunicar mejor los posibles escenarios en los ámbitos de interés, y así sacar

²Es la traducción al inglés de “toma de decisiones”. Pero para efectos del análisis de la política pública, proviene de la teoría de Lasswell, que promueve el perfeccionamiento de la toma de decisiones mediante la adquisición de conocimiento para su posterior aplicación en la formulación de una política pública (Quade, 1989. Citado en Díaz s.f; 1).

³En el caso costarricense sería el equivalente a la Asamblea Legislativa.

mayor provecho de lo que puedan ofrecer los análisis prospectivos en aras de brindar mayor ergonomía a las empresas que contribuyen con la sostenibilidad de la política comercial.

Como refleja lo hasta aquí explicado, es innegable la relación simbiótica que existe entre empresa y comercio internacional, por lo que es de vital importancia mantener a estos actores lo más estables posible. Siguiendo la misma línea, Ideas propias Editorial arroja que:

El entorno empresarial es cada vez más competitivo, debido a la globalización de la economía y los mercados, y está en continuo cambio. Las empresas necesitan interactuar y adaptarse a él para ofrecer los productos y servicios que demanda la sociedad “2006; 9”.

Esto quiere decir que la interacción comercial con el exterior supone desarrollar una capacidad de adaptación, debido a que la dinámica internacional suele ser cambiante y tiene tal influencia, que repercute directa o indirectamente en los asuntos económicos de todos los países, dependiendo de su escala y magnitud. Por consiguiente, la competitividad es un atributo que se posee a través de la capacidad de predecir y la toma de decisiones acertada, entre otras consideraciones. Dicha capacidad debe considerarse, en primera instancia, de acuerdo con la realidad inmediata; entiéndase a nivel país y a nivel región, puesto que uno de los asuntos medulares de la región centroamericana es precisamente la integración en comercio exterior y administración aduanera.

Por último, es válido justificar la práctica realizada al comprender el vínculo que existe entre estos productos y las empresas multinacionales que se hospedan en la región, quienes establecieron sus filiales por una combinación de incentivos que posiblemente no encontraban en otra región. Pero ante las eventualidades que se puedan presentar, se ofrece información estratégica que coadyuva con un mejor conocimiento del entorno y; por tanto, con la retención de las mismas, que representan un importante porcentaje del PIB en forma de IED.⁴

⁴ Según la CEPAL (Citado en Zueras, 2015), para el 2014 la región centroamericana percibió US\$10.480 por concepto de IED, de los cuales Costa Rica captó US\$2.105,9 millones, representando un 4,2% del PIB y 87% del déficit de cuenta corriente de ese año (Mideplan, 2015).

III. LA IMPORTANCIA DE UN INFORME ESTRATÉGICO

La situación resuelta yace en la ausencia de informes ejecutivos económicos que aglutinen los principales indicadores concernientes al clima de negocios del país, orientados a facilitar la acertada toma de decisiones en las altas gerencias de multinacionales. En este sentido, los ejecutivos de la región carecen de información customizada, anticipada y en prospectiva; a lo cual Keyword Centroamérica responde con productos de información estratégica mediante el monitoreo de datos y actualizaciones que tienen incidencia en la actividad de los clientes.

Si bien, existen Sistemas de Información mecanizados basados en ordenadores y con alto valor estratégico, éstos tienen gran utilidad y la capacidad de sistematizar información propia de la empresa, así como generan valor estratégico ante sus competidores, mas no dentro del ecosistema al que están sometidas. Consecuentemente, emana una necesidad de consultar qué es lo que depara el clima de negocios a futuro y cómo se pueden tomar los cambios (si los hay) para comprender si representan una amenaza o una oportunidad para el negocio.

Pero el producto no solo consiste en transmitir la información cortejada e identificada, también es importante subrayar que la manera en que se transmite tiene un gran peso en el debido procesamiento y retención del contenido. En este caso, se pretende traducir el *KeyEconomics* utilizando infografías que facilitan la comprensión y el uso del mismo, sea por el mismo ejecutivo o a lo interno de su empresa.

Como bien mencionan Olate & Peyrin (2004; 23):

Las empresas operan en un medio incierto, ya sea por lo imprevisible de su entorno social, o por su entorno cambiante. La estrategia da la posibilidad de disminuir la incertidumbre y así contribuir a la toma de decisiones, transformando los inputs en vista al logro de los objetivos, la información pasa a ser la base de la toma de decisiones, y para tener un carácter rentable y económico deberá ajustarse a las oportunidades en el tiempo.

A causa de lo anterior, sobresale la importancia de ofrecer una alternativa innovadora que no solo satisfaga al empresario en términos de competitividad, sino también de supervivencia y sostenibilidad a largo plazo. Así, surge la interrogante sobre: ¿Cuáles son los factores económicos claves que debe considerar la gerencia de las empresas multinacionales para la toma de decisiones y cómo puede ser abordada la información para enfrentar con éxito sus operaciones en Costa Rica?

IV. DISEÑO METODOLÓGICO

El tipo de investigación de la práctica fue exploratoria y descriptiva. Exploratoria en el tanto no existen investigaciones previas sobre el tema y descriptiva porque detalla el proceso de operaciones que ejecutan las empresas multinacionales de la cartera de clientes de la empresa Keyword Centroamérica, y propone cómo abordar la información estratégica económica clave para la creación de un nuevo producto orientado a ser un insumo clave para la toma de decisiones gerenciales de las mismas. Para tal efecto, se tomará como sujeto de análisis las operaciones de las empresas y en específico las decisiones que se toman desde su cuerpo directivo.

Por otro lado, se utilizaron fuentes primarias, como la entrevista al Gerente General de cada empresa, quien tiene a su cargo el análisis de la información y la toma de decisiones y al personal operativo. Entre las fuentes secundarias se recalca la información documental disponible en cada una de las empresas, en la biblioteca especializada en Relaciones Internacionales y en sitios de Internet

Como bien se ha mencionado anteriormente, Keyword Centroamérica es una empresa joven, pero en el momento que se desarrolló este nuevo producto, ya existía un paquete de informes bien posicionado entre las empresas clientes. No obstante, se identificó la necesidad de incorporar un producto dedicado específicamente al ámbito económico, por lo que el proyecto del *KeyEconomics* se designó a la sustentante y se ejecutó en función de los requerimientos de la empresa.

En la fase inicial se hizo una indagación sobre el significado del clima de negocios y la importancia que tenía el mismo para la toma de decisiones dentro de las empresas multinacionales. Uno de los textos de referencia alude a la complejidad de la toma de decisiones en las empresas que deciden internacionalizarse, pero existe la posibilidad de considerar ciertos factores para establecerse en los mercados más atractivos, entre ellos figuran:

...the extent of the market itself, the economic and political stability of the country, the existing skills and know-how in the area, the existence of skilled human resources, labour costs, the quality of transport and logistic infrastructures, contained energy costs, a favourable tax and regulatory framework “Sacalera & Uruci 2011; 28”.

Si se toma en cuenta lo anterior, el entorno económico resulta ser un incentivo a la inversión extranjera. Sin embargo, es muy importante tomar en consideración que una economía no puede ser perfecta, por lo que la previsibilidad de los aspectos negativos o con

alta vulnerabilidad, debería ser una manera de amortiguar el impacto de los mismos en las empresas. En el caso de las multinacionales, esto representaría un rubro hospitalario y orientado a la retención de las mismas, en el tanto contribuya con toma de decisiones preventivas o en función de “blindaje” ante las eventualidades negativas del entorno.

El primer paso consistió en formular y redactar las encuestas de forma que los resultados arrojaran cuáles son los indicadores y aspectos que más influyen en su toma de decisiones, con preguntas abiertas y cerradas. Obtenidos los resultados, la sustentante procedió a sistematizarlos y analizarlos con el equipo de trabajo con herramientas informáticas (Microsoft Office Excel y SPSS), seguido por la realización de análisis FODA a una muestra de los clientes. Con los insumos descritos hasta este punto, fue cuando se procedió al diseño del producto entre todo el quipo de trabajo, se fijó el número de secciones y el nombre de las mismas, así como se determinó la extensión, el contenido y la forma en que se presentaría al lector, cuya descripción aparece en el capítulo V.

El siguiente paso para la sustentante fue la identificación de fuentes primarias y secundarias para realizar el primer borrador que se convertiría en informe estratégico después de la revisión de redacción y contenido, para así pasar a diseño gráfico y convertirlo en infografías. La estudiante fue partícipe desde el inicio del desarrollo hasta la entrega del producto, pero la elaboración del borrador semanal lo hacía individualmente y el escrutinio de información se realizaba con el jefe de información estratégica, posteriormente, le daba seguimiento al diseño y revisión de las infografías.

A. CONCEPTOS IMPORTANTES PARA LA PRÁCTICA

Resulta muy importante traer a colación que para efectos de esta práctica, se partió del concepto de multinacional de Dunning (1974. Citado en Casilda 2011; 90), quien arroja que es la «...empresa que posee y controla activos productivos en más de un país». Pero también debe mencionarse otros componentes que la caracterizan como tal, como lo es la existencia de filiales en el exterior y su manifestación en forma de IED, según definiciones del FMI y la OCDE (Citado en Casilda 2011; 90). Ligado a lo anterior, resulta importante acotar que la empresa multinacional lo es al controlar al menos una filial extranjera equivalente al 10% de su capital (UNCTAD, *s.f.* Citado en Verger 2003; 10). Por último, la definición que facilita Molinas (2000), señala «...que son propietarias o controlan la producción, la distribución, los servicios u otras facilidades fuera del país en que tienen su sede».

Comprendidas las definiciones expuestas, se consolidó y utilizó el concepto de empresa multinacional como aquella que cuenta con filiales en el extranjero, las cuales deben representar el control de un porcentaje no menor a 10% de su capital.

Por su parte, durante el proceso del diseño del producto, se desembocó en la definición del clima de negocios como resultado de la consulta a diferentes lecturas alusivas al tema. Ardito et ál (2005; 74) lo definen como «las condiciones microeconómicas existentes en un entorno geográfico, que determina en parte la ventaja competitiva de las empresas que operan en ese entorno». El clima de negocios es un conjunto de condiciones estructurales, regulatorias e institucionales que tienen incidencia en la forma en que operan las empresas, así como afectan (positiva o negativamente) su productividad. A partir de lo anterior, se logra establecer la relación con la IED que describe el INCAE (*s.f*), cuando afirma que la productividad es a su vez un indicador de crecimiento a largo plazo de las economías al determinar la tasa de rendimiento de las inversiones.

Aunado a lo anterior, la conceptualización de información estratégica fue determinada partiendo de conceptualizaciones tradicionales, pero se concluyó en un significado muy particular para el caso de esta práctica en específico. Como primer acercamiento, es válido subrayar que en el marco de la propuesta, no se considera el término común hallado en los Sistemas de Información, sino que se alude al contenido de los productos y servicios que ofrece la firma consultora. Es decir, más allá de los datos sistematizados por la informática, se trata de un monitoreo y análisis político, económico y normativo para la correcta y oportuna toma de decisiones, son «...informes personalizados que profundizan en los factores de coyuntura que afectan, directa o indirectamente, sobre las actividades económicas que se desarrollan en un entorno complejo y cambiante» (Keyword Centroamérica, *s.f*). Comprendido esto, bajo este contexto se entenderá como un insumo con mayor sofisticación al permitir un aporte humano analítico, adaptado a la empresa y al ecosistema en el que interactúa con otros actores y variables que le pueden afectar directa o indirectamente.

B. PANORAMA DE INVERSIÓN EN COSTA RICA

Entendida la aproximación conceptual descrita anteriormente, es oportuno proceder a equipararla dentro del panorama económico y de IED en Costa Rica. Acorde con el último examen de políticas comerciales que hizo la OMC a Costa Rica en el año 2013, se halló un

conjunto de elementos que podrían influir a la hora de considerar al país para instalar una multinacional. El informe decanta avances como la modificación del régimen de zonas francas (RZF) al reformar el marco jurídico y cumplir con los compromisos adquiridos en el Acuerdo sobre Subvenciones y Medidas Compensatorias de la OMC, brindando así seguridad jurídica a los inversores. En añadidura, Costa Rica ha focalizado parte de sus esfuerzos en monitorear, fortalecer e incrementar su participación en las Cadenas Globales de Valor (OMC 2013; 3).

La política de atracción de IED de Costa Rica se ha centrado en cuatro sectores prioritarios: *ciencias de la vida* con 57 compañías, de las cuales 5 son líderes mundiales enfocadas en dispositivos médicos y posiciona al sector como el primer exportador nacional; *servicios* con 142 empresas instaladas que emplean 46.400 personas, exportando casi US \$6.000 millones, *manufactura avanzada* con 48 compañías responsables de 17.164 personas empleadas, abarcando electrónica, automotriz, aeroespacial, de subcomponentes, ensambles y suplidores, hasta ingeniería y diseño; y *proyectos* que actualmente se ejecutan 15 y abarcan desde manufactura liviana hasta agroindustria (PROCOMER, *s.f*). Como parte de este eje, el país ha buscado diversificar su IED y a la vez sus exportaciones, de manera que se ha percibido mayor bolsa de empleo, y transferencia tecnológica y de conocimiento, incrementando así la productividad. En añadidura, el país dispone de tres regímenes especiales para promover las exportaciones: Zonas Francas, Perfeccionamiento Activo y Devolutivo de Derechos (PROCOMER, *s.f*); su profundización se podrá leer en el próximo capítulo.

Actualmente se exportan 4.473 productos a 150 destinos diferentes, de las cuales en el 2014, un 40% estuvo relacionado con Cadenas Globales de Valor. (CINDE 2014; 11).

Haciendo eco a la misma fuente:

El país se ha convertido en la puerta de entrada a las Américas. Costa Rica ofrece a las empresas de inversión extranjera acceso preferencial a los mercados de Estados Unidos, Canadá, Europa, Perú, Colombia, México y China, entre otros más, que representan 2,5 billones de personas y un 66% del PIB mundial “CINDE 2014; 11”.

A lo anterior se aúna que el flujo total de inversión extranjera ha crecido anualmente a una tasa promedio de 16.8% desde el 2003, ya en el 2013 representó 5.5% del PIB y la IED per cápita alcanzó US\$575. Siguiendo la misma lógica, es de suma importancia señalar que Costa Rica se diferencia de otros países latinoamericanos que en su mayoría atraen inversión para

extraer recursos naturales o para atender demanda interna, a diferencia de ellos, el país centroamericano prioriza la eficiencia y acceso a mercados externos (CINDE, 2014).

Con el fin de reflejar las ventajas que brinda Costa Rica como país destino de IED, se muestra la siguiente imagen que resume el posicionamiento obtenido en relación con los demás países de la región latinoamericana:

Imagen 2.1: Posición de Costa Rica en diferentes índices



Fuente: CINDE, 2014. *Visión Estratégica 2015-2018*.

Cabe traer a colación que la alentadora visión costarricense de inversión tiene planes estratégicos a largo plazo, por lo que no se centra solamente en atraer multinacionales afines con sus metas, sino también en brindar el acompañamiento y mejores condiciones a las mismas. En dicho sentido, CINDE cuenta con objetivos estratégicos de IED para el 2018, lo

cual va a surtir efectos plausibles, puesto que desde su creación, ha demostrado una gran eficiencia en su campo de acción. Se muestran de la siguiente manera:

Imagen 2.2: Objetivos estratégicos de IED para 2018



Fuente: CINDE, 2014. *Visión Estratégica 2015-2018*.

Con los objetivos expuestos queda bastante claro que en Costa Rica existen fuertes convicciones con respecto a la IED, mientras mantiene las puertas abiertas para nuevos sectores, siempre y cuando se adhieran a sus metas de desarrollo. Esto además reafirma la seriedad y el compromiso con que asume el país la responsabilidad de albergar firmas internacionales, lo cual propicia un panorama en que hay mutuo beneficio. Pero lo más

destacable es que se trata de planes a largo plazo, lo cual brinda mayor seguridad a la empresa que opte por establecerse en el territorio. Por la misma razón, se formularon también los objetivos estratégicos del clima de inversión para 2018, a saber:

Imagen 2.3: Objetivos estratégicos del clima de inversión para 2018



Fuente: CINDE, 2014. *Visión Estratégica 2015-2018*.

La imagen proporciona información bastante importante, ya que es en esos objetivos donde se plasma el optimismo con que se tratan las debilidades y fortalezas del país. Se refleja un profundo compromiso con la mejora de los puntos débiles y fuertes del país, mostrando a la

vez que se está consciente del panorama en general, lo cual es esencialmente positivo porque se dirigen los esfuerzos hacia todas las direcciones para la sostenibilidad del éxito hasta hoy percibido.

Haciendo hincapié en la relación que tiene este panorama de IED con las empresas multinacionales, ésta se logra establecer una vez se comprende que las políticas de atracción se diseñan en función de la política comercial del país y de su clima de negocios. Existe una relación intrínseca entre el entorno inmediato de las empresas y el panorama de IED, ya que es la realidad de dicho entorno la que orquesta el rumbo a seguir para atraer y retener a las multinacionales, al pensar en cómo se contrarrestan las falencias y cómo se maximizan las ventajas mediante incentivos. Es entonces cuando se comprende que el panorama de la IED es el resultante de múltiples esfuerzos que se centran en un actor muy específico: la empresa multinacional.

V. FACTORES CLAVE DENTRO DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

De los análisis FODA se extrajo lo que supone el entorno para las empresas estudiadas, por lo que se logran dilucidar los factores que influyen en la toma de decisiones para maximizar el aprovechamiento de sus fortalezas y oportunidades, y así disminuir el impacto o incidencia de las debilidades y amenazas. Fue a partir de estos y de las encuestas aplicadas que se obtuvo una serie de rubros que se toman en cuenta para la toma de decisiones en las empresas con casa matriz foránea.

De las encuestas aplicadas se tuvo como resultado que los factores que más influyen son los indicadores económicos, los aspectos relacionados con el entorno empresarial, las iniciativas de estrategia comercial y el comportamiento de la economía internacional, entre otros aspectos.

Los indicadores económicos toman protagonismo al medir el comportamiento de los diferentes sectores productivos en el país, así como aportan antecedentes e información comparativa de otros rubros como la inflación, la política monetaria, el intercambio comercial, el empleo, el déficit fiscal, entre otros. Por otro lado, el panorama del entorno empresarial aporta información sumamente estratégica debido a que revela el estado de la competencia. Puede tratarse de iniciativas, tendencias, estados financieros, alianzas, convenios, innovación, responsabilidad social u otros.

Por su parte, la actualización constante en cuanto a estrategia comercial es un muy buen instrumento para tener una noción actualizada sobre los objetivos que se cortejan como país e identificar algún ámbito en el que se tenga una oportunidad de negocio o alianza. Asimismo, es un rubro que engloba indicadores importantes para la toma de decisiones si es una empresa activa del intercambio comercial o de la IED. Finalmente, resulta imperativa la conexión entre el clima de negocios costarricense con el comportamiento de la economía internacional, ya que la mayoría de efectos están circunscritos a la actividad comercial y a las divisas. De esta forma, los eventos externos tienen un efecto, sea directo o indirecto, en la tónica que se logra percibir a lo interno. Es por esta razón que se justifica la cobertura de materia internacional.

Como resultado de las encuestas y el trabajo realizado, el producto obtenido fue un informe económico estratégico con las siguientes secciones: Seguimiento de Indicadores

Clave, Entorno Empresarial, Estrategia Comercial, Panorama Internacional y Otras Informaciones. Cada una de las secciones cubre rubros que resultaron de gran importancia para los lectores. Para efectos de una mejor comprensión, se describirá cada una de las secciones con ejemplos de los temas tratados.

A. SEGUIMIENTO DE INDICADORES CLAVE

El seguimiento de indicadores económicos clave fue delimitado de acuerdo con los temas que se actualizan semanal, mensual, trimestral o semestralmente en fuentes primarias, secundarias y/u oficiales, tanto a nivel nacional como regional. Asimismo, se tomó en cuenta la definición expuesta por EFXTO (*s.f*): «Un indicador económico es un dato estadístico sobre la economía que permite el análisis de la situación y rendimiento económico pasado y presente así como realizar pronósticos para el futuro.»

Las principales fuentes que se utilizaron son: el Banco Central de Costa Rica (BCCR), el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC), el Ministerio de Hacienda, el Ministerio de Comercio Exterior (COMEX), la Escuela de Estadística de la Universidad de Costa Rica, la Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE), la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER), cámaras, entre otras.

Respondiendo a los intereses ya identificados anteriormente con la opinión de los lectores meta y los análisis FODA, sobresalieron los siguientes indicadores: Producto Interno Bruto (PIB), Tasa de Política Monetaria (TPM), Tasa Básica Pasiva (TBP), Índice Mensual de Actividad Económica (IMAE), Índice de Confianza del Consumidor (ICC), Índice DE Precios al Consumidor (IPC), empleo, desempleo, deuda interna y externa, déficit fiscal, balanza comercial, comercio intra y extrarregional, entre otros. El criterio de selección siempre estuvo sujeto a la relevancia otorgada posterior a un análisis en equipo junto con el jefe de información estratégica.

Un ejemplo de la presentación infográfica resultante es el siguiente, correspondiente a la sección de indicadores económicos del *KeyEconomics* de la semana del 7 al 11 de marzo de 2016:

Imagen 5.1: Infografía sobre el ICC



Fuente: Keyword Centroamérica, 2016. *KeyEconomics 7-11 de marzo de 2016.*

Como se puede observar, se incorpora una descripción puntual del contenido a exponer, el comportamiento en comparación con las estadísticas del indicador en la actualización anterior y los aspectos que contribuyeron con los resultados. De esta forma, se integra una explicación sintética y digerible para el lector.

B. ENTORNO EMPRESARIAL

El apartado de entorno empresarial se definió tomando como base ciertas consideraciones sobre su significado, ya que «debe entenderse como el conjunto de factores externos a la empresa pero, al mismo tiempo, directamente relacionados con ella y muy cercanos al desarrollo de su actividad económica, en un contexto territorial determinado» (Alviar, 2011). Si bien es cierto, la definición alude a factores en forma amplia, para efectos del informe, se delimitó este rubro al determinar la finalidad del apartado: crear mayor competitividad entre los clientes.

Por tanto, se contemplaron noticias relacionadas con el estado de empresas pertenecientes a los mismos sectores, con responsabilidad social y todo lo concerniente a innovación y competitividad. Un ejemplo de infografía de entorno empresarial se presenta a continuación:

Imagen 5.2: Infografía sobre el desempeño de Scotiabank en el I trimestre de 2016



Fuente: Keyword Centroamérica, 2016. *KeyEconomics* 7-11 de marzo de 2016.

En esta sección no se fijó una estructura, dada la amplitud de los temas que podrían calzar en entorno empresarial. Lo que sí es necesario subrayar es el fin de incrementar o mejorar la competitividad de los lectores, por lo que la información seleccionada siempre estará sujeta a un intercambio de opiniones e ideas por parte del equipo de trabajo orientado por el jefe de información estratégica.

C. ESTRATEGIA COMERCIAL

En este apartado se tomó en cuenta todo lo relacionado con la política comercial de Costa Rica, la promoción de exportaciones y la atracción de IED al país. La importancia del

contenido radica en dar a conocer los esfuerzos y la anuencia a continuar con la apertura económica y el dinamismo de las relaciones comerciales con otros países. No solo se centró la atención en las labores de las instituciones gubernamentales, sino todo tipo de iniciativa aunque fuera por parte del sector privado. Cabe aclarar que no se tomó en cuenta la definición de estrategia comercial como tal, más bien se adoptó el término de una forma más particular, al tratarse de estrategia a nivel país. Un ejemplo se presenta a continuación:

Imagen 5.3: Infografía sobre promoción de la licencia Esencial fuera de la GAM



Fuente: Keyword Centroamérica, 2016. *KeyEconomics 7-11 de marzo de 2016.*

La aproximación realizada en el ejemplo anterior cubre una iniciativa que busca dar a conocer el sello Esencial Costa Rica y la importancia que tiene a nivel empresarial. Esta es una demostración clara de lo que importa incluir en la sección, ya que son noticias que a veces no son lo suficientemente socializadas y el parque empresarial no aprovecha por el mismo desconocimiento o desestimación de las mismas. En otras ocasiones se trata de ferias internacionales, concursos o incentivos que buscan mejorar la competitividad, lo cual es información de importancia para las multinacionales porque las mismas deben saber las

oportunidades que se facilitan para ellas y/o la capacidad de las empresas nacionales para establecer vínculos como encadenamientos productivos.

D. PANORAMA INTERNACIONAL

En este apartado se hace énfasis en todo el acontecer económico o comercial que trasciende la frontera centroamericana. Es decir, se toma en cuenta todo lo que va desde el nivel latinoamericano hasta el global. Específicamente se incluye información relacionada con estadísticas comerciales, *rankings* de competitividad, proyecciones (regionales o mundiales) o indicadores económicos a nivel macro. Un ejemplo es el siguiente:

Imagen 5.4: Infografía sobre las perspectivas de la OCDE para 2016



Fuente: Keyword Centroamérica , 2016. *KeyEconomics 7-11 de marzo de 2016.*

Como bien se observa en el ejemplo, es de suma relevancia incluir información de niveles más allá del centroamericano debido a que el desempeño o posición de los países se ve reflejado en este apartado. Del mismo modo, se demuestra el estado de factores externos que podrían permear la economía del país, dependiendo de la relación o dependencia que exista.

E. OTRAS INFORMACIONES

Esta parte fue creada producto de la necesidad de incluir información que se consideraba importante para comunicar, pero que no calzaba en las secciones anteriores. Tal es el caso del ejemplo a presentar:

Imagen 5.5: Infografía sobre actualización de intereses de CONAPE



Fuente: Keyword Centroamérica , 2016. *KeyEconomics* 7-11 de marzo de 2016.

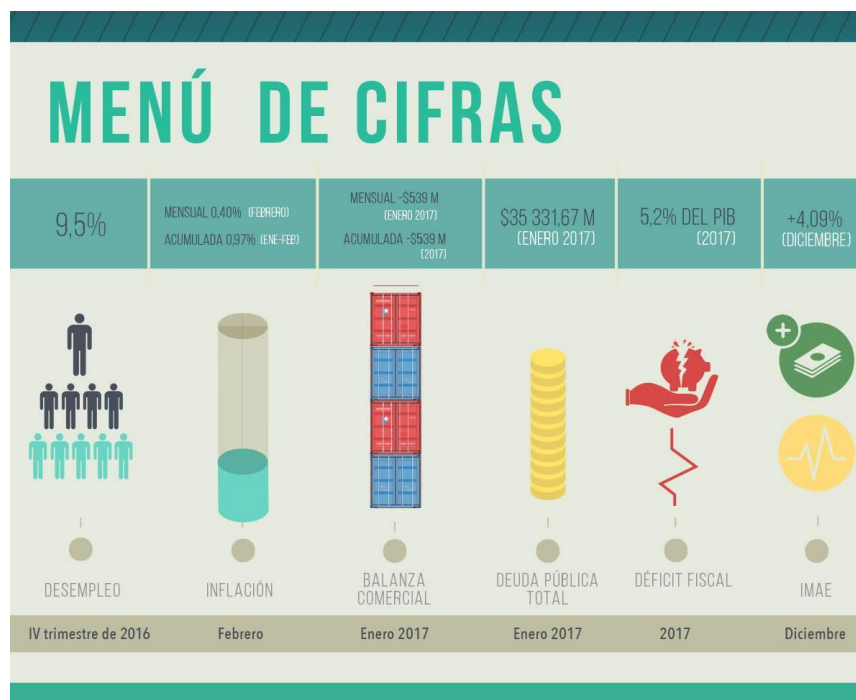
Todo lo relacionado con el andamiaje económico y que afecta directa o indirectamente la operación de las empresas es incorporado. Es muy importante recalcar que no es una sección que se utilizó siempre, más bien fue incluida ocasionalmente cuando era muy necesario agregar información que no se acoplaba a ninguna de las anteriores.

F. MENÚ DE CIFRAS

El menú de cifras fue incluido posterior a las primeras siete ediciones del *KeyEconomics* como parte de una retroalimentación intercambiada entre Keyword Centroamérica y Keyword Ecuador. Resultó en la fijación de seis indicadores que serían incluidos todas las

semanas y actualizados dependiendo de la frecuencia con que se midan, dichos indicadores fueron de acuerdo a la importancia que cobran en la dinámica económica del país, posterior a una reunión con el cuerpo directivo de la empresa y el equipo de trabajo. El menú de cifras luce de la siguiente manera:

Imagen 5.6: Ejemplo de menú de cifras



Fuente: Keyword Centroamérica , 2017. *KeyEconomics* 22-26 de marzo de 2017.

Como bien se observa en la imagen, los indicadores del menú de cifras corresponden a: 1) desempleo; 2) inflación; 3) balanza comercial; 4) deuda pública; 5) déficit fiscal y 6) IMAE. La diferencia con la sección primera de seguimiento de indicadores clave, es que la primera amplía información del comportamiento e incluye causas del mismo, mientras el menú simplemente expone cifras y no varían todas las semanas. Asimismo, la primera sección abarca información reciente y el menú de cifras siempre permanece aunque no sean datos de la semana en que se publicó, puesto que esto depende de la periodicidad del análisis de cada indicador económico.

VI. CONCLUSIONES

La alta presencia de empresas multinacionales en Costa Rica es un indicador de que el trabajo que se ha venido realizando a través de los años ha sido fructífero y también refleja que el entorno empresarial es. La información estratégica del clima de negocios representa un importante insumo para las decisiones en las empresas. La previsibilidad del entorno es más fácil cuando se tiene una noción del comportamiento de la economía en los meses más recientes y las razones que han causado la tónica de los mismos.

Asimismo, resulta imperativa la utilidad de presentar información que se considera estratégica de una manera resumida y “digerible”, ya que los tomadores de decisiones retienen así información que deben saber, pero que no tienen tiempo de buscar y leer detenidamente. Es por esta razón que el producto obtenido no solo buscó satisfacer el contenido, sino también la forma de comunicarlo, por lo cual se utilizaron infografías.

El producto obtenido fue elaborado a partir de un escrutinio minucioso (mediante encuestas y análisis) de factores y contenido que resultan vinculantes para la operación del parque empresarial multinacional. El esqueleto del informe resultó tener una relación simbiótica que fue más allá de la previsibilidad del clima de negocios, puesto que se abarcaron noticias y datos orientados a la mejoría continua de las operaciones en el país. El producto final aglutinó la realidad económica a nivel nacional e internacional, e incentivó la correcta y oportuna toma de decisiones, pero también proporcionó las herramientas para utilizarlo estratégicamente. Esta afirmación está amparada en que, casualmente, el *KeyEconomics* estimula el pensamiento estratégico de los directivos, definido como:

...un estado de conciencia, como una actitud y una cultura orientada a ser preactivos, que se adelanta al futuro para alcanzar una comprensión y un conocimiento de la empresa y el negocio de una forma más global. Este es un mecanismo que facilita la transformación y adecuación de una empresa a su entorno competitivo. “Vivas, 2000. Citado en Labarca, 2008”.

En cuanto al cumplimiento de los objetivos, se lograron los dos específicos, ya que se llegó a identificar y transmitir la información de la forma planteada. Fue gracias a instrumentos como las encuestas aplicadas y los análisis FODA, así como constantes reuniones en equipo que se determinaron los factores clave que intervienen en la toma de decisiones dentro de las organizaciones de los lectores meta. El indicador de que se hizo una buena lectura de los resultados de los métodos aplicados, fue la evaluación de los lectores, quienes afirmaron estar

satisfechos con el contenido del *KeyEconomics*, quienes hicieron sus comentarios, posterior a cierta cantidad de ediciones del informe.

Ahora bien, al reflexionar sobre la contribución de la práctica para la sustentante en el ámbito profesional, ésta ayudó con el fortalecimiento de habilidades y competencias. Nuevas habilidades como la comprensión y el procesamiento de información económica de forma eficiente, así como comunicación asertiva con un equipo de trabajo multidisciplinario. Entre las competencias adquiridas están: mayor y mejor capacidad de investigación, sistematización y análisis de información y/o datos económicos, y desarrollo de una perspectiva visual para comunicar información estratégica, trabajando en conjunto con un diseñador gráfico. Este aprendizaje es sumamente útil para una internacionalista con énfasis en política comercial porque se adquieren conocimientos que no se abarcan durante la carrera, pero que son necesarios para comprender todo el andamiaje que afecta a la empresa extranjera en suelo costarricense, desde conceptos hasta fenómenos que inciden en la buena práctica de la política comercial costarricense.

Para finalizar, se extienden las siguientes recomendaciones con el fin de que la práctica realizada refleje su utilidad para dos instancias diferentes: la Escuela de Relaciones Internacionales y para la empresa Keyword Centroamérica. A la Escuela se le recomienda incorporar el pensamiento estratégico como un eje transversal en la malla curricular para que los estudiantes desarrollen iniciativas que trasciendan la información y los datos para generar conocimiento y sabiduría con los mismos, y que también logren dotarse de aptitudes gerenciales para la correcta y oportuna toma de decisiones haciendo un uso idóneo de la información en prospectiva. Al mismo tiempo, es recomendable establecer convenios con diferentes entidades para propiciar la oportunidad de que la modalidad de práctica dirigida resulte en un producto o resultado específico acorde con el énfasis que haya cursado el (la) estudiante, para así estimular la proactividad y la formulación de proyectos. Esto es muy importante en un entorno que demanda alta competitividad y múltiples retos a nivel político, económico, social y ambiental. A Keyword Centroamérica se le recomienda realizar un informe para empresas del sector privado y otro para empresas del sector público, puesto que el proceso de toma de decisiones es diferente entre ambos tipos de clientes.

BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA

- Alviar, M. (2011). *El Entorno Empresarial, Clave en la Competitividad*. El Colombiano. Consultado el 23 de febrero de 2017. Disponible en: http://www.elcolombiano.com/historico/el_entorno_empresarial__clave_en_la_competitividad-PFEC_134803
- Ardito, N., Fernández, M., Condo, A., Cruz, A. & Artavia, R. (2005). *Centenario de la República de Panamá: Historia Económica e Institucional y la Ruta Hacia la Prosperidad*. INCAE Business School. Editorial de la UNED. ISBN: 9968314013.
- Banco LAFISE (s.f). Sitio web oficial: <https://www.lafise.com>
- Casilda, R. (2011). *Multinacionales españolas en un mundo global y multipolar*. ESIC Business Marketing School. ISBN: 978-84-735-758-9.
- CEPAL. (2016). *La Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe 2016*. ISBN: 978-92-1-057537-9. Consultado el 3 de marzo de 2017. Disponible en: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40213/S1600664_es.pdf?sequence=7&isAllowed=y
- CINDE, (2014b). *Visión Estratégica 2015-2018*. Disponible en: <http://cdn.cinde.org.s3.amazonaws.com/content/resources/34.pdf?1426020734> y consultado el 5 de octubre de 2015.
- Citibank (s.f). Sitio web oficial: <http://www.citibank.com/>
- Díaz, L. (s.f). *Nuevos temas en el análisis de políticas públicas*. Universidad de Salamanca. Consultado el 27 de octubre de 2015. Disponible en: <https://campus.usal.es/~dpublico/areacp/materiales/6.3.nuevasperspectivas.pdf>
- EFXTO. (s.f). *Indicador económico*. Consultado el 24 de febrero de 2017. Disponible en: <https://efxto.com/diccionario/indicador-economico>
- Grupo Inco (s.f). Sitio web oficial: <http://grupoincocr.com/>
- Grupo Roble (s.f). Sitio web oficial: <http://www.gruporoble.com/>
- Ideaspropias Editorial (2006). *Colaboración con la Política Comercial de la Empresa: Los Elementos de las Políticas Comerciales de las Diversas Empresas*. 1ª Edición. ISBN: 978-84-96585-71-3.
- ILG Logistics (s.f). Sitio web oficial: <http://www.ilglogistics.com/>
- INCAE Business School. (s.f). *Clima de Negocios*. Consultado el 18 de noviembre de 2015. Disponible en: <http://www.incae.edu/es/clacds/clima-de-negocios.php>
- Jordana, J. & Ramió, C. (2002). *Diseños institucionales y gestión de la política comercial exterior en América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo. Dpto. de Integración y Programas Regionales. Documento de Divulgación 15. ISBN 950-738-126-0.
- Keyword Centroamérica (s.f). Sitio web oficial: <http://www.keywordca.com/>

- Keyword Centroamérica (2015). Brochure: *Monitoreo y análisis: político-económico-normativo*.
- Keyword Centroamérica (2016). *KeyEconomics 7-11 de marzo de 2016*.
- Keyword Centroamérica (2017). *KeyEconomics 22-26 de marzo de 2017*.
- Labarca, N.(2008). Evolución del Pensamiento Estratégico en la Formación de la Estrategia Empresarial. Universidad de Zulia, Venezuela. Volumen 24. N° 55. ISSN 1012-1587. Disponible en: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1012-15872008000100004
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplan). (2015). *Evolución de la Inversión Extranjera Directa –Costa Rica- 2014*. Consultado el 27 de octubre de 2015. Disponible en: https://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/374e64cb-83b9-4cad-b2db-1a2e696d1c83/Boletin_evolution_inversion_extranjera_directa_2014.pdf?guest=true
- Molinas, J. (2000). *El impacto social y laboral de las empresas multinacionales (EMN) e inversiones extranjeras directas (IED) en Paraguay*. Programa de Empresas Multinacionales. Documento de trabajo N° 89. Oficina Internacional del Trabajo. ISBN: 92-2-311980-4.
- Olate, M. & Peyrin, O. (2004). *Sistemas de Información Estratégicos y Tecnologías de Información*. Universidad de Chile. Consultado el 28 de octubre de 2015. Disponible en: http://blog.pucp.edu.pe/blog/wp-content/uploads/sites/378/2011/10/sistemas_de_informacion_estrategicos_y_tecnologias_de_la_inf.pdf
- OMC. (2013). *Examen de las Políticas Comerciales*. Informe de Costa Rica. Consultado el 6 de mayo de 2015. Disponible en: https://www.wto.org/spanish/tratop_s/tpr_s/g286_s.pdf
- PROCOMER, (s.f). Sitio Oficial: <http://www.procomer.com>
- Scalera, F. & Uruci, E. (2011). *The Influence of the Business Climate on the Strategic Decision-making Process of the Foreign Companies Operating in Montenegro*. South-Eastern Europe Journal of Economics 1 (2011) 27-46. Consultado el 22 de febrero de 2017. Disponible en: <http://www.asecu.gr/Seeje/issue16/scalera.pdf>
- Scotiabank (s.f). Sitio web oficial: <http://www.scotiabankcr.com/>
- Steinburg, F. (2004). *La nueva teoría del comercio internacional y la política comercial §estratégica*. Universidad Autónoma de Madrid. Eumed.net. ISBN: 84-688-9697-7.
- Verger, A. (2003). *El sutil poder de las transnacionales: Lógica, funcionamiento e impacto de las grandes empresas en un mundo globalizado*. Observatorio de la Deuda en la Globalización. Icaria Editorial. Primera edición. ISBN: 84-7426-687-4.
- Viva Trust (s.f). Sitio web oficial: <http://www.vivatrust.com/>

Zueras, D. (27 de mayo de 2015). *IED en Centroamérica cae 2%, lastrada por Costa Rica*. Estrategia y Negocios. Consultado el 27 de octubre de 2015. Disponible en: <http://www.estrategiaynegocios.net/lasclavesdeldia/844013-330/ied-en-centroam%C3%A9rica-cae-2-lastrada-por-costa-rica>