

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

**LA EUROCÁMARA DE COSTA RICA Y SU POSICIONAMIENTO COMO
ACTOR PREPONDERANTE EN EL FORTALECIMIENTO DEL
INTERCAMBIO COMERCIAL ENTRE LA UNIÓN EUROPEA Y COSTA
RICA**

JOSÉ PABLO BRENES NÚÑEZ

Informe de la práctica dirigida para optar por el grado Licenciatura en Relaciones
Internacionales con Énfasis en Comercio Internacional

Heredia, Costa Rica

Setiembre, 2022

DEDICATORIA

A mi padre en el cielo.

A mi madre, por darme la vida, por toda su entrega y por su amor incondicional.

A Jenny, a Lissette y a Juan Carlos.

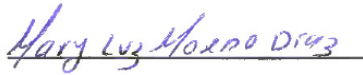
**LA EUROCÁMARA DE COSTA RICA Y SU POSICIONAMIENTO COMO ACTOR
PREPONDERANTE EN EL FORTALECIMIENTO DEL INTERCAMBIO COMERCIAL
ENTRE LA UNIÓN EUROPEA Y COSTA RICA**

Informe de la práctica dirigida para optar por el grado Licenciatura en Relaciones
Internacionales con Énfasis en Comercio Internacional

Postulante

José Pablo Brenes Núñez, Cédula 111450836

MIEMBROS DEL TRIBUNAL EXAMINADOR



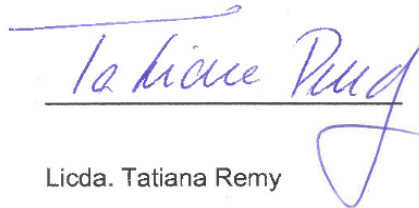
Ph.D. Mary Luz Moreno Díaz
Representante de la Decana
Facultad de Ciencias Sociales



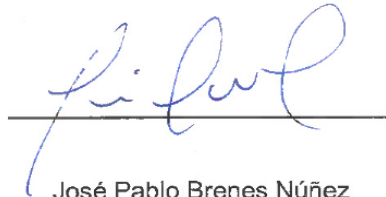
M.Sc. Juan Carlos Martínez Piva
Representante Unidad Académica
Escuela de Relaciones Internacionales



Mag. Gerald Solano Aguilar
Supervisor



Licda. Tatiana Remy
Guía Institucional



José Pablo Brenes Núñez
Sustentante

CARTA DE APROBACIÓN DEL FILÓLOGO

Cartago, de abril de 2021

Los suscritos, Elena Redondo Camacho, mayor, casada, filóloga, incorporada a la Asociación Costarricense de Filólogos con el número de carné 0247, portadora de la cédula de identidad número 3-0447-0799 y, Daniel González Monge, mayor, casado, filólogo, incorporado a la Asociación Costarricense de Filólogos con el número de carné 0245, portador de la cédula de identidad número 1-1345-0416, ambos vecinos de Quebradilla de Cartago, revisamos el trabajo final de graduación que se titula: *La Eurocámara de Costa Rica y su posicionamiento como actor preponderante en el fortalecimiento del intercambio comercial entre la Unión Europea y Costa Rica*, sustentado por José Pablo Brenes Núñez.

Hacemos constar que se corrigieron aspectos de ortografía, redacción, estilo y otros vicios del lenguaje que se pudieron trasladar al texto. A pesar de esto, la originalidad y la validez del contenido son responsabilidad directa del autor.

Esperamos que nuestra participación satisfaga los requerimientos de la Universidad Nacional de Costa Rica.

X

Elena Redondo Camacho
Filóloga - Carné ACFIL n.º 0247

X

Daniel González Monge
Filólogo - Carné ACFIL n.º 0245

RESUMEN EJECUTIVO

Introducción. En Costa Rica, en el 2017, se conformó la Federación de Cámaras de Comercio e Industrias Binacionales de los Países de la Unión Europea de Costa Rica, conocida como Eurocámara de Costa Rica. Su misión es promover e impulsar la inversión y el comercio entre la Unión Europea y Costa Rica, y su visión es mejorar, fortalecer y ampliar el intercambio comercial y la cooperación industrial y la inversión entre Costa Rica y la UE a través de sus miembros.

El surgimiento de la Eurocámara en Costa Rica obedece al interés de ampliar las oportunidades comerciales y de inversión de Europa hacia Costa Rica, tomando en cuenta que existe un instrumento regional que plasma los pilares de diálogo político, cooperación y comercio del Acuerdo de Asociación entre la Unión Europea y Centroamérica (AACUE). La práctica dirigida se llevó a cabo con información proporcionada por esta Federación de Cámaras Binacionales, en lo concerniente a su fundación, sus intereses y la referencia del trabajo realizado por otras Eurocámaras en Latinoamérica con amplia experiencia y fundadas desde hace más de 10 años.

Lo anterior permitió conocer de primera mano las necesidades del sector empresarial europeo y la justificación del surgimiento y conformación de la Eurocámara de Costa Rica, desde los distintos aportes de las Cámaras Binacionales que integran esta federación en el país. **Objetivo principal.** Durante esta práctica dirigida, se elaboró una propuesta del portafolio de la Eurocámara de Costa Rica, a través de un mapeo estratégico de servicios, con el propósito de que estos se puedan ofrecer a las empresas europeas que consideran al país como un potencial socio comercial o como un destino para sus inversiones. Durante la práctica dirigida se definió que en la Federación de Cámaras Binacionales Europeas existe un interés particular en trabajar junto con sus miembros para reforzar su perfil en Costa Rica como un referente de los intereses del sector privado de los países que integran la Unión Europea.

Al inicio de la práctica dirigida la Eurocámara de Costa Rica se encontraba sin una distribución organizacional de competencias y responsabilidades, con recursos financieros limitados, sin un presupuesto anual y con la necesidad de conformar un portafolio que estableciera los servicios que se podrían brindar a las empresas. A solicitud de la Dirección Ejecutiva de la Eurocámara de Costa Rica se construyó una propuesta de este portafolio para esta Federación de Cámaras Binacionales, lo que permitirá agregar valor a la organización por medio de un mapeo estratégico de servicios desarrollado durante la práctica dirigida. **Método y técnica.** Se utilizaron los

métodos descriptivo y exploratorio que permitieron la elaboración de la propuesta del portafolio de servicios de la Eurocámara de Costa Rica, a través del diseño cualitativo metodológico con instrumentos de recolección de datos como entrevistas y grupos de enfoque. Adicionalmente, se brindó acceso a información valiosa sobre las capacitaciones que habían recibido los representantes de la Eurocámara de Costa Rica en el 2017 y también sobre la estructura organizacional de trabajo y la experiencia de conformación de otras Eurocámaras en América Latina que habían iniciado operaciones muchos años antes.

Se participó en algunas de las reuniones claves y estratégicas organizadas por la señora Tatiana Remy, directora ejecutiva de la Eurocámara durante el periodo de esta práctica y también directora ejecutiva de la Cámara de Comercio e Industria Alemana en Costa Rica, junto con la señora Gabriela Couto, directora del programa ElanBiz, proyecto de la Unión Europea dirigido a fortalecer a las Eurocámaras de América Latina para ampliar el conocimiento y comprender la relevancia del surgimiento de esta Federación en Costa Rica, así como intercambiar opiniones e ideas sobre los potenciales servicios que la Eurocámara podría ofrecer al empresariado europeo, según la experiencia profesional adquirida en las capacitaciones de ambas representantes.

En estas reuniones se esclarecieron puntos que permitieron examinar los avances de la conformación e integración del portafolio propuesto durante esta práctica dirigida, de acuerdo con la información que brindó previamente la administración y los miembros de la Eurocámara de Costa Rica. **Resultados.** Se propone la elaboración de una propuesta del portafolio de la Eurocámara de Costa Rica, a través de un mapeo estratégico de servicios como contribución final de esta práctica dirigida. **Conclusión.** La implementación de los servicios que conforman el portafolio propuesto dependerá de la dirección ejecutiva y de la presidencia de turno de la Federación cuando lo consideren oportuno, con el fin de aprovechar el apoyo e interés de la Unión Europea en promover el intercambio comercial con Costa Rica, lo que contribuiría con el posicionamiento de esta Eurocámara como un actor relevante en los esfuerzos por atraer vínculos empresariales entre empresas europeas y costarricenses.

DESCRIPTORES

Comercio internacional – Eurocámara – AACUE – Unión Europea – Centroamérica – Sector empresarial europeo – pymes europeas – competitividad – ElanBiz – European Enterprise Network – Eurostat.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, a mi familia y amigos, por el apoyo incondicional y por creer en mí siempre.

A las personas docentes de la Escuela de Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Costa Rica por su conocimiento y compromiso.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ASPECTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS.....	4
A. TIPO DE PRÁCTICA	4
B. ASPECTOS GENERALES DE LA ENTIDAD.....	4
C. PERTINENCIA Y VIABILIDAD	5
D. PROBLEMÁTICA O SITUACIÓN POR RESOLVER	6
E. OBJETIVOS	8
1. OBJETIVO GENERAL.....	8
2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
F. DISEÑO METODOLÓGICO	8
Operacionalización metodológica.....	14
1. Objetivo.....	14
2. Objetivo.....	14
3. Objetivo.....	14
G. MARCO REFERENCIAL.....	14
CAPÍTULO II. LA EUROCÁMARA DE COSTA RICA COMO PLATAFORMA DE NEGOCIOS EN EL PAÍS	20
A. ESCENARIO EMPRESARIAL EUROPEO	20
B. EUROCÁMARA DE COSTA RICA COMO PLATAFORMA DE NEGOCIOS.....	21
C. FINES Y FUNCIONES DE LA EUROCÁMARA EN COSTA RICA	21
CAPÍTULO III. OPORTUNIDADES COMERCIALES DE LAS EMPRESAS EUROPEAS EN EL MERCADO COSTARRICENSE	23
CAPÍTULO IV. EL PORTAFOLIO DE SERVICIOS DE LA EUROCÁMARA DE COSTA RICA	27
CONSIDERACIONES FINALES.....	37
BIBLIOGRAFÍA	41
ANEXOS	43
ANEXO 1 ENTREVISTA TATIANA REMY.....	44
ANEXO 2 ENTREVISTA GABRIELA COUTO.....	46
ANEXO 3 GRUPO FOCAL A LOS DIRECTORES EJECUTIVOS DE LAS CÁMARAS DE COMERCIO BINACIONALES.....	48
ANEXO 4 BITÁCORA DE PRÁCTICA DIRIGIDA EN EUROCÁMARA	49
ANEXO 5 ESTATUTOS DE LA EUROCÁMARA DE COSTA RICA.....	51

ANEXO 6 PORTAFOLIO DE SERVICIOS DE LA EUROCÁMARA DE COSTA RICA 53

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.1 Operacionalización metodológica de objetivos.	15
Tabla 1.2 Fases del ciclo de Deming y subetapas: implementación para elaborar la propuesta del portafolio de servicios de la Eurocámara de Costa Rica	20
Tabla 4.1 Acciones para llevar a cabo el mapeo de servicios de la Eurocámara de Costa Rica	31
Tabla 4.2 Ciclo de Deming. Portafolio de servicios de la Eurocámara de Costa Rica	34

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 Fases del ciclo de Deming.....	17
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS

AACUE:	Acuerdo de Asociación entre Centroamérica y la Unión Europea
AL-INVEST:	El Programa Al-Invest es uno de los proyectos de cooperación internacional más importantes de la Comisión Europea en Latinoamérica
CADEXCO:	Cámara de Exportadores de Costa Rica
CAMTIC:	Cámara de Industrias, la Cámara de tecnologías de información y Comunicación
CARIFORUM:	El Foro del Caribe es un subgrupo del Grupo de Estados de África, el Caribe y el Pacífico y sirve de base para el diálogo económico con la Unión Europea
CELAC:	Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños
CINDE:	Coalición de Iniciativas para el Desarrollo
COMEX:	Ministerio de Comercio Exterior
CRECEX:	Cámara de Comercio Exterior y de Representantes de Casas Extranjeras
DUE:	Delegación de la Unión Europea
EE. UU.:	Estados Unidos
EU-CELAC:	Unión Europea- Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños
EUROCHAMBRES:	Asociación de Cámaras Europeas de Comercio e Industria
EUROSTAT:	European Statistical Office
IED:	Inversión Extranjera Directa
LATAM:	Latinoamérica
MIPYMES:	Micro, pequeñas y medianas empresas
PROCOMER:	Promotora de Comercio Exterior
PYMES:	Pequeñas y medianas empresas
SIECA:	Secretaría de Integración Económica Centroamericana
UE:	Unión Europea

INTRODUCCIÓN

Las Eurocámaras han surgido en el ámbito global para posicionar la presencia del sector privado de los países miembros de la Unión Europea en diferentes mercados. Su propósito es expandir las oportunidades comerciales de estas empresas y facilitar el intercambio comercial y la inversión entre los distintos socios comerciales de la UE. Al ser una Federación de Cámaras Binacionales, los servicios deben brindarse de manera práctica, diligente y oportuna por sus integrantes. Además, es necesario velar porque premien los intereses europeos en el territorio en que operan.

La Eurocámara de Costa Rica, es la plataforma de vinculación empresarial europea en el país y contempla desde su fundación la conquista exitosa de sus intereses. El presente informe final de la práctica dirigida detalla la creación de esta Eurocámara, los aspectos generales de esta federación, otorga una descripción del escenario empresarial europeo, identifica las oportunidades comerciales de las empresas europeas en el mercado costarricense y propone el portafolio de la Eurocámara de Costa Rica a través de un mapeo estratégico de servicios.

Durante esta práctica dirigida se identifica como problemática o situación a resolver el faltante de una propuesta de portafolio que contenga los servicios que se podrían brindar a las empresas originarias de los países de la Unión Europea interesados en el mercado costarricense. Esto a pesar de que en esta Eurocámara las cámaras binacionales deciden organizarse y conformar una voz colectiva que representa sus intereses y que potencia la vinculación empresarial, sin competir entre sí.

Adicionalmente, se incorpora a esta problemática la limitada capacidad presupuestaria para contratar un consultor o experto que pueda recomendar acciones para brindar servicios estratégicos que demanden las empresas privadas originarias de estos países de la UE. Además, en esta Federación no se tienen desde su fundación colaboradores asalariados que estén dedicados exclusivamente a atender las necesidades y proyectos de la Eurocámara, sino que los aportes son de sus miembros y sin ningún tipo de remuneración. Como parte de la problemática, durante esta práctica dirigida se evidenció que esta federación ha recibido múltiples capacitaciones sobre la estructura y administración de una Eurocámara que sirven de base para fortalecer su rol y operar sin ningún tipo de inversión económica y que requieren únicamente de más tiempo, compromiso y dedicación de parte de sus miembros.

Debido a la relevancia de las cámaras de comercio e industria en Europa y considerando la reciente conformación de la Federación de Cámaras de Comercio e Industrias Binacionales de los Países de la Unión Europea de Costa Rica conocida como Eurocámara de Costa Rica, se logra proponer un portafolio a través de un mapeo estratégico de servicios que contribuya con el fortalecimiento de las oportunidades comerciales de las empresas europeas en el mercado costarricense. Esto por medio de un trabajo académico con la modalidad de práctica dirigida. Para este proceso se consideró la conformación de la federación y sus estatutos; las capacitaciones dirigidas a los miembros de la federación recibidas en 2017 organizadas por el programa ElanBiz; las reuniones de trabajo con otras Eurocámaras de América Latina sobre el intercambio de experiencias; las entrevistas y el grupo focal que sustentan la investigación cualitativa desarrollada a lo largo del proceso y presente en este informe.

Al ser un trabajo académico, se diseña como objetivo general proponer el portafolio de la Eurocámara de Costa Rica, a través de un mapeo estratégico de servicios que contribuya con el fortalecimiento de las oportunidades comerciales de las empresas europeas en el mercado costarricense. Durante la práctica dirigida se examinan los intereses de las empresas europeas en el país y se propone el portafolio que la Eurocámara puede ofrecer al empresariado europeo. A partir del objetivo general anterior se proponen tres objetivos específicos:

1. Describir el escenario empresarial europeo que justifica la creación de la Eurocámara de Costa Rica como plataforma de negocios en el país.
2. Identificar las oportunidades comerciales de las empresas europeas en el mercado costarricense, según los sectores claves que la Eurocámara puede atender.
3. Confeccionar, mediante un mapeo estratégico de servicios, el portafolio de la Eurocámara de Costa Rica dirigido a las empresas europeas.

Con el fin de consolidar los objetivos, se diseñaron productos para cada uno, los cuales se amplían en cada elemento de este informe. Para el primer objetivo se llevó a cabo un informe de análisis del entorno y una contextualización de los intereses del sector empresarial europeo en Latinoamérica, presentes en varios documentos de la Comisión Europea, los foros de negocios UE-CELAC, el programa de internacionalización de las pymes, AI-Invest y el surgimiento de la Eurocámara de Costa Rica, así como sus fines y funciones.

Con respecto al segundo objetivo específico, se elaboró un análisis de los actores que

destacan ante las potenciales oportunidades comerciales, tomando en cuenta la información del intercambio comercial entre la UE y Costa Rica, la inversión extranjera directa de origen europeo, el Informe de Comercio e Inversión de la Unión Europea y *data* de la SIECA. Esto permite revelar los sectores que la Eurocámara debe atender para su posicionamiento y también para demostrar su alineación con los intereses del sector privado europeo.

Finalmente, para el tercer objetivo se hace un análisis de la documentación, entrevistas y grupo focal que se planteó en la discusión con los directores ejecutivos de las cámaras de comercio binacionales que conforman la Federación sobre los distintos servicios que consideran que deben ofrecerse en la Eurocámara de Costa Rica. Esto según su estructura de trabajo a través del mapeo estratégico de servicios, lo que permite diseñar el portafolio propuesto en este informe de práctica dirigida.

Al concluir esta práctica dirigida se determina la relación que tiene el trabajo cumplido junto con las relaciones internacionales por medio de la diplomacia económica, ya que la Eurocámara de Costa Rica es un actor clave y preponderante en el intercambio comercial con la Unión Europea, pues personifica los intereses que posee el sector privado europeo en el país. Por lo que, promueve la intensificación de las relaciones entre la Unión Europea y Costa Rica con intereses inmersos en la globalización económica amparados por el Acuerdo de Asociación entre Centroamérica y la UE. Además, al proponerse el portafolio de esta federación se contribuyó con el fortalecimiento del intercambio comercial con la Unión Europea y con el posicionamiento de la Eurocámara de Costa Rica en la atención de los sectores con mayor potencial.

En este informe de práctica dirigida se encontrarán hallazgos relevantes, como el hecho de que las cámaras binacionales que integran esta federación tienen muchos datos disponibles sobre los diferentes mercados europeos que representan; no compiten entre sí al brindar servicios; sus miembros tienen una Junta Directiva con el mismo derecho a voz y voto en asuntos; tienen un interés particular en darse a conocer como la voz colectiva del empresariado europeo en Costa Rica; se turnan la presidencia y su estructura administrativa democráticamente cada año. Además, sus representantes accedieron a entrevistas y aportaron mucha información valiosa y los insumos requeridos para mapear estratégicamente los servicios y elaborar el portafolio de la Eurocámara. Al término de la investigación se detallará cada uno de los objetivos y sus productos y también se desarrollarán las conclusiones y recomendaciones de la experiencia de la práctica dirigida en la Eurocámara de Costa Rica.

CAPÍTULO I. ASPECTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS

A. TIPO DE PRÁCTICA

La práctica dirigida permitió proponer el portafolio de la Eurocámara de Costa Rica, a través de un mapeo estratégico de servicios que contribuya con el fortalecimiento de las oportunidades comerciales de las empresas europeas en el mercado costarricense. Su implementación, administración y análisis de resultados dependerán de las decisiones de esta Federación y del cumplimiento de las recomendaciones propuestas presentes en este informe.

Al llevar a cabo esta práctica dirigida, se contribuyó con el progreso y posicionamiento de la Eurocámara en el país, pues se recolectó información valiosa, se construyeron nuevos vínculos con los contactos de la Federación en Latinoamérica, con otros funcionarios de Eurocámaras de otros países y se compartió información relativa al procedimiento metodológico para construir la propuesta del portafolio. Lo anterior permitió identificar la implementación de una metodología basada en el ciclo de Deming, referente a la planificación y ejecución para mejorar procesos o actividades en una organización. En esta práctica dirigida, se expresó el potencial que posee la Eurocámara para acelerar los negocios entre Costa Rica y la Unión Europea, tomando en cuenta el análisis de los sectores europeos más interesados en expandir sus productos y servicios.

B. ASPECTOS GENERALES DE LA ENTIDAD

La Federación de Cámaras de Comercio e Industrias Binacionales de los Países de la Unión Europea de Costa Rica (Eurocámara) es una organización sin fines de lucro, su misión es promover e impulsar la inversión y el comercio entre la Unión Europea y Costa Rica. Su visión es mejorar, fortalecer y ampliar el intercambio comercial y la cooperación industrial y la inversión entre la nación costarricense y la UE, a través de sus miembros. La Eurocámara de Costa Rica se rige por los principios de colaboración entre las cámaras binacionales que la conforman, la presidencia se rota en orden alfabético cada año y la dirección ejecutiva recae sobre el director ejecutivo de la cámara binacional que preside la entidad en ese año. Adicionalmente, la Eurocámara no cobra membresías a sus integrantes, no existen salarios o remuneraciones de ningún tipo para sus miembros y se considera como la voz colectiva del sector privado europeo de la UE en Costa Rica, dispuesta a defender sus intereses y expandir oportunidades comerciales

y de inversión.

Sus decisiones se toman en sesiones de junta directiva mensuales, en las que participan los presidentes o representantes legales de las cámaras binacionales europeas debidamente inscritas en el registro de asociaciones y los directores ejecutivos de cada una. Entre las razones que motivaron que realizara esta práctica dirigida en la Eurocámara están que es una Federación de Cámaras Binacionales muy reciente y que, desde su conformación, no se había elaborado ningún tipo de trabajo académico o de investigación.

C. PERTINENCIA Y VIABILIDAD

El objetivo de llevar a cabo esta práctica dirigida radicó en el interés de aplicar los conocimientos técnicos, prácticos y teóricos, adquiridos a lo largo de la licenciatura para contribuir con una organización relevante y con mucho potencial y para enlazar todavía más las relaciones entre el sector privado europeo y el de Costa Rica. Además, se tuvo contacto con las cámaras de comercio binacionales que conforman la Federación y se analizó la hoja de ruta que habían diseñado, con el fin de adquirir experiencia en técnicas de negociación, mercadeo internacional, aplicación de mejores prácticas ejecutivas y sobre la investigación del intercambio comercial entre la Unión Europea y Costa Rica.

En esta práctica dirigida se participó en algunas reuniones presenciales con la delegación de la Unión Europea en Costa Rica, en sesiones de trabajo por medio de conferencias telefónicas con la European Enterprise Network y otras organizaciones gremiales europeas en la elaboración de minutas y consolidación de información relevante de otras Eurocámaras de América Latina en torno al intercambio de mejores prácticas. La metodología de las reuniones consistió en apoyar a la dirección ejecutiva de la Eurocámara en varias sesiones con el desarrollo de una agenda de trabajo que contempló varios objetivos y el seguimiento oportuno de los compromisos.

En las reuniones se tuvo acceso a información confidencial sobre las prioridades de trabajo de otras Eurocámaras en Latinoamérica en la búsqueda de recursos económicos para proyectos de cooperación internacional financiados por la Unión Europea. La práctica dirigida proporcionó un mayor conocimiento del sector exportador europeo y logró ampliar el conocimiento en el intercambio de información con organizaciones europeas encargadas de promocionar sus exportaciones en Latinoamérica, con el propósito de identificar oportunidades en Costa Rica.

Adicionalmente, esta práctica dirigida permitió desarrollar habilidades blandas como la comunicación asertiva, el liderazgo y la administración del tiempo. Esto para potenciar el *networking* empresarial, trabajar en equipo y crecer como profesional en el campo del comercio internacional, debido a que la práctica creó un escenario adecuado para aportar nuevos conocimientos, tanto del sector privado europeo como de la Eurocámara. También permitió la elaboración de la propuesta del portafolio de la Eurocámara de Costa Rica a través de un mapeo estratégico de los servicios y sus futuras relaciones como un socio estratégico para las empresas europeas en el país.

Por último, se destaca el consentimiento de la Eurocámara para que se realizara la práctica dirigida, pues consideraron importante los aportes que se plantearon en este informe. Además, brindaron apoyo e información para que se elaborara la propuesta del portafolio de esta Federación.

D. PROBLEMÁTICA O SITUACIÓN POR RESOLVER

Es necesario contextualizar la relevancia de la Unión Europea como socio comercial en distintas partes de América Latina, específicamente para los países andinos, el Mercosur, Centroamérica y para Costa Rica, pues el intercambio comercial, su plataforma de acuerdos comerciales y la inversión extranjera directa originaria de los países miembros de la UE, pone en evidencia la iniciativa de las cámaras binacionales en Latinoamérica de conformar federaciones de cámaras que estrechan estos vínculos. Es precisamente en este contexto que se da la creación de la Eurocámara de Costa Rica.

De acuerdo con los datos de la Comisión Europea a 2016 posee 100 acuerdos comerciales vigentes o en proceso de actualización o de negociación. Para la UE los acuerdos comerciales representan una oportunidad para reducir los aranceles, pero también para que se den a conocer los productos de alto valor agregado europeo, ya que su calidad y su variedad son diversas (Duch, 2019). Según Duch (2019):

En 2017 la Comisión Europea estimó que alrededor de 36 millones de empleos están vinculados al comercio con países no pertenecientes a la UE y que estar en el mismo mercado único también ha llevado a un mayor comercio entre los países de la UE. Además, la importación de bienes y servicios desde fuera de la UE ha obligado a las

empresas europeas a ser más competitivas, al tiempo que ofrece a los consumidores más opciones y precios más bajos (s. p.).

De acuerdo con García Álvarez-Coque (2016), la UE es un relevante:

Socio comercial, y uno de los principales inversores en los países andinos (Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú). En 2014, el comercio total de la UE con los países andinos ascendió a casi 30 mil millones de euros. Los países andinos exportan principalmente productos primarios (productos agrícolas, combustibles y productos mineros) a la UE, mientras que las exportaciones de la UE consisten principalmente de bienes manufacturados (especialmente maquinaria y equipo de transporte, y productos químicos) (p. 12).

Mercosur es el cuarto mayor bloque comercial del mundo y posee una población cercana a los 300 millones de personas. Aunque el comercio intrarregional crece con rapidez todavía representa una parte menor del comercio total de sus países miembros. Por otra parte: “Brasil y Argentina son los países más grandes del bloque y principal socio de la UE en Mercosur, representando el 70% y el 17%, respectivamente, del comercio total del Mercosur con la UE” (García Álvarez-Coque, 2016, p. 12).

En cuanto a Centroamérica:

Estados Unidos es su principal socio comercial, y la UE representa alrededor del 9% de sus exportaciones. Las principales importaciones de la UE desde Centroamérica son componentes electrónicos para el proceso de datos, café y frutas tropicales. Los principales productos exportados de la UE a la subregión son maquinaria y equipos mecánicos, electrodomésticos, productos farmacéuticos, vehículos de motor y productos derivados del acero (García Álvarez-Coque, 2016, p. 12).

Lo mencionado contextualiza y pone en evidencia la relevancia en el intercambio comercial e inversión con la Unión Europea como un socio estratégico clave para América Latina, además, destaca la importancia de fortalecer y atender, por medio de un interlocutor, al sector privado europeo. Por esta razón se crearon las distintas Eurocámaras en esta región del mundo en la que se ha fortalecido el intercambio comercial, la innovación, la inversión y la generación de empleo junto con la UE.

En Costa Rica, la Eurocámara es reciente, no posee un portafolio que le permita atender las necesidades del sector privado europeo ni tampoco ejecutar lo plasmado en sus estatutos de fundación y no posee una estructura administrativa consolidada como las otras Eurocámaras de

América Latina. Además, no tiene ingresos por conceptos de membresía ni ingresos presupuestados anualmente por administración de proyectos con la Unión Europea que le permitan invertir en el corto plazo en contrataciones de personal calificado para su sostenibilidad. Como se sabe que existe un Acuerdo de Asociación entre Centroamérica y la Unión Europea (AACUE) y una recién conformada Eurocámara de Costa Rica se plantea la pregunta:

¿Cuáles son los servicios que la Eurocámara de Costa Rica podrá ofrecer a las empresas europeas, como un nuevo actor preponderante que busca fortalecer el intercambio comercial entre la Unión Europea y Costa Rica?

E. OBJETIVOS

A continuación, se presentan los objetivos de esta práctica.

1. OBJETIVO GENERAL

Proponer el portafolio de la Eurocámara de Costa Rica, a través de un mapeo estratégico de servicios que contribuya con el fortalecimiento de las oportunidades comerciales de las empresas europeas en el mercado costarricense.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Describir el escenario empresarial europeo que justifica la creación de la Eurocámara de Costa Rica como plataforma de negocios en el país.
2. Identificar las oportunidades comerciales de las empresas europeas en el mercado costarricense, según los sectores claves que la Eurocámara puede atender.
3. Confeccionar, mediante un mapeo estratégico de servicios, el portafolio de la Eurocámara de Costa Rica dirigido a las empresas europeas.

F. DISEÑO METODOLÓGICO

La presente investigación es cualitativa, con alcance exploratorio y descriptivo, debido a que se

centra en analizar el surgimiento de la Eurocámara de Costa Rica como un actor en el fortalecimiento del intercambio comercial entre la Unión Europea y Costa Rica. Se busca como fin último la elaboración de la propuesta del portafolio de esta organización para contribuir en su posicionamiento, por lo que se destaca que: *“las investigaciones cualitativas se basan más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas)”* (Hernández Sampieri, Fernández y Baptista, 2014, p. 8).

Lo anterior reafirma que en esta investigación cualitativa se implementó un proceso que consideró todas las fuentes de información brindadas por la supervisora de la práctica y la organización. Asimismo, se justifica la inmersión como practicante en el entorno de la Eurocámara para justificar este estudio:

Por su parte, la investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. Asimismo, aporta un punto de vista fresco, natural y holístico de los fenómenos, así como flexibilidad (Hernández Sampieri, Fernández y Baptista, 2014, p. 16).

Durante la práctica dirigida se identificó la información documental para atender el planteamiento de la problemática contextualizando los diversos aportes en la dinámica del entorno de trabajo, como las reuniones en las que se estuvo presente y las asignaciones diarias (ver Anexo 4); dado que *“el investigador debe ser metodológicamente plural y guiarse por el contexto, la situación, los recursos de que dispone, sus objetivos y el problema de estudio”* (Hernández Sampieri, Fernández y Baptista, 2014, p. 16).

En el apartado problemática o situación por resolver se cuestionan los servicios que la Eurocámara de Costa Rica podrá ofrecer a las empresas europeas para fortalecer el intercambio comercial entre la Unión Europea y Costa Rica (ver Anexo 4):

El diseño, al igual que la muestra, la recolección de los datos y el análisis, va surgiendo desde el planteamiento del problema hasta la inmersión inicial y el trabajo de campo y, desde luego, sufre modificaciones, aun cuando es más bien una forma de enfocar el fenómeno de interés. Dentro del marco del diseño se realizan las actividades mencionadas hasta ahora: inmersión inicial y profunda en el ambiente, estancia en el campo, recolección de los datos, análisis de los datos y generación de teoría (Hernández Sampieri, Fernández y Baptista, 2014, p. 470).

El diseño cualitativo metodológico aplicado es investigación-acción y tiene como instrumentos de recolección de datos más comunes las entrevistas, grupos de enfoque, análisis de información

documental, reuniones de trabajo y aplicación de cuestionarios con preguntas abiertas y cerradas. Esto para contribuir con la elaboración de una propuesta de portafolio como producto final con sus conclusiones y recomendaciones (ver el Anexo 1, Anexo 2 y Anexo 3).

El alcance de este estudio es exploratorio, debido a que no se había realizado antes una investigación sobre la Eurocámara de Costa Rica y también contempla una perspectiva nueva. Adicionalmente, tiene un alcance descriptivo porque especifica el rol de la Eurocámara, su conformación y contextualiza por qué existe una Federación de Cámaras Binacionales en Costa Rica, dado que:

Los estudios exploratorios sirven para preparar el terreno y, por lo común, anteceden a investigaciones con alcances descriptivos, correlacionales o explicativos. Por lo general, los estudios descriptivos son la base de las investigaciones correlacionales, las cuales a su vez proporcionan información para llevar a cabo estudios explicativos que generan un sentido de entendimiento y están muy estructurados (Hernández Sampieri, Fernández y Baptista, 2014, p. 90).

Al no existir literatura, guías e investigaciones previas sobre los pasos para crear una Eurocámara exitosa en Latinoamérica y cómo consolidarla por medio de aportes y estudios científicos se evidencia que el trabajo realizado durante la práctica dirigida fue desafiante para consolidar la información limitada que brinda la Eurocámara de Costa Rica y construir mediante instrumentos como las entrevistas y el grupo focal los aportes y hallazgos suficientes para proponer el portafolio (ver Anexo 1, Anexo 2 y Anexo 3). Por lo tanto, se destaca que:

Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas (Hernández Sampieri, Fernández y Baptista, 2014, p. 91).

La investigación realizada para respaldar metodológicamente esta práctica dirigida también demuestra que en su alcance es un estudio descriptivo, porque se involucró a los representantes de las cámaras binacionales, se participó en conferencias telefónicas, reuniones presenciales, análisis documental para identificar información precisa que aportara valor para elaborar la propuesta del portafolio (ver Anexo 4).

Así como los estudios exploratorios sirven fundamentalmente para descubrir y

prefigurar, los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación. En esta clase de estudios el investigador debe ser capaz de definir, o al menos visualizar, qué se medirá (qué conceptos, variables, componentes, etc.) y sobre qué o quiénes se recolectarán los datos (personas, grupos, comunidades, objetos, animales, hechos) (Hernández Sampieri, Fernández y Baptista, 2014, p. 92).

Lo anterior es relevante porque sustenta esta práctica dirigida con el interés de contribuir en el fortalecimiento de la Eurocámara. Para esto, se consideran los aportes de las personas involucradas en las tomas de decisión de esta organización en los momentos de investigación e interacción grupal, ya que:

Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan estas (Hernández Sampieri, Fernández y Baptista, 2014, p. 92).

En cuanto a las fuentes primarias que han sustentado esta investigación para construir la propuesta, se ha recurrido a la entrevista como una de las principales técnicas de recolección de información y un grupo focal a los diferentes representantes de las cámaras de comercio binacionales que integran la Eurocámara en Costa Rica. Estos aportes constituyen los hallazgos necesarios para cumplir con los objetivos que se plantearon (ver Anexo 1, Anexo 2, Anexo 3 y Anexo 4); es decir, de esta forma “... *el investigador cualitativo utiliza técnicas para recolectar datos, como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, e interacción e introspección con grupos o comunidades*” (Hernández Sampieri, Fernández y Baptista, 2014, p. 403).

En esta práctica dirigida se recolectaron los datos e información por medio de la elaboración y aplicación de entrevistas distintas y perfiladas para la señora Gabriela Couto, representante del programa ElanBiz en Costa Rica y para la señora Tatiana Remy, en su calidad de directora ejecutiva de la Eurocámara de Costa Rica. Las señoras Remy y Couto, por sus roles protagónicos en la conformación de esta Eurocámara, por haber recibido capacitaciones y participar en reuniones con las demás Eurocámaras de América Latina sobre el intercambio de experiencias, aportaron información valiosa con apertura, claridad y visión particular de lo que consideraron deberían ser la Eurocámara en Costa Rica (ver Anexo 1 y Anexo 2); en este sentido:

Regularmente en la investigación cualitativa, las primeras entrevistas son abiertas y de tipo *piloto*, y van estructurándose conforme avanza el trabajo de campo. Regularmente el propio investigador conduce las entrevistas. Las entrevistas, como herramientas para recolectar datos cualitativos, se emplean cuando el problema de estudio no se puede observar o es muy difícil hacerlo por ética o complejidad (por ejemplo, la investigación de formas de depresión o la violencia en el hogar) (Hernández Sampieri, Fernández y Baptista, 2014, p. 9).

Otro método aplicado que sustenta la elaboración de este estudio cualitativo para construir el portafolio de la Eurocámara es la discusión en grupo o grupo focal en el que participaron los directores ejecutivos de la Cámara de Comercio e Industria Costarricense Alemana, Cámara de Comercio e Industria Francia-Costa Rica, Cámara de Industria y Comercio Ítalo-Costarricense y un representante de la Cámara Oficial de Comercio e Industria de Costa Rica (ver Anexo 3 y Anexo 4). Lo anterior, dado que:

Algunos autores los consideran como una especie de entrevistas grupales, las cuales consisten en reuniones de grupos pequeños o medianos (tres a 10 personas), en las cuales los participantes conversan a profundidad en torno a uno o varios temas en un ambiente relajado e informal bajo la conducción de un especialista en dinámicas grupales (The SAGE Glossary of the Social and Behavioral Sciences, 2009j; y Krueger, 2004). Más allá de hacer la misma pregunta a varios participantes, su objetivo es generar y analizar la interacción ente ellos y cómo se construyen grupalmente significados (Hernández Sampieri, Fernández y Baptista, 2014, p. 409).

El grupo focal se llevó a cabo en una única sesión, buscando insumos e ideas de las personas participantes para construir la propuesta del portafolio de la Eurocámara, lo que se vincula con: *“el formato y naturaleza de la sesión o sesiones depende del objetivo y las características de los participantes y del planteamiento del problema”* (Hernández Sampieri, Fernández y Baptista, 2014, p. 409). Este grupo focal evidenció detalles importantes de acuerdo con las reacciones y contribuciones de las personas participantes que están inmersas en su misión de la Eurocámara de Costa Rica para representar a las empresas europeas en el país y también para apoyar el fortalecimiento y vínculos empresariales entre la UE y Costa Rica (ver Anexo 3). Por lo tanto:

Se reúne a un grupo de personas para trabajar con los conceptos, las experiencias, emociones, creencias, categorías, sucesos o los temas que interesan en el planteamiento de la investigación. El centro de atención es la narrativa colectiva (Ellis, 2008), a diferencia de las entrevistas, en las que se busca explorar detalladamente las narrativas individuales (Hernández Sampieri, Fernández y Baptista, 2014, p. 409).

Como fuente secundaria se utiliza como referencia el documento de posicionamiento de las

Cámaras Europeas de América Latina realizado por las Eurocámaras de América Latina y otros informes de Comercio de la Comisión Europea e información de la Red del European Enterprise Network, entre otras instituciones europeas. La unidad de análisis corresponde a la Eurocámara de Costa Rica y la propuesta del portafolio que podría implementarse para fortalecer el intercambio comercial entre la Unión Europea y Costa Rica a través de un mapeo de servicios.

Con respecto a la delimitación espacial, esta corresponde a Costa Rica y la delimitación temporal abarca, desde enero hasta abril del 2019. En una reunión con la señora Tatiana Remy, directora ejecutiva de Eurocámara de Costa Rica, se planteó el interés de llevar a cabo la práctica dirigida en esta federación con el propósito de identificar posibles áreas de colaboración que fortalecerían el rol de la entidad desde el punto de vista de un trabajo dirigido, según sus necesidades.

Se explicaron con antelación las diferentes opciones para trabajar según el horario de la Eurocámara de Costa Rica en la elaboración de esta práctica y la señora Remy decidió que el trabajo se llevaría a cabo en las oficinas de la Federación, cuya sede es la de la Cámara de Comercio e Industria Alemana. Las sesiones de junta directiva y reuniones de directores ejecutivos de la Eurocámara se celebran una vez al mes y el trabajo asignado se debe llevar a cabo con presentación de avances por semana.

Cada uno de los productos que se describen en este informe de práctica dirigida fueron revisados y analizados junto con la directora ejecutiva en sesiones de trabajo en las oficinas de la Cámara de Comercio Alemana en Sabana Sur, San José, Costa Rica. Para cada objetivo de la investigación se establece un método del cual se obtienen diferentes resultados:

Tabla 1.1: Operacionalización metodológica de objetivos.

Objetivos	Operacionalización metodológica
1. Objetivo	En el primer objetivo se llevó a cabo un análisis del entorno que toma en consideración las variables políticas y económicas que permiten conocer el escenario empresarial europeo, en cuanto a los factores políticos. Las variables estudiadas fueron los programas e incentivos que otorga la Comisión Europea a las empresas europeas y en el aspecto económico la data de exportaciones y flujos de inversión. A esta primera entrega se le denomina el informe de sistematización del análisis del entorno.
2. Objetivo	Con base en los reportes estadísticos de Eurostat (European Statistical Office) se logra identificar los sectores claves que poseen potencial para exportar a Costa Rica, tomando en consideración los datos del comportamiento de las principales industrias de la ciencia, tecnología y energía. De forma consecuente, se le denomina a este resultado el informe de análisis de actores.
3. Objetivo	En este último objetivo, se perfilan los servicios de la Eurocámara de Costa Rica dirigidos a las empresas europeas de acuerdo con su organización administrativa y capacidad, lo que evidencia el informe de análisis de discusión.

Fuente: Elaboración propia.

G. MARCO REFERENCIAL

El documento de posicionamiento estratégico de la Red de Eurocámaras en América Latina explica cómo las relaciones históricas, culturales y económicas con América Latina y Caribe se mantienen en el constante diálogo político, tal como se señala a continuación:

Debido a sus relaciones históricas, culturales y económicas con América Latina y Caribe (ALC), la UE mantiene una estrecha cooperación y diálogo político con la región. Las cumbres birregionales UE-ALC comenzaron en 1999 y, desde 2013, se celebran cada dos años con la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC) como

homólogo de la UE. (ElanBiz, 2018, p. 1)

De acuerdo con ese instrumento, el comercio bilateral en bienes ha crecido y se ha duplicado en la última década, lo que representa cerca del 6 % del comercio exterior de la UE. Para la Unión Europea es primordial acelerar los negocios entre ambas regiones y, por medio de sus iniciativas y proyectos, ha encontrado en las Eurocámaras el marco referencial para relacionar las necesidades de América Latina con la oferta exportable europea.

La Eurocámara de Costa Rica requiere de un adecuado análisis en el desarrollo de su portafolio presente en este informe para garantizar que se atiendan las necesidades y consultas de las empresas europeas que consideran importante expandir sus servicios y exportaciones a Costa Rica. El Acuerdo de Asociación entre Centroamérica y la Unión Europea es el instrumento vigente que justifica la consolidación del intercambio comercial entre ambas regiones, ya que: *“LATAM es actualmente la región donde la UE ha concluido un mayor número de acuerdos comerciales. Cuando se concluyan las negociaciones con Mercosur, la UE tendrá acuerdos preferenciales con virtualmente todos los países de la región”* (ElanBiz, 2017, p. 2).

El surgimiento de las Eurocámaras y su rol en la diplomacia económica obedece precisamente a reconocer que son actores inmersos en el fortalecimiento de las exportaciones y el desarrollo de negocios vinculando a gobiernos con el sector privado, por esto:

Tradicionalmente, los principales objetivos de la diplomacia han sido la cooperación política internacional, la seguridad y el mantenimiento de la paz. Sin embargo, los profundos cambios globales que estamos experimentando en los últimos tiempos han modificado esos objetivos y han determinado un papel primordial para las relaciones económicas internacionales. Así, lo que conocemos como diplomacia económica se ha consolidado como objetivo prioritario de cualquier política exterior. (Carrascosa, 2011, p. 2)

La Eurocámara de Costa Rica es un actor preponderante para fortalecer las inversiones europeas, el intercambio comercial y la cooperación empresarial, con el fin de agilizar la aceleración de las pequeñas y medianas empresas europeas con alto potencial de negocios para el mercado costarricense. En el contexto de la estrategia de internacionalización de las empresas europeas se ha considerado el involucramiento de la Eurocámara de Costa Rica como una plataforma de atención a las consultas de acceso y de atención técnica, que le permitan convertirse en el referente del sector privado europeo en Costa Rica para defender sus causas e intereses.

La Eurocámara de Costa Rica posee un alto potencial para atender las necesidades de las empresas europeas que buscan incrementar sus oportunidades en el país. Esto permite que sus eventuales servicios se encaucen en la vinculación empresarial de distintos sectores que abarcan la ciencia, tecnología, agricultura, industria alimentaria, seguridad, manufactura e industria de servicios. La Unión Europea encuentra en la Eurocámara de Costa Rica un valioso aliado para promover en el sector privado el intercambio comercial y también para identificar oportunidades de vinculación empresarial que contribuyan a consolidar las relaciones económicas con la Unión Europea.

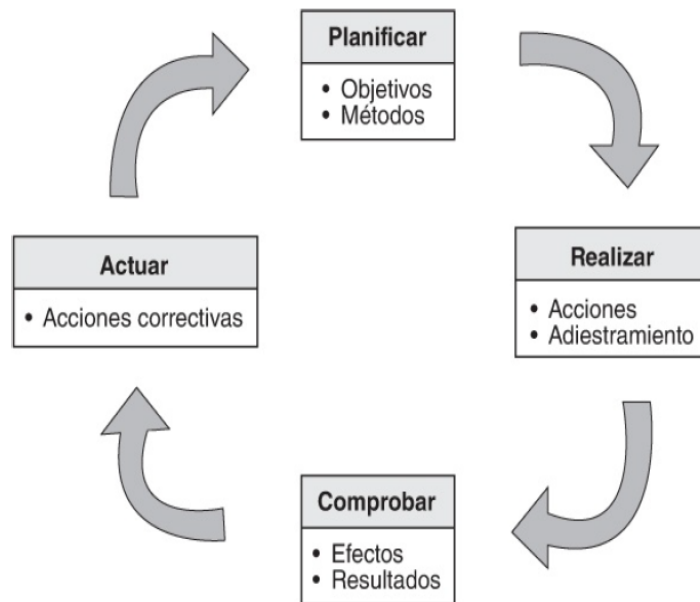
De acuerdo con lo expuesto, el vínculo histórico entre la Unión Europea y Latinoamérica, la diplomacia económica que potencia el intercambio comercial entre ambas regiones, el rol de las Eurocámaras en Latinoamérica y sus vínculos con la UE y el surgimiento de la Eurocámara de Costa Rica como un buen resultado del trabajo en bloque de las cámaras binacionales en el país demuestran la necesidad de contar con un portafolio que potencie y enriquezca los vínculos comerciales con la UE. Por lo tanto, para solucionar la problemática que se planteó se implementa el ciclo de Deming que contiene los fundamentos y elementos técnicos para ejecutar el proceso de elaboración de la propuesta del portafolio de la Eurocámara.

El ciclo o círculo de Deming se utiliza para fortalecer a una organización o empresa en su mejoramiento continuo por medio de cuatro pasos que implican la planificación, la ejecución, verificación y actuación, por lo que:

Esta metodología describe los cuatro pasos esenciales que se deben llevar a cabo de forma sistemática para lograr la mejora continua, entendiendo como tal al mejoramiento continuado de la calidad (disminución de fallos, aumento de la eficacia y eficiencia, solución de problemas, previsión y eliminación de riesgos potenciales). El círculo de Deming lo componen 4 etapas cíclicas, de forma que una vez acabada la etapa final se debe volver a la primera y repetir el ciclo de nuevo, de forma que las actividades son reevaluadas periódicamente para incorporar nuevas mejoras. La aplicación de esta metodología está enfocada principalmente para ser usada en empresas y organizaciones. (Jimeno, 2019)

Lo anterior, se sintetiza en la siguiente figura:

Figura 1.1: Fases del ciclo de Deming



Fuente: Cuatrecasas (2017).

Para la elaboración de la propuesta del portafolio de la Eurocámara de Costa Rica se aplicará esta metodología enfocada en la solución de la problemática que se planteó: *“el ciclo Deming o ciclo de mejora actúa como guía para llevar a cabo la mejora continua y lograr de una forma sistemática y estructurada la resolución de problemas”* (Cuatrecasas, 2017, p. 49).

Para llevar a cabo la implementación del Ciclo de Deming, se planificaron los objetivos de los servicios en la propuesta del portafolio de la Eurocámara, considerando que: *“la planificación debe incluir el estudio de causas y los correspondientes efectos para prevenir los fallos potenciales y los problemas de la situación sometida a estudio y aportar soluciones y medidas correctivas”* (Cuatrecasas, 2017, p. 49).

Con respecto al realizar se construye una estrategia que incorpora lo que se debe hacer para cumplir con los objetivos, por lo que:

Corresponde a esta fase la formación y educación de las personas y empleados para que adquieran un adiestramiento en las actividades y actitudes que han de llevar a cabo. Es importante comenzar el trabajo de manera experimental, para, una vez que se haya comprobado su eficacia en la fase siguiente, formalizar la acción de mejora en la última etapa. (Cuatrecasas, 2017, p. 49)

Para diseñar la comprobación, se hace una observación sobre si cada uno de los servicios se ejecuta o no porque:

Es el momento de verificar y controlar los efectos y resultados que surjan de aplicar las mejoras planificadas. Se ha de comprobar si los objetivos marcados se han logrado o, si no es así, planificar de nuevo para tratar de superarlos. (Cuatrecasas, 2017, p. 50)

Para actuar se mencionan para cada servicio una asignación de monitoreo que involucra a las cámaras binacionales para que las realicen considerando que:

Una vez que se comprueba que las acciones emprendidas dan el resultado apetecido, es necesario realizar su normalización mediante una documentación adecuada, describiendo lo aprendido, cómo se ha llevado a cabo, etc. Se trata, al fin y al cabo, de formalizar el cambio o acción de mejora de forma generalizada introduciéndolo en los procesos o actividades. (Cuatrecasas, 2017, p. 50)

El uso del ciclo de Deming ha sido provechoso para elaborar la propuesta del portafolio, ya que se tomaron en cuenta los hallazgos de las entrevistas y grupo focal para emplear este método. Esto se debe a que se conocen las limitaciones descritas en el problema por resolver y se mantiene el cumplimiento de los principios del ciclo de Deming (ver Anexo 1, Anexo 2 y Anexo 3), por lo que se destaca que:

El ciclo Deming no es ni más ni menos que aplicar la lógica y hacer las cosas de forma ordenada y correcta. Su uso no se limita exclusivamente a la implantación de la mejora continua, sino que se puede utilizar, lógicamente, en una gran variedad de situaciones y actividades. (Cuatrecasas, 2017, p. 50)

La aplicación de las cuatro etapas o fases del ciclo de Deming para desarrollar la propuesta del portafolio de servicios de la Eurocámara de Costa Rica se llevó a cabo adoptando esta metodología, ya que se pretende la búsqueda de una mejora en las organizaciones y su sencilla adaptación para encontrar una solución al problema identificado en la interrogante previamente.

Tabla 1.2: Fases del ciclo de Deming y subetapas: implementación para elaborar la propuesta del portafolio de servicios de la Eurocámara de Costa Rica

Fases	Subetapas	Propuesta de portafolio de servicios
1. Planificar	<ul style="list-style-type: none"> a) Seleccionar la oportunidad de mejora. b) Registrar la situación de partida. c) Estudiar y elegir las acciones correctivas más adecuadas. d) Observar (a nivel de ensayo o simulación) el resultado. 	Servicios y objetivos.
2. Realizar	Llevar a cabo la acción correctora aprobada.	Estrategia.
3. Comprobar	Diagnosticar a partir de los resultados. De no ser los deseados, volver a etapa 1.	Análisis. Se ejecutan o no.
4. Actuar	<ul style="list-style-type: none"> a) Confirmar y normalizar la acción de mejora. b) Emprender una nueva mejora (o abandonar). 	Monitoreo.

Fuente: Elaboración propia con base en Cuatrecasas y González (2017).

CAPÍTULO II. LA EUROCÁMARA DE COSTA RICA COMO PLATAFORMA DE NEGOCIOS EN EL PAÍS

A. ESCENARIO EMPRESARIAL EUROPEO

El vínculo entre la Unión Europea y Latinoamérica obedece a la estrategia que la UE ha promovido con el sector privado para alcanzar un crecimiento sostenible e inclusivo en ambas regiones, como en los recientes foros de negocios como el de EU-Celac. Se busca fortalecer la agenda política entre ambas regiones que han establecido el marco común de trabajo específico en cuatro áreas clave, las oportunidades de negocios y acuerdos comerciales, una asociación para la productividad, el clima de negocios y desarrollo de micro, pequeñas y medianas empresas y el fomento de la innovación.

Con base en lo anterior, se destaca el papel preponderante que tiene el sector privado europeo en la generación de un mayor desarrollo económico y social, vinculado con el aporte de los gobiernos latinoamericanos para brindar seguridad jurídica, libertad de empresa y capacidad de llevar a cabo intercambios mutuamente beneficiosos para contribuir en el crecimiento de los negocios entre la Unión Europea y Latinoamérica; es decir, *“sin estabilidad económica y política, las empresas europeas no podrán crear nuevas iniciativas, nuevas oportunidades y nuevos empleos para ambas regiones”* (European Parliament, 2017, p. 1).

Los intereses del empresariado europeo están vinculados con las actividades lucrativas que garantizan crecimiento económico y prosperidad en el entorno de globalización económica, en el que destaca:

La economía se ha convertido gradualmente en el principal motor de la influencia política global. La diplomacia económica, en el marco de la visión estratégica desarrollada por la Comisión Europea, es una herramienta indispensable para que la UE siga siendo un actor relevante en la economía globalizada y mantenga su papel protagonista en LATAM (ElanBiz, 2018, p. 2).

El potencial que tienen las Eurocámaras de Latinoamérica en fortalecer el vínculo comercial asociativo del empresariado europeo, interesado en invertir en nuestros países, contribuye con el crecimiento económico de la región de LATAM porque:

En este contexto, las Eurocámaras en América Latina pueden y pretenden tener un papel clave en la diplomacia económica, contribuyendo a dimensionar y dinamizar el diálogo público-privado y a articular los intereses económicos y comerciales de las empresas europeas en la región. (ElanBiz, 2018, p. 2)

B. EUROCÁMARA DE COSTA RICA COMO PLATAFORMA DE NEGOCIOS

La Eurocámara de Costa Rica es una asociación empresarial independiente, privada y sin fines de lucro que, junto con las Eurocámaras de América Latina posee el reconocimiento de las instituciones europeas y locales como la voz de la comunidad empresarial europea. Es una organización empresarial de segundo nivel y sus socios son las cámaras binacionales europeas de los diferentes países que conforman la UE y que están presentes en el país. Además, es el interlocutor principal para promover los intereses, las aspiraciones, las inquietudes y los proyectos de la comunidad europea de negocios y posee una relación estratégica con la delegación de la Unión Europea, representaciones y organizaciones no gubernamentales.

C. FINES Y FUNCIONES DE LA EUROCÁMARA EN COSTA RICA

La Eurocámara de Costa Rica está debidamente inscrita en el Registro de Asociaciones del Registro Nacional del país y en su inscripción, establecieron en sus estatutos los fines y funciones (ver Anexo 5). Entre estos fines y funciones están la promoción de la inversión y el comercio con la Unión Europea; estimular la creación de nuevas Cámaras Binacionales de países procedentes de la Unión Europea; ser el interlocutor entre sus miembros y entidades; promover la cooperación para fortalecer las relaciones económicas; intervenir en eventuales controversias de naturaleza comercial e impulsar proyectos con la UE.

El empresariado europeo tiene su representación en las cámaras de comercio e industria de su país, pero es mediante el servicio de apoyo que otorga la Eurocámara que se logran canalizar los intereses de todos sus miembros a través del *lobby*. Esto en temas de legislación ante la Comisión Europea y otros actores que sean requeridos, ya que:

Las Eurocámaras somos instituciones empresariales independientes, privadas y sin fin de lucro, reconocidas por las instituciones europeas y locales como la voz de la comunidad empresarial europea en LATAM. Somos organizaciones empresariales de

segundo nivel, y nuestros socios son las cámaras binacionales europeas en los diferentes países. Es por ello que somos el interlocutor principal para promover los intereses, las aspiraciones, las inquietudes y los proyectos de la *European Business Community* en la Región (EBC-Latam). (ElanBiz, 2018, p. 2)

La Eurocámara de Costa Rica está alineada en su definición de vocación y atención de intereses que buscan fortalecer el vínculo comercial, de acuerdo con la capacidad de acción de las Eurocámaras de Latinoamérica. Estas entidades juntas son una red mucho más fuerte que atrae la atención de la Unión Europea para fortalecer el sector privado europeo en Latinoamérica; en ese sentido, las Eurocámaras consideran que:

Como red de Eurocámaras cubrimos virtualmente todos los sectores productivos y de servicios de la UE, y colaboramos específicamente en la promoción de áreas estratégicas como la innovación, la competitividad empresarial, la formación profesional, el cambio climático, el desarrollo sostenible y la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). (ElanBiz, 2018, p. 2)

La Eurocámara de Costa Rica permite que las operaciones e intereses de las empresas europeas establecidas en el país puedan contar con su apoyo, con el fin de fomentar un diálogo que contribuya con la mejoría del clima de inversión y de la competitividad del entorno en los negocios de origen europeo. A pesar de ser reciente, la Eurocámara de Costa Rica ha tenido acceso a capacitaciones, documentos indispensables que le otorgan una confianza para representar y cooperar con el empresariado europeo. Su rol desde la creación ha estado definido por las contribuciones del intercambio de las mejores prácticas y planes o agendas de trabajo que han funcionado en países como México, Colombia, Chile, Argentina y Perú.

El potencial que tiene la Eurocámara de Costa Rica fortalece la red de Eurocámaras de América Latina, pues la Unión Europea es un socio comercial que permite acelerar la discusión sobre cómo apoyarlo estratégicamente desde la elaboración de la propuesta del portafolio de servicios. En el siguiente capítulo se dimensionan las oportunidades comerciales de las empresas europeas en el dinámico entorno del intercambio comercial y la inversión procedente de la Unión Europea.

CAPÍTULO III. OPORTUNIDADES COMERCIALES DE LAS EMPRESAS EUROPEAS EN EL MERCADO COSTARRICENSE

En este capítulo se describe la dimensión del intercambio comercial entre la UE y Costa Rica, en términos de robustecer la conformación del surgimiento de la Eurocámara para definir los sectores que tienen potencial y para identificar nuevas oportunidades que contribuyan con el dinamismo del intercambio de bienes y servicios. Es necesario enfatizar que existe una relación comercial, política y estratégica entre Costa Rica y la UE, por lo que se destacan los datos más trascendentales en el comercio total, inversión extranjera directa, entre otros. La UE es el segundo destino para las exportaciones de Costa Rica y en el comercio de bienes, de acuerdo con datos del 2015, destacan (Unión Europea, 2016):

Un 20% de las exportaciones totales del país fueron dirigidos a la UE. Además, la UE es el tercer mercado de importación de Costa Rica, después de los Estados Unidos y la República Popular China. El 8% de sus importaciones de bienes totales se originaron en la UE. En Centroamérica, Costa Rica está entre los principales exportadores hacia la UE y en 2015 contabilizó el porcentaje más elevado de importación desde la UE. Su balanza comercial con la UE fue superavitaria (385 millones US\$). En el período 2005 – 2015, el promedio de las importaciones de la UE desde Costa Rica mostró una tendencia negativa de 1%. En total, las importaciones costarricenses hacia la UE sufrieron una disminución, al pasar de 3.771 millones de euros en 2014 a 2.250 millones de euros en 2015, lo cual representó una reducción de 40% en comparación con el año 2014. Entre 2005 y 2015, las importaciones desde la UE en Costa Rica (en US\$) aumentaron en un 10%. En 2015, las importaciones europeas crecieron un 2% en relación con el 2014, al registrar un valor de 1.406 millones US\$. Por otra parte, los productos importados, en su mayoría, fueron productos farmacéuticos (233 millones US\$), máquinas, aparatos y artefactos mecánicos (187 millones US\$), vehículos automóviles (185 millones US\$) y máquinas, aparatos y material eléctrico (122 millones US\$).

Ahora bien, en comparación con la región, Costa Rica tiene una oferta exportable más diversificada y con más valor agregado. Según datos de la SIECA (2013), los principales productos de exportación de Costa Rica hacia la UE fueron frutas (872 millones de US\$), instrumentos y aparatos de cirugía, odontología y aparatos electro-médicos (423 millones de US\$), preparaciones de hortalizas (178 millones de US\$), y café y té (97 millones de US\$). (p. 20)

De acuerdo con la interpretación de datos de Eurostat a 2019, las oportunidades comerciales de las empresas europeas en Costa Rica están orientadas en tecnología para la industria y agroindustria, vehículos, componentes eléctricos, medicinas, industria alimentaria de alto valor agregado, servicios y tecnologías de información y comunicación, seguridad en circuito cerrado,

alimentos y bebidas (Eurostat, 2019). Con respecto a la inversión extranjera directa de origen europeo, según los datos de la Coalición de Iniciativas para el Desarrollo (CINDE), se debe destacar que del total de empresas europeas que operan en el Régimen de Zona Franca en el país el 17 % pertenece al sector de ciencias de la vida, el 15 % a manufactura avanzada, 7 % a manufactura liviana y el 61 % restante al sector de servicios (CINDE, 2017, p. 1).

Adicionalmente, cada cámara binacional europea en Costa Rica tiene en su membresía una mayor cantidad de empresarios de origen europeo que establecieron sus empresas en el país, de forma independiente y que están fuera de estas cifras oficiales de CINDE. Las empresas europeas en Costa Rica generan más de 9,000 empleos registrados, poseen unidades de investigación y desarrollo y transfieren conocimiento de alto valor agregado a la mano de obra calificada y se rigen por las reglas claras de comercio amparadas en el Acuerdo de Asociación entre la Unión Europea y Centroamérica (AACUE) (CINDE 2017). En términos generales:

Según datos de la Coalición de Iniciativas para el Desarrollo (CINDE), con base en el Banco Central de Costa Rica, la inversión extranjera directa (IED) en Costa Rica se concentra en mayor medida en los sectores de servicios (28,6%) y manufactura (28,6%), seguido por el sector agrícola (16,4%), inmobiliario (11,2%) y comercio (11,1%). (CINDE, 2017, p. 1)

La inversión extranjera directa originaria de la UE representó aproximadamente el 26 % del total percibido por el país. Costa Rica es el segundo país de Centroamérica con mayor atractivo para la IED de la UE después de Panamá. En 2014, el 49 % (107 millones de euros) del total de los flujos de salida desde la UE a Centroamérica fue destinado a Costa Rica, mientras que en 2015 fue el 10 % (261 millones de euros) (Unión Europea, 2016).

Entre 2013 y 2015 los flujos de salida de la UE a Costa Rica aumentaron un 15 % y, en ese mismo periodo, los flujos de entrada de Costa Rica en la UE mostraron un aumento de 5 % (de 135 millones de euros en 2013 a 142 millones de euros en 2015). La inversión acumulada de IED saliente desde la UE a Costa Rica aumentó un 56 % entre 2013 y 2015 (de 1.669 millones de euros a 2.608 millones de euros). Al mismo tiempo, la inversión acumulada de IED en la UE desde Costa Rica (IED recibida) subió un 13 % (de 1.003 millones de euros a 1.133 millones de euros). En 2015 el 10 % (2.608 millones de euros) del total de la inversión acumulada (*stock*) de IED saliente desde la UE a Centroamérica se destinó a Costa Rica (Unión Europea, 2016).

De acuerdo con Cecilia Malmström, comisaria de Comercio de la Unión Europea, en su

informe sobre los acuerdos comerciales de la UE existe un verdadero beneficio para las empresas, consumidores y trabajadores de la UE:

Conforme al segundo informe anual relativo a la aplicación de los acuerdos comerciales publicado hoy, estos acuerdos, que cubren casi setenta mercados en todo el mundo, han demostrado su eficacia para eliminar los obstáculos al comercio y fomentar unos elevados estándares de protección laboral y medioambiental. Sin embargo, los exportadores europeos podrían haber sacado mayor partido de las oportunidades que ofrecen los acuerdos existentes. (Malmström, 2018, p. 1)

La estrategia de apertura comercial de la UE en el ámbito global ha permitido que se fortalezcan las empresas europeas que están amparadas con los instrumentos comerciales de la UE. Esto beneficia a las economías de los países miembros y robustece la aceleración de las exportaciones europeas, pero también obliga a sus socios comerciales a cumplir con las certificaciones de la UE en materia de laboral y ambiental, por lo que destaca:

Nuestra creciente lista de acuerdos estratégicos abre puertas y ofrece una ventaja competitiva a las empresas europeas en mercados clave. También ayuda a avanzar en lo relativo al respeto de los derechos humanos y laborales, así como a los estándares medioambientales. Debemos seguir haciendo hincapié en los trabajos de seguimiento para garantizar el cumplimiento de las normas existentes, y para que las empresas puedan aprovechar al máximo estos acuerdos. (Malmström, 2018, p. 1)

Este informe destacó también que los productores del sector agroalimentario de la UE se encuentran entre los principales beneficiarios de la supresión de derechos de aduana, por lo que en el último año se han registrado fuertes incrementos de la exportación, especialmente a Ecuador (+ 34 %), Chile (+ 29 %), Serbia (+ 23 %), Turquía y Costa Rica (ambos + 14 %). Las cifras de inteligencia comercial presentadas en este capítulo son indispensables para contextualizar el comportamiento del flujo de intercambio comercial entre la Unión Europea y Costa Rica, considerando también la inversión extranjera directa de origen europeo.

Comprender las necesidades de estas empresas y de estos sectores, en el marco del intercambio comercial, pero también destacando el componente de la cooperación europea orientada en el fortalecimiento del vínculo empresarial entre ambas partes, le permite a la Eurocámara de Costa Rica posicionarse como una organización europea que vela por los intereses y el desempeño de negocios en el mercado. Adicionalmente, evidencia que la Eurocámara es un actor clave para potenciar la atracción de inversiones y la generación de empleo en Costa Rica y que promueve las interacciones comerciales entre empresas, según los

intereses de la UE.

Por último, el rol de la Eurocámara, sus funciones y su buen funcionamiento consolidarán esta Federación para aportar valor en las relaciones económicas con la UE, pero también harán que se consoliden las cámaras binacionales que la conforman, pues madurarán naturalmente en la definición de proyectos y su incidencia, contando con el apoyo del sector privado europeo que representan en el país. Anteriormente se explicó el diseño metodológico de la propuesta del portafolio que contempla el mapeo de los servicios de la Eurocámara, por lo que en el siguiente capítulo se profundizará el análisis e insumos para desarrollarlo.

CAPÍTULO IV. EL PORTAFOLIO DE SERVICIOS DE LA EUROCÁMARA DE COSTA RICA

En este capítulo se describe la manera en que se llevó a cabo la elaboración del mapeo estratégico de servicios, que origina como resultado el portafolio que la Eurocámara de Costa Rica podría ofrecer eventualmente a las empresas de origen o de vinculación europea, que operan en el país o que están interesadas en invertir en este mercado. El mapeo de servicios se llevó a cabo tomando en consideración las entrevistas realizadas, el grupo focal y, por último, la implementación del ciclo de Deming en el que se obtuvo como resultado un orden lógico evidenciado en el portafolio propuesto. Este orden contiene los objetivos, el análisis situacional, la estrategia por implementarse y el monitoreo para optimizar los resultados esperados.

El diseño de la entrevista cumplió con las recomendaciones metodológicas sobre el abordaje que debe contener y la interpretación analítica para robustecer la recolección de datos en este estudio cualitativo, por lo que:

Para el enfoque cualitativo, al igual que para el cuantitativo, la recolección de datos resulta fundamental, solamente que su propósito no es medir variables para llevar a cabo inferencias y análisis estadístico. Lo que se busca en un estudio cualitativo es obtener datos (que se convertirán en información) de personas, seres vivos, comunidades, situaciones o procesos en profundidad; en las propias *formas de expresión* de cada uno. Se recolectan con la finalidad de analizarlos y comprenderlos, y así responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento. (Hernández Sampieri, Fernández y Baptista, 2014, p. 397)

Las entrevistas realizadas a las señoras Remy y Couto se aplicaron el 2 de abril del 2019 en las instalaciones de la Cámara de Comercio Alemana. Se realizaron de manera individual, en forma amena y manteniendo objetivamente una conversación con el propósito de abarcar un intercambio de información y llevar a cabo un análisis de los puntos de vista de las entrevistadas de manera fluida, sin interrupciones; esto dado que:

La entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta que la cuantitativa (Savin-Baden y Major, 2013; y King y Horrocks, 2010). Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En el último caso podría ser tal vez una pareja o un grupo pequeño como una familia o un equipo de manufactura. En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema (Janesick, 1998). (Hernández Sampieri,

Fernández y Baptista, 2014, p. 403)

Aplicando lo anterior, como parte de las herramientas de la práctica dirigida, se logró que la información fluyera, y los distintos cuestionarios permitieron que las entrevistadas identificaran insumos importantes para la elaboración del portafolio de la Eurocámara, los cuales se sistematizan en los anexos 1, 2 y 4.

El 9 de abril de 2019 se llevó a cabo el grupo focal, en las instalaciones de la Cámara de Comercio Alemana, en el que se convocaron (con la colaboración de la señora Remy) a los directores ejecutivos o representantes de la Eurocámara de Costa Rica para participar en una sesión conjunta, con el fin de identificar sus percepciones sobre los eventuales servicios que podría ofrecer la Eurocámara. Participaron los directores de algunas cámaras que conforman esta Federación, como la alemana, francesa, italiana y un representante de la española únicamente. Como indican Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2014), en un grupo focal:

Se reúne a un grupo de personas para trabajar con los conceptos, las experiencias, emociones, creencias, categorías, sucesos o los temas que interesan en el planteamiento de la investigación. El centro de atención es la narrativa colectiva (Ellis, 2008), a diferencia de las entrevistas, en las que se busca explorar detalladamente las narrativas individuales. Los grupos de enfoque son positivos cuando todos los miembros intervienen y se evita que uno de los participantes guíe la discusión (p. 403).

La moderación del grupo fue realizada por el practicante y la agenda del grupo focal se estructuró de la siguiente manera:

1. Descripción de las debilidades de la Eurocámara de Costa Rica como federación recién conformada.
2. Aportes y contribuciones de las capacitaciones recibidas en 2017 por el programa ElanBiz para consolidar la creación de la Eurocámara de Costa Rica.
3. Discusión de los servicios que ofrecen otras Eurocámaras con mayor tiempo de creación en Latinoamérica y su acceso a fondos de la Unión Europea para su operatividad.
4. Mayor involucramiento con programas de la Unión Europea para generar ingresos a la Eurocámara de Costa Rica.
5. Capacidad vs. Potencial para que la Eurocámara de Costa Rica ingrese a la European Enterprise Network.

Los aportes en la sesión de grupo permitieron que las personas participantes reconocieran sus limitaciones en cuanto al no contar con el personal exclusivo para trabajar en la Eurocámara. Por el contrario, todos sus miembros trabajan de forma participativa en el fortalecimiento de la Federación y distribuyen asignaciones mensuales que recargan sus trabajos y responsabilidades en las cámaras binacionales para apoyar la presidencia de turno.

Durante la sesión se discutieron los beneficios de las capacitaciones recibidas en el 2017 por algunos miembros de la Eurocámara, su alcance se consideró valioso porque aporta a la Federación datos relevantes sobre funcionamiento y administración de una Eurocámara en una etapa en la que no se generan ingresos para la organización. La discusión de las experiencias de otras Eurocámaras de Latinoamérica fue notable porque todos acotaron que se podían replicar algunas mejores prácticas que no hacen más que invertir tiempo y dedicación para activarlas en la Eurocámara de Costa Rica. Como resultado de los hallazgos de las entrevistas y de la sesión de grupo focal, los servicios mapeados que se agregan a esta propuesta de portafolio para la Eurocámara son:

1. Inteligencia comercial.
2. Vinculación empresarial.
3. Misiones comerciales de países de la Unión Europea sin representación diplomática en Costa Rica.
4. *Advocacy* y *lobby*.
5. Asesoría legal.

Finalmente, se analizó en conjunto el potencial de la Eurocámara para que ingrese al grupo del European Enterprise Network en el futuro para consolidarse y pertenecer al grupo de Eurocámaras que, en el ámbito internacional, potencian la inversión y participación de proyectos con fondos de la UE como una forma de percibir ingresos proyectados en miles de euros.

Tabla 4.1: acciones para llevar a cabo el mapeo de servicios de la Eurocámara de Costa Rica

Acciones	Desarrollo	Resultados
1. Entrevistas	1. Entrevistas a la señora Gabriela Couto, representante del programa ElanBiz en Costa Rica y a la señora Tatiana Remy en su calidad de directora ejecutiva de la Eurocámara de Costa	Servicios. Objetivos, estrategia.

	Rica	Análisis y monitoreo.
2. Grupo Focal	2. Organización una reunión con grupo focal (reunión de directores ejecutivos) sobre las debilidades de la Eurocámara de Costa Rica, las contribuciones de los 2 talleres de capacitación (Bélgica y México en 2017), una discusión de los servicios que ofrecen las otras Eurocámaras de Latinoamérica con mayor tiempo de creación, el acceso a financiamiento con fondos de la UE y, finalmente, el potencial de ingresar a la European Enterprise Network.	Servicios. Objetivos, estrategia. Análisis y monitoreo.
3. Análisis documental	3. Una compilación de los datos se brinda en las capacitaciones recibidas la Eurocámara de Costa Rica en los 2 talleres de Eurocámaras de América Latina realizados en Bruselas, Bélgica en febrero 2017 y en Ciudad de México, México en octubre 2017; en torno al intercambio de mejores prácticas entre las Eurocámaras de Latinoamérica y su operatividad.	Servicios. Objetivos, estrategia. Análisis y monitoreo.
4. Ciclo de Deming	4. Implementación de las fases y subetapas de la metodología del Ciclo Deming. -Planificar. -Llevar a cabo. -Comprobar. -Actuar.	Elaboración de la Propuesta del Portafolio.

Fuente: Elaboración propia.

En lo pertinente a la documentación obtenida de las capacitaciones del 2017, estas fueron organizadas por el programa ElanBiz, proyecto de la Unión Europea para fortalecer a las Eurocámaras de América Latina y la documentación facilitada por la Eurocámara de Costa Rica en estos foros se leyó, revisó y compiló, con el objetivo de identificar cuáles servicios brindan las Eurocámaras de América Latina que poseen varios años operando en diferentes mercados de esta región, esto se entregó de forma ordenada a la dirección ejecutiva de la Eurocámara. Como indican Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2014):

Una fuente muy valiosa de datos cualitativos son los documentos, materiales y artefactos diversos. Nos pueden ayudar a entender el fenómeno central de estudio. Prácticamente la mayoría de las personas, grupos, organizaciones, comunidades y sociedades los producen y narran, o delimitan sus historias y estatus actuales. Le sirven al investigador para conocer los antecedentes de un ambiente, así como las vivencias

o situaciones que se producen en él y su funcionamiento cotidiano y anormal. (p. 415)

La información obtenida de estas capacitaciones se consideró confidencial por parte de la señora Tatiana Remy, pues en esta se encuentran los pasos para acceder a fondos de la UE, mediante los distintos programas y directrices según la Comisión Europea. La Eurocámara deberá invertir tiempo y recursos para acceder en algún momento a la administración de los fondos no reembolsables, a través de figuras como la de un consorcio o una asociación público-privada, demostrando antigüedad y experiencia en administración de proyectos financiados por la UE, en ese sentido puede debe señalarse que:

Estos talleres de capacitación fueron favorables en términos de que aportaron un ahorro en el kilometraje que nuestra Eurocámara debe recorrer. Sin embargo, no hay personal en la Eurocámara de Costa Rica, dedicado exclusivamente a que se busquen los programas de cooperación y, además, piden historial de experiencia en administración de proyectos europeos. Se requiere recurso humano para concursar y para la elaboración de propuestas que se puedan financiar por medio de la UE con varios años de *expertise*. (Remy, comunicación personal 9 abril de 2019)

Con respecto al grupo focal, se condujo una conversación con una agenda puntual entre los presentes, con el propósito de valorar consideraciones para el desarrollo del portafolio de servicios y obtener retroalimentación de los miembros sobre el funcionamiento de la Eurocámara de Costa Rica, en ese sentido:

Considero que la Presidencia de la Eurocámara debe ser por un periodo mínimo de 2 años, pues en un año el aporte que haga la Cámara Binacional que Preside a la Eurocámara, es muy poco porque, las funciones recaen en la Cámara Binacional que ya de por sí, debe atender los compromisos y proyectos de los asociados de su propia Cámara. (Guerrini, comunicación personal 9 abril de 2019)

Uno de los temas discutido en este grupo focal, fue si la Eurocámara de Costa Rica debería ser parte de la European Enterprise Network, una organización europea que integra a las Eurocámaras en el ámbito global y que agrupa una fuerte representatividad empresarial en Europa, por lo que se destaca:

Nuestra Eurocámara debe consolidarse primero, definiendo los servicios que brindaremos y que tendremos la capacidad de otorgar y segundo, fortaleciendo su visibilidad al agremiarse a la European Enterprise Network, para acumular experiencia y acceder en el acceso a la administración de proyectos con fondos de UE, pues es una organización muy consolidada que representa al sector privado europeo, la cual nos otorgaría posicionamiento, renombre y respaldo. (Guerrini, comunicación personal 9

abril de 2019)

De acuerdo con la señora Gabriela Couto, quien acompañó la creación de la Eurocámara y sus capacitaciones en el marco del programa de ElanBiz, proyecto de la Unión Europea dirigido a fortalecer a las Eurocámaras de América Latina:

La Eurocámara debe dar el paso por darse a conocer mediante servicios que no generen costos, sino contribuciones que no riñen entre las cámaras binacionales que conforman a esta federación, y que la Presidencia de turno pueda brindar, pues tomará tiempo acceder a fondos de la UE para consolidar a esta Federación de Cámaras. La Eurocámara de Costa Rica, debería brindar el acompañamiento en *lobby* y *advocacy*, para tener representación dentro de las asociaciones de Eurocámaras en la UE, lo que demostraría una mayor coordinación con las empresas europeas que tienen interés de instalarse en Costa Rica. (Couto, comunicación personal 2 abril de 2019)

La señora Couto consideró relevante que la Eurocámara de Costa Rica pueda contar con un portafolio de servicios que ofrezca apoyo a las empresas europeas y que consolide la conformación de un bloque de representatividad europeo en Costa Rica. Además, se entrevistó a la señora Tatiana Remy, quien en su rol protagónico dimensionó algunas variables aprendidas en otras capacitaciones que aportaron mucho a la conformación de este portafolio de servicios:

Gracias al programa de ElanBiz, pudimos participar en capacitaciones entre todas las Eurocámaras de América Latina, en las que identificamos el potencial de haber creado la Eurocámara en Costa Rica, pues por medio del *lobby* y *advocacy* y el constante seguimiento a la identificación de oportunidades comerciales y el brindar información constante sobre el acceso al mercado de Costa Rica, podríamos tener una mayor presencia de empresas europeas en nuestro país. (Remy, comunicación personal 2 abril de 2019)

Este portafolio toma en cuenta que no exista competencia directa entre las cámaras binacionales que conforman la Eurocámara y que los objetivos que se plantearon se alcancen en el corto plazo para posicionar estratégicamente a la Eurocámara de Costa Rica, por lo que se destaca: *“al haber una falta de financiamiento, no se debe competir entre los miembros de la Eurocámara para ofrecer servicios, sino contribuir para fortalecerla”* (Remy, comunicación personal 2 abril de 2019).

Se toma en consideración que la presidencia de turno de la Eurocámara tenga la capacidad de liderar el seguimiento y monitoreo para cada uno de los servicios propuestos según su estructura administrativa. Por esto *“no se cuenta con personal dedicado con exclusividad a la Eurocámara, por lo que todos debemos colaborar a pesar de nuestro trabajo en las cámaras*

binacionales para potenciar el cumplimiento de los objetivos” (Castillo, comunicación personal 9 abril de 2019).

La implementación del portafolio propuesto y sus pilares descritos dependerá de una discusión propia de la Junta Directiva de la Eurocámara, en el marco de su planteamiento operacional y el análisis de sus capacidades, por lo que se recomienda que se distribuyan las tareas entre las Cámaras Binacionales que conforman la Federación. Esta propuesta de portafolio es el resultado de la práctica dirigida y los servicios son propuestos, con base en el análisis y conocimiento técnico adquirido a lo largo de la práctica, los hallazgos de las entrevistas, el grupo focal y la implementación de la metodología del Ciclo de Deming.

Tabla 4.2: Ciclo de Deming. Portafolio de servicios de la Eurocámara de Costa Rica

	Planificar	Realizar	Comprobar	Actuar
Servicios	Objetivos	Estrategia	Análisis	Monitoreo
Plan de negocios/ Desarrollo de Servicios	¿Qué queremos conseguir con los servicios?	¿Qué hacer para conseguir los objetivos y cuáles herramientas usar?	¿Dónde estamos? Situación interna y externa de la Eurocámara de Costa Rica	¿Cuáles métricas funcionan y qué necesitamos optimizar para mejorar los resultados?
1. Inteligencia Comercial	1. Examinar los datos de intercambio comercial entre UE y Costa Rica. 2. Posicionar a la Eurocámara de Costa Rica como un interlocutor en el sector privado europeo presente en Costa Rica que emite criterio sobre el comportamiento de los sectores.	1. Compilar la información de datos estadísticos de intercambio comercial entre la UE y Centroamérica que proveen SIECA y EUROSTAT. 2. Publicar un documento explicativo con el comportamiento de las cifras periódicamente y difundirlo en página web y	En la actualidad no se examina la data de importaciones y exportaciones entre la UE y Costa Rica.	1. Los datos están disponibles y se deben actualizar periódicamente por un pasante de la Eurocámara de Costa Rica. 2. Alguna de las Cámaras bilaterales puede llevar a cabo el trabajo y difusión de las cifras.

2. Vinculación empresarial	<ol style="list-style-type: none">1. Fortalecer los sectores empresariales de origen europeo que tienen mayor potencial para acceder al mercado costarricense, según datos de inteligencia comercial y vincularlos entre sí.2. Promover las relaciones económicas bilaterales entre la Unión Europea y Costa Rica.	<ol style="list-style-type: none">1. Diseñar un calendario de actividades para trabajar junto con algún instrumento de cooperación de la UE en foros y encuentros empresariales UE-Costa Rica.2. Promover la participación en foros y eventos para posicionar a Eurocámara de Costa Rica como la plataforma aceleradora de negocios europeos en el país.	En la actualidad no se realiza.	<ol style="list-style-type: none">1. alguna de las cámaras bilaterales puede diseñar el calendario de actividades y monitorear los eventos intrarregionales en los cuales se puede participar para introducir a la Eurocámara de Costa Rica.
3. Misiones Comerciales de países de la Unión Europea sin representación diplomática en Costa Rica.	<ol style="list-style-type: none">1. Ampliar la capacidad de acción de la Eurocámara a los países miembros de la UE sin cámara binacional en Costa Rica.2. Promover las relaciones económicas bilaterales entre la Unión Europea y Costa Rica.	<ol style="list-style-type: none">1. Examinar con base en los datos de inteligencia comercial entre UE y Costa Rica los sectores de mayor dinamismo que pueden acceder al mercado nacional.	En la actualidad no se realiza.	<ol style="list-style-type: none">1. alguna de las cámaras bilaterales puede liderar la oferta de este servicio a las sedes diplomáticas de los países miembros de la UE que no poseen representación en Costa Rica.
4. <i>Advocacy</i> y <i>lobby</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Articular, representar y defender los intereses de las empresas europeas que hacen negocios en el país.	<ol style="list-style-type: none">1. Velar porque el entorno de negocios de Costa Rica sea el propicio para las empresas europeas.	En la actualidad, no se realiza.	<ol style="list-style-type: none">1. Llevar a cabo un diagnóstico al menos dos veces al año de clima de negocios a las empresas europeas que operan en Costa Rica.

				2. Difundir los resultados de la encuesta para crear mesas de trabajo en temas vinculados con la competitividad.
5. Asesoría legal	1. Brindar información legal a las empresas europeas que hacen negocios en el país.	1. Actualizar mediante un legal <i>newsletter</i> los cambios relevantes de la legislación tributaria y laboral del país.	En la actualidad, no se lleva a cabo.	1. Realizar bimensualmente un legal <i>newsletter</i> y circularlo a las redes de cámaras de comercio e industria de las cámaras binacionales.

Fuente: Elaboración propia con base en el Ciclo de Deming.

El portafolio diseñado y propuesto en esta práctica a la dirección ejecutiva de la Eurocámara de Costa Rica tiene como meta dirigir la administración de los recursos y la experiencia de las cámaras binacionales que conforman a la Eurocámara para que se logre posicionarse como un actor preponderante para el empresariado europeo. El diseño de este portafolio no generó gastos financieros para alcanzar los resultados con éxito, pero requiere que la aplicación de los servicios se efectúe distribuyendo las tareas entre las cámaras binacionales que integran la Federación. Es decir:

Elaborar y ejecutar una estrategia son funciones básicas de la administración. Entre todo lo que hacen los directivos, nada afecta más el éxito o fracaso final de una empresa que la pericia con la cual planean su rumbo, efectúan movimientos estratégicos y planteamientos comerciales competitivamente eficaces y hacen lo necesario internamente para producir una buena ejecución cotidiana de la estrategia y excelencia operativa. (Thompson, Gamble, Peteraf, y Strickland, 2012, p. 15)

Ejecutar este portafolio de servicios de manera ordenada consolidará el rol de la Eurocámara, no solo en el mercado local, sino que le diferenciará de otras Eurocámaras en América Latina, debido a que: “se constata cada vez más la necesidad de integrar las economías de la UE y LATAM en las cadenas de valor mundiales, basadas en un modelo económico circular” (ElanBiz, 2018, p. 2).

La Eurocámara puede fortalecer su rol protagónico con la implementación del portafolio de servicios como instrumento funcional que le permite acercar el comercio e inversión de Europa en Costa Rica, construyendo al mismo tiempo sólidas relaciones con las Eurocámaras de América Latina que coinciden estratégicamente en fomentar el comercio e inversión entre ambas regiones:

Las Eurocámaras operantes en los siete países de la Región, reúnen a 65 Cámaras bilaterales europeas, a más de 15.000 empresas europeas, siendo la UE el principal inversor en América Latina con el 37% de toda la IED en el periodo 2010-2015, y en 2016 representó USD 61.7 billones. (ElanBiz, 2018, p. 3)

Uno de los principales alcances en los procesos de gestión de la práctica en general fue conocer en profundidad el espíritu que emana de la conformación de la Eurocámara y participar en la orientación de su progreso con la conformación del portafolio de servicios. Además de retomar las mejores prácticas aprendidas en los talleres de formación en los que participaron durante el 2017 la señora Tatiana Remy y Gabriela Couto, representantes de la Eurocámara de Costa Rica en Bélgica y en México, para elaborar esta propuesta del portafolio de servicios.

CONSIDERACIONES FINALES

La práctica dirigida se llevó a cabo entre enero y abril 2019, bajo la supervisión de la señora Tatiana Remy, directora ejecutiva de la Cámara Binacional Alemana y también de la Eurocámara de Costa Rica, pues en el 2019 está presidida por la Cámara Alemana. Durante este periodo, se realizaron cuatro sesiones de junta directiva, una cada mes y fue posible participar como oyente para comprender el funcionamiento de esta Federación.

La problemática se abordó durante toda la práctica dirigida según los avances, considerando el potencial y ámbito de acción de la Eurocámara para identificar los eventuales servicios que podrían ofrecer a las empresas europeas según su capacidad. El diseño metodológico de la práctica dirigida se realizó en este informe en el que se detalla el diseño y enfoque de la investigación, el tipo y las técnicas empleadas, definiendo el objetivo general y los específicos respectivamente.

Se logró profundizar en la solución de la problemática, con base en la aplicación exitosa del método del ciclo de Deming que permitió construir un mapeo estratégico de servicios para obtener como resultado el portafolio para solucionar la interrogante que se planteó en el problema. La contextualización del escenario empresarial europeo fue relevante por los vínculos comerciales y empresariales con la Unión Europea y Latinoamérica en su rol protagónico en la diplomacia económica.

La profundización del análisis realizado sobre el intercambio comercial entre la Unión Europea y Latinoamérica fueron claves para ampliar la descripción de los vínculos que poseen ambas regiones. El reconocimiento que poseen las Eurocámaras por parte de las Instituciones Europeas demostró la relevancia de la práctica dirigida, como una investigación metodológica cualitativa.

El robusto intercambio de bienes y servicios entre la Unión Europea y Centroamérica fue protagónico para demostrar el surgimiento de la Eurocámara de Costa Rica. El interés de las empresas europeas por la diversificación de la oferta exportable costarricense y las ventajas competitivas que posee Costa Rica en términos de inversión extranjera directa, demostraron que el país es atractivo para establecerse. Esto se confirma con los datos de CINDE a 2017, destacados en este informe en Régimen de Zona Franca.

Para la Comisión Europea, según la información explicada, los resultados de la apertura comercial de la Unión Europea son positivos. Esto se debe a que generan un ambiente adecuado para fortalecer las exportaciones de las pymes europeas, lo que garantiza el acceso a diversos mercados por medio de los acuerdos comerciales.

La propuesta de la elaboración del portafolio de la Eurocámara se diseñó con base en el análisis de la información recibida en las entrevistas, en el desarrollo del grupo focal, el análisis documental y la aplicación del ciclo de Deming para solucionar la interrogante que se planteó en la problemática expuesta en este informe. En el último capítulo coinciden los elementos que se plantearon en los capítulos anteriores, con respecto al análisis de la información obtenida en las técnicas de investigación aplicadas.

La participación de los representantes de las cámaras binacionales fue activa, participativa, cargada de información subjetiva y en la dinámica existió apertura para colaborar durante las entrevistas y el grupo focal. Se reveló el criterio colectivo de las personas participantes en el grupo focal y sus principales hallazgos para proponer los servicios que contemplan el portafolio de la Eurocámara.

Durante esta práctica dirigida no se llevó a cabo la ejecución del portafolio de servicios, pues es la contribución final presentada a la Eurocámara de Costa Rica para que la consideren como propuesta. De esta forma, las cámaras binacionales no compiten entre sí y la Eurocámara se posiciona como un facilitador y como la plataforma para el empresariado europeo interesado en instalarse o en crear vínculos empresariales en el país.

El aporte real para la solución de la problemática diagnosticada al principio de este informe fue el portafolio de servicios para que la Eurocámara pueda darse a conocer mediante su ejecución ante el sector privado europeo en Costa Rica y también para atender a las empresas europeas, pertenecientes a los países miembros de la UE, interesadas en operar o vincularse en el país. El portafolio toma en cuenta a las empresas de países miembros de la UE que no poseen una representación, por medio de una cámara binacional, para cumplir con el interés de cooperar y ampliar los servicios a otros países.

Debido a que la presidencia de la Federación se turna cada año entre sus miembros por orden alfabético, se puede plantear que se promuevan los servicios propuestos para garantizar

efectividad sobre el portafolio. La Eurocámara debe construir relaciones estratégicas, que le vinculen con el Ministerio de Comercio Exterior (COMEX), Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER), la Coalición de Iniciativas para el Desarrollo (CINDE), la Delegación de la Unión Europea en Costa Rica (DUE) y la Red de Eurocámaras de América Latina, así como con la Cámara de Comercio Exterior y de Representantes de Casas Extranjeras (CRECEX), la Cámara de Industrias, la Cámara de Tecnologías de Información y Comunicación (CAMTIC) y la Cámara de Exportadores de Costa Rica (CADEXCO).

Como la Eurocámara no posee una estructura administrativa propia, sino que las tareas recaen en quienes ejercen la presidencia *pro tempore* se debe llevar a cabo un plan de trabajo u hoja de ruta sobre los resultados que se esperan. Se deben aprovechar las redes sociales y página *web* de la Eurocámara para posicionar el portafolio de servicios propuesto en diferentes idiomas y, a la vez, promoverlo en las distintas redes de cámaras en Europa. Esto podría potenciar la atención de consultas o dudas sobre el mercado costarricense que pueden desencadenar el cierre de un buen negocio o el establecimiento de una empresa europea en el país.

La práctica dirigida en esta Federación facilitó una vinculación de la disciplina de las Relaciones Internacionales, por medio de la diplomacia económica y distintos actores, como las cámaras de comercio binacionales de origen europeo, el análisis y puesta en práctica de variables y conceptos propios del comercio internacional y la inversión extranjera. Lo anterior, se debe a que la Eurocámara de Costa Rica es interesante para los empresarios europeos y costarricenses, al considerarse un puente comercial entre ambas regiones que están amparadas en el instrumento vigente del Acuerdo de Asociación entre la Unión Europea y Centroamérica (AACUE) que fortalece también la cooperación y el diálogo político.

Además, haber logrado interactuar en las sesiones de trabajo, junto con la directora ejecutiva de la organización, permitió poner en práctica el ejercicio de la disciplina académica y de los conceptos teóricos como el acceso a mercados y globalización. Por otra parte, revisar toda la información disponible por los talleres de formación, permitió ampliar el concepto de las cámaras empresariales con reconocimiento internacional y del poder de convocatoria y de ejecución que pueden desempeñar.

La Eurocámara de Costa Rica debe encontrar la forma de consolidar una estructura organizacional autosuficiente en la que fortalezca sus finanzas, contrate personal administrativo y en la que puedan contar con un representante a tiempo completo para que logren alcanzar otros objetivos vinculados con la administración de proyectos financiados por la Unión Europea y ser miembros de la European Enterprise Network, pues ser parte de esta genera un costo importante.

La Eurocámara de Costa Rica tiene un alto potencial para convertirse en la voz colectiva del empresariado europeo en el país, pero también en contribuir en las relaciones económicas con la UE. Por eso, debe mantener un constante intercambio de mejores prácticas con las otras Eurocámaras de Latinoamérica para consolidar su rol y ampliar el ámbito de *networking*.

Uno de los componentes en los que la Eurocámara es clave es en la representación de los intereses europeos en Costa Rica. Esto la convierte en un facilitador en la construcción de la agenda de desarrollo en materia de cooperación empresarial y de vinculación estratégica europea en el país.

La experiencia fue invaluable y gratificante para el practicante, ya que permitió crecer en un ambiente profesional, multidisciplinario e internacional y relacionarse con las diferentes direcciones ejecutivas de las cámaras binacionales europeas y sus equipos de trabajo. La Eurocámara de Costa Rica tiene un futuro prometedor si mantiene sus prioridades y conserva el vínculo con las redes de cámaras europeas.

BIBLIOGRAFÍA

Carrascosa, A. (2011). *Revista Miradas al Exterior*.

Cinde. (2017). *Empresas Europeas en Costa Rica pertenecientes al Clúster de CINDE*.

Comisión Europea. (2018). *Informe: Los acuerdos comerciales de la UE suponen crecimiento y empleo y apoyan el desarrollo sostenible*. Recuperado de http://europa.eu/rapid/press-release_IP-18-6267_es.htm

Cuatrecasas, L. y González, J. (2017). *Gestión integral de la calidad: Implantación, control y certificación (5.ª Ed.)*. España, Barcelona: PROFIT Editorial.

Duch, J. (2019). *La Unión Europea en el comercio internacional en cifras*. Infografía. Recuperado de <http://www.europarl.europa.eu/news/es/headlines/economy/20180703STO07132/la-ue-en-el-comercio-internacional-en-cifras-infografia>

ElanBiz. (2018). *Documento de posicionamiento estratégico de la Red de Eurocámaras en América Latina*. Recuperado de <https://www.elanbiz.org/documents/20182/24652/Documento+de+posicionamiento+estrat%C3%A9gico+de+la+Red+de+Euroc%C3%A1maras+en+Am%C3%A9rica+Latina/9f7d8803-6dbd-49a4-bd65-22be196909ae>

Enterprise Europe Network. (s. f.). Recuperado de <https://een.ec.europa.eu>

Eurocámara de Costa Rica .(2016). *Estatutos de Fundación en Actas de la Federación*.

Eurocámara de Costa Rica. (2019a). *Inicio*. Recuperado de <http://www.eurocamaracr.com/>

Eurocámara de Costa Rica. (2019b). *Quiénes somos*. Recuperado de <http://www.eurocamaracr.com/>

Eurocámara de Costa Rica. (2019c). *Objetivos*. Recuperado de

<http://www.eurocamaracr.com/>

European Business Organizations. (s. f.). Recuperado de <https://www.ebowwn.com/>

European Parliament. (2017). Executive Summary Business Forum EU-Latin America and Caribbean.

Eurostat. (2019). *Estadísticas de Europa*. Recuperado de <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>

García Álvarez–Coque, J. M. (2016). *Informe de Acuerdos Comerciales entre la Unión Europea y Latinoamérica*.

Hernández Sampieri, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación (6.ª Ed.)*. México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana.

Jimeno, J. (2013). *Ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar): El círculo de Deming de mejora continua*. Recuperado de <https://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/>

Malmström, C. (2018). *Informe sobre los obstáculos al comercio y la inversión*. Recuperado de https://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2019/july/tradoc_158282.pdf

Ministerio de Comercio Exterior. (2012). *Acuerdo de Asociación entre Centroamérica y la Unión Europea*. Recuperado de <http://www.comex.go.cr/media/4698/documento-explicativo-final-19-07-12.pdf>

Thompson, A.; Gamble, J. E.; Peteraf, M. A. y Strickland, A. J. (2012). *Administración Estratégica*.

Unión Europea. (2016). *Informe de Comercio e inversión de la Unión Europea en Centroamérica*.

ANEXOS

ANEXO 1: ENTREVISTA TATIANA REMY

Nombre: Tatiana Remy
Puesto: Directora ejecutiva de Eurocámara de Costa Rica y de la Cámara Alemana.
Organización: AHK

Cuestionario:

1. ¿Usted considera relevante que exista un portafolio de servicios en la Eurocámara de Costa Rica que no compita con los servicios que ofrece su Cámara?

Sí.

No.

2. ¿La Cámara de Comercio Binacional que usted representa posee un portafolio de servicios exclusivo para sus miembros?

Sí.

No.

3. ¿Qué tipo de servicios ofrecen en su Cámara para las empresas agremiadas? Por favor explique.

4. ¿Es favorable para sus afiliados el que su Cámara pertenezca a la Eurocámara de Costa Rica?

Sí.

No.

5. ¿En su Cámara Binacional se ofrece el servicio de inteligencia comercial?

Sí.

No.

6. ¿En su Cámara Binacional se ofrece el servicio de organizar misiones comerciales para las empresas agremiadas?

Sí.

No.

7. ¿En su Cámara Binacional se ofrece el servicio de hacer gestión de *lobby* para las empresas agremiadas en caso de ser requerido?

Sí.

No.

8. ¿En su Cámara Binacional se ofrece el servicio de asesoría legal para las empresas agremiadas en caso de ser requerido?

Sí.

No.

9. Por favor mencione alguna recomendación de los servicios que la Eurocámara de Costa Rica debería proporcionar a las empresas europeas.

ANEXO 2: ENTREVISTA GABRIELA COUTO

Nombre: Gabriela Couto

Puesto: Líder de ElanBiz

Organización: ElanBiz. Proyecto de Unión Europea en Costa Rica.

Cuestionario:

1. ¿Usted considera relevante que exista un portafolio de servicios en la Eurocámara de Costa Rica que no compita con los servicios que ofrecen las Cámaras Binacionales que le integran?

Sí.

No.

2. ¿La Eurocámara de CR debería tener un portafolio de servicios exclusivo para las empresas europeas no representadas por una cámara binacional en el mercado costarricense?

Sí.

No.

3. ¿Qué tipo de servicios considera usted que se deberían otorgar en la Eurocámara para las empresas europeas no representadas por una cámara binacional en CR? Por favor explique.

4. ¿Es favorable para las cámaras binacionales de CR que exista una Eurocámara de Costa Rica?

Sí.

No.

5. ¿La Eurocámara de CR debería ofrecer servicios de inteligencia comercial para las empresas europeas no representadas por una cámara binacional en CR?

Sí.

No.

6. ¿La Eurocámara de CR debería ofrecer el servicio de organizar misiones comerciales para las empresas europeas no representadas por una cámara binacional en CR?

Sí.

No.

7. ¿Por qué es importante que la Eurocámara pueda brindar servicios de *lobby* y *advocacy* según su experiencia?

8. Por favor mencione alguna recomendación de los servicios que la Eurocámara de Costa Rica debería proporcionar a las empresas europeas no representadas por una cámara binacional en CR.
9. ¿Podría indicar porqué fue importante que la Eurocámara de Costa Rica participara en los talleres de capacitación organizados por ElanBiz?

ANEXO 3: GRUPO FOCAL A LOS DIRECTORES EJECUTIVOS DE LAS CÁMARAS DE COMERCIO BINACIONALES

En este grupo focal participaron los directores ejecutivos de la Cámara de Comercio e Industria Costarricense Alemana, Cámara de Comercio e Industria Francia Costa Rica, Cámara de Industria y Comercio Ítalo-costarricense y un representante de la Cámara Oficial Española de Comercio e Industria de Costa Rica.

La moderación del grupo focal fue realizada por José Pablo Brenes y la agenda del grupo focal se estructuró de la siguiente forma:

1. Descripción de las debilidades de la Eurocámara de Costa Rica como federación recién conformada.
2. Aportes y contribuciones de las capacitaciones recibidas en 2017 por el programa ElanBiz para consolidar la creación de la Eurocámara de Costa Rica.
3. Discusión de los servicios que ofrecen otras Eurocámaras con mayor tiempo de creación en Latinoamérica y su acceso a fondos de la Unión Europea para su operatividad.
4. Mayor involucramiento con programas de la Unión Europea para generar ingresos a la Eurocámara de Costa Rica.
5. Capacidad vs. potencial para que la Eurocámara de Costa Rica ingrese a la European Enterprise Network.

ANEXO 4: BITÁCORA DE PRÁCTICA DIRIGIDA EN EUROCÁMARA

Fechas	Tareas-actividades	Horas semanales
Semana 1. 7 al 11 de enero 2019	Inicio de práctica dirigida e inducción a Eurocámara. Consolidación de documentos de capacitaciones recibidas y de conformación legal de la Eurocámara.	15
Semana 2. 14 al 18 de enero 2019	Revisión de documentos de capacitaciones recibidas en 2017. Confección de resumen de los pasos en las capacitaciones del 2017	15
Semana 3. 21 al 25 de enero 2019.	Preparación de resumen ejecutivo de las Eurocámaras de América Latina, su historia de fundación, proyectos y servicios.	15
Semana 4. 28 de enero al 1.º de febrero 2019.	Revisión de las guías sobre cómo acceder a fondos de la Unión Europea. Elaboración de un resumen de los pasos para vincular proyectos entre la Eurocámara de Costa Rica y otras Eurocámaras de Latinoamérica.	15
Semana 5. 4 al 8 de febrero 2019.	Revisión de las guías sobre cómo acceder a fondos de la Unión Europea. Elaboración de un resumen de los pasos para vincular proyectos entre la Eurocámara de Costa Rica y otras Eurocámaras de Latinoamérica.	15
Semana 6. 11 al 15 de febrero 2019.	Participación en reuniones con la Dirección Ejecutiva de la Eurocámara y Comex. Organización de informe de gestión de labores de la Eurocámara del 2018.	15
Semana 7. 18 al 22 de febrero 2019.	Redacción del informe de labores 2018 de la Eurocámara para la Dirección Ejecutiva.	15
Semana 8. 25 al 28 de febrero 2019.	Revisión y modificaciones del informe de labores 2018 de la Eurocámara con la Dirección Ejecutiva.	15
Semana 9. 4 al 8 de marzo 2019.	Participación en conferencias telefónicas con las Eurocámaras de América Latina y levantamiento de minutas para revisión de avances en proyectos conjuntos. Preparación de informe de posibles actividades que	15

	la Eurocámara quiere ejecutar con posibles fondos de la Unión Europea.	
Semana 10. 11 al 15 de marzo 2019.	Confección de presentación de resultados del 2018 de la Eurocámara de Costa Rica para la Dirección Ejecutiva.	15
Semana 11. 18 al 22 de marzo 2019.	Búsqueda de consorcios europeos que han participado con Eurocámaras de América Latina para administrar proyectos en conjunto.	15
Semana 12. 25 al 29 de marzo 2019.	Redacción de informes de las reuniones que sostuvieron la Eurocámara de Costa Rica, Procomer y la Delegación de la Unión Europea en Costa Rica durante el 2018.	15
Semana 13. 1 al 5 de abril 2019.	2 abril Realización de entrevista a Gabriela Couto y Tatiana Remy Eurocámara.	15
Semana 14. 8 al 12 de abril 2019.	9 abril Realización del Focus Group a los representantes de Eurocámara de Costa Rica.	15
Semana 15. 15 al 18 de abril 2019.	Informe de avances en el portafolio de servicios propuesto a la Eurocámara de Costa Rica	12
Semana 16. 22 al 26 de abril 2019. Inclusive el 29 de abril 2019.	Confección final y presentación del portafolio de servicios a la Dirección Ejecutiva de la Eurocámara de Costa Rica.	18

ANEXO 5: ESTATUTOS DE LA EUROCÁMARA DE COSTA RICA

1. Promover e impulsar la inversión y el comercio entre la Unión Europea y la República de Costa Rica, a través de sus miembros, mediante eventos, estudios, seminarios, mesas de trabajo, publicaciones y cualquier otro medio.
2. Actuar como interlocutor de sus asociados ante los diversos organismos y entidades de la Unión Europea, expresando las opiniones comunes, así como estrechar sus relaciones con el fin de servir de enlace e instrumento para los proyectos desarrollados por la UE para Costa Rica.
3. Desarrollar relaciones compatibles con el objetivo de esta Federación con los sectores públicos y privados de la República de Costa Rica.
4. Desarrollar relaciones institucionales, de enlace, programación e instrumentación de toda clase de actividades, entre los miembros de esta federación y la delegación de la Comisión de la Unión Europea establecida en la República de Costa Rica.
5. Dar a conocer y comunicar en Costa Rica toda clase de información relacionada con la Unión Europea, esto incluye sus instituciones y entidades de todo tipo, especialmente las económicas, comerciales y de inversión.
6. Estimular la creación de nuevas cámaras binacionales de los países que integran o se incorporen posteriormente a la Unión Europea y procurar que se afilien a esta asociación.
7. Proporcionar a los miembros de esta Federación los servicios, la información y la ayuda que requieran para el mejor desempeño y éxito de sus actividades, programas y publicaciones y la manera en la que lo resuelva su asamblea de asociados o su junta directiva.
8. Promover la cooperación entre todos los miembros de la Eurocámara tendiente a una unidad de acción con el objetivo de contribuir con el desarrollo de las relaciones comerciales, industriales, económicas, financieras, de servicios y culturales entre sus miembros y los órganos de la Unión Europea y de la República de Costa Rica.
9. Adoptar e instrumentar las políticas, medidas, programas y planes que resuelva la asamblea de asociados o la junta directiva de esta Federación para casos de interés general o particular, relacionados con las economías, comercio e inversión de los países integrantes de la Unión Europea y de la República de Costa Rica.
10. Proporcionar a sus asociados otros servicios no señalados, esto incluye la información y la ayuda que soliciten, siempre que sean compatibles con la naturaleza de esta

Federación y su objetivo, de conformidad con los lineamientos y políticas aprobados por su asamblea de asociados.

11. Ejecutar toda clase de actos jurídicos y materiales que sean compatibles con la naturaleza y el objeto de esta Federación y que se requieran para llevar a cabo sus fines o que se deriven o relacionen con estos.
12. Intervenir en eventuales controversias de naturaleza comercial que sean declaradas de interés común para los miembros de la Eurocámara por acuerdo de sus órganos, procurando fijar una posición unitaria con relación a estas.
13. Impulsar proyectos de cooperación o de *joint venture* entre sus miembros y la República de Costa Rica y la Unión Europea.

ANEXO 6: PORTAFOLIO DE SERVICIOS DE LA EUROCÁMARA DE COSTA RICA

Presentación

En Eurocámara de Costa Rica, somos la plataforma de negocios que busca posicionar la presencia del sector privado europeo en Costa Rica, a través de estudios de inteligencia comercial, fortalecimiento de la vinculación empresarial europea en el país, realización de misiones comerciales de países de la Unión Europea sin representación diplomática en Costa Rica, el acompañamiento en advocacy, el lobby y el otorgamiento de asesoría legal.

Nuestros servicios están diseñados para que, con un gran espíritu de cooperación y asistencia, cada una de las Cámaras de Comercio Binacionales que conforman la Eurocámara de Costa Rica, puedan aportar y colaborar con la atención de las necesidades del sector privado europeo presentes en este portafolio de servicios. La trayectoria de la Cámara de Comercio e Industria Costarricense-Alemana, la Cámara Oficial Española de Comercio e Industria, la Cámara de Comercio e Industria Francia-Costa Rica, la Cámara de Industria y Comercio Ítalo-Costarricense; aportan experiencia, un amplio conocimiento del mercado Costarricense y fortalecen a la Eurocámara de Costa Rica.

Los servicios presentes en este portafolio, están diseñados para apoyar al sector privado europeo y en su interés por expandir sus negocios y acelerar exportaciones hacia Costa Rica; los miembros de la Eurocámara de Costa Rica, colaborarán en su cometido y realización. Con el propósito de colaborar con el crecimiento de las actividades empresariales y dinamismo del comercio e inversión entre la Unión Europea y Costa Rica, hemos diseñado este portafolio de servicios que cuenta con el respaldo y compromiso de los miembros de la Eurocámara de Costa Rica, disponible para las empresas europeas interesadas en expandirse a Costa Rica.

**Junta Directiva
Eurocámara de Costa Rica**

Nuestros Servicios

1. INTELIGENCIA COMERCIAL

- En la Eurocámara de Costa Rica, examinamos periódicamente los datos del flujo de intercambio comercial entre la Unión Europea y Costa Rica.
- Identificamos las oportunidades sectoriales de negocios para las empresas europeas, lo que demuestra porqué somos un interlocutor del sector privado europeo presente en Costa Rica.
- Promovemos las actividades comerciales con empresas de origen de la UE, según los resultados de los estudios de inteligencia comercial con los sectores que presentan potencial.
- Aceleramos las posibilidades de concretar negocios con miembros de nuestras Cámaras fundadoras.
- Compilamos la información de los datos estadísticos de intercambio comercial provenientes de fuentes seguras como la EUROSTAT.
- Publicamos trimestralmente en nuestra página web y en el newsletter, un documento explicativo con el comportamiento de las cifras que reflejan el intercambio comercial entre la Unión Europea y Costa Rica.
- Difundimos los resultados de los estudios de inteligencia comercial, con las Cámaras Binacionales pertenecientes a la Eurocámara, para su respectiva circulación en la atracción de empresas interesadas que conforman su membresía.

2. VINCULACIÓN EMPRESARIAL

- En la Eurocámara de Costa Rica, organizamos eventos como foros, reuniones, encuentros empresariales y de networking entre empresas Costarricenses y de la Unión Europea.
- Promovemos las relaciones económicas bilaterales entre la Unión Europea y Costa Rica en los distintos espacios de intercambio empresarial a los que tengamos acceso en eventos organizados por otras entidades.
- Diseñamos anualmente un calendario de actividades, para realizar encuentros de *business matchmaking* entre empresas europeas, asociados de las Cámaras

Binacionales que conforman nuestra Eurocámara, otras Cámaras que operan en el país y las empresas Costarricenses.

- Examinamos constantemente y aplicamos a proyectos de financiamiento europeo en el que podamos trabajar junto con algún instrumento de Cooperación de la Unión Europea que permita la realización de foros y encuentros empresariales internacionales Unión Europea - Costa Rica.
- Promovemos la participación en foros y eventos internacionales organizados por otras Eurocámaras de América Latina, para posicionar a Eurocámara de Costa Rica como la plataforma aceleradora de negocios europeos en el país.
- Creamos conexiones de cooperación y colaboración entre empresas europeas y Costarricenses, que fortalezcan los vínculos industriales, la capacitación y el intercambio de mejores prácticas.

3. MISIONES COMERCIALES DE PAÍSES DE LA UNIÓN EUROPEA SIN REPRESENTACIÓN DIPLOMÁTICA EN COSTA RICA

- Organizamos misiones comerciales para las empresas de países miembros de la Unión Europea sin representación diplomática en Costa Rica.
- Promovemos la realización de misiones comerciales en Costa Rica, para empresas de los países miembros de la Unión Europea; particularmente en las Cámaras de Comercio en Europa del Este.
- Creamos vínculos de relacionamiento entre las Cámaras de Comercio e Industria de los países de Europa del Este y los miembros de la Eurocámara de Costa Rica.
- Identificamos las Ferias Comerciales con mayor atractivo para los sectores de la economía Costarricense y potenciamos su participación, en los distintos escenarios de exposición de productos y servicios en los países de Europa del Este.

4. ADVOCACY Y LOBBY

- Articulamos, representamos y defendemos los intereses de las empresas europeas que hacen negocios en el país.
- Velamos porque el entorno de negocios de Costa Rica sea el propicio para las

empresas europeas.

- Brindamos los servicios de advocacy y lobby, para influir en los espacios de diálogo de mejora del clima de negocios, para contribuir en el mejoramiento de la competitividad de Costa Rica.
- Atendemos las necesidades de las empresas europeas que operan en Costa Rica para canalizarlas por medio de nuestras Cámaras Bilaterales fundadoras y sus miembros.
- Participamos en estudios técnicos de investigación con otras redes empresariales en Europa, para velar por el intercambio de mejores prácticas en el clima de inversión de los países que poseen un Acuerdo Comercial con la Unión Europea.
- Realizamos dos diagnósticos al año a las empresas europeas que operan en Costa Rica y que importan y/o exportan a la Unión Europea, sobre la administración del Acuerdo de Asociación entre Centroamérica y la Unión Europea para identificar oportunidades de mejora en la práctica.
- Difundimos los resultados de los estudios para crear mesas de trabajo en temas vinculados con la competitividad.

5. ASESORÍA LEGAL

- Brindamos información y asesoría legal, a las empresas europeas que operan y hacen negocios en el país.
- Apoyamos a las empresas europeas en su establecimiento en Costa Rica.
- Actualizamos a las empresas europeas que operan en Costa Rica, sobre los cambios relevantes de la legislación tributaria y laboral del país.
- Circulamos un *legal newsletter* entre los miembros de la Eurocámara de Costa Rica.
- Articulamos propuestas y revisamos proyectos de ley que podrían afectar a las empresas europeas en el país, para canalizar nuestra posición como Eurocámara de Costa Rica.