

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

**PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO DE  
LAS CAPACIDADES COMERCIALES DE LA  
CÁMARA DE INDUSTRIA, COMERCIO Y  
TURISMO DE LA PROVINCIA DE HEREDIA DE  
COSTA RICA**

**FRANCELA AGUIRRE CARMONA**

Memoria de la modalidad de Práctica profesional supervisada para optar  
por el grado de Licenciatura en Relaciones Internacionales con énfasis en  
Política Comercial

Heredia

Agosto, 2019



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

**PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO DE  
LAS CAPACIDADES COMERCIALES DE LA  
CÁMARA DE INDUSTRIA, COMERCIO Y  
TURISMO DE LA PROVINCIA DE HEREDIA DE  
COSTA RICA**

**FRANCELA AGUIRRE CARMONA**

Memoria de la modalidad de Práctica profesional supervisada para optar  
por el grado de Licenciatura en Relaciones Internacionales con énfasis en  
Política Comercial

Heredia

Agosto, 2019

# DEDICATORIA

*A Dios*


*A mi familia,*

*A la Cámara de Industria, Comercio y Turismo de Heredia.*

# PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES COMERCIALES DE LA CÁMARA DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO DE LA PROVINCIA DE HEREDIA DE COSTA RICA

Practica profesional supervisada de graduacion para optar el grado de Licenciado en Relaciones Internacionales con Énfasis en Política Comercial

  
Sr. Isabel Calvo González

  
M. Sc. Dennis  
Representante  
la de

Date:  
11/34

  
MGC. Roy Mora Vega  
Tutor

  
Lic. Hermin Jorjé  
Lector

  
Bach. Francisca Aguirre Cartolina  
Supervisante

## **RESUMEN**

El comercio internacional ha variado su escenario. Los actores involucrados son cada vez más diferentes en su naturaleza, y sus intereses se han modificado.

Es bajo este marco que se presentó la idea de una nueva aventura para la Cámara de Industria, Comercio y Turismo de la provincia de Heredia. Una institución privada que procura crear espacios de crecimiento comercial a sus afiliados, y que contaba con el interés de ser partícipe del comercio internacional centroamericano, según lo mostraron sus propios afiliados.

De esta manera es como se plantea una Red centroamericana de intercambio de experiencias comerciales, la cual sería liderada por el equipo de la Cámara. Por medio de ella, se procura fortalecer las capacidades comerciales de los participantes que formarán dicha Red, enfocándose en la concepción de alianzas estratégicas con instituciones de naturaleza similar a la Cámara herediana.

Sin embargo, previo a este gran instrumento del comercio internacional que representa la Red, se cumplieron con una serie de pasos y herramientas: un diagnóstico comercial de la institución, donde se incluyó un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA); luego se creó un mapeo de actores centroamericanos, a los que se les realizó un análisis cualitativo y cuantitativo como evaluación a esos posibles aliados; por último, se elaboró un Plan de alianzas estratégicas que facilita el acercamiento a los actores involucrados de alto interés por parte de la Cámara, y dentro del que se incluye la Red centroamericana de intercambio de experiencias comerciales.

## DESCRIPTORES

Alianzas      Comercio internacional      Relaciones Internacionales      Capacidades  
comerciales

## AGRADECIMIENTOS

*Agradezco a mi familia por el apoyo incondicional, por la motivación, la comprensión y el soporte brindado en cada etapa de la práctica. Así como a esas personas, por su paciencia y su soporte durante todo este tiempo, y en especial por su inspiración.*

*A mi supervisor académico, por el acompañamiento y por sus aportes valiosos durante todo el proceso que representa la Práctica profesional.*

*Al equipo de la Cámara de Industria, Comercio y Turismo de Heredia, en especial a la señora Lucy, que me brindaron la oportunidad de realizar esta práctica para una institución tan interesante, por facilitarme material e información necesarios, y por compartir su experiencia tanto personal como profesional para enriquecer el contenido.*

*A la Escuela de las Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Costa Rica, por haberme brindado el conocimiento para la gestión de esta práctica supervisada, y por haberme enseñado los fundamentos para desarrollarme como profesional exitosa.*

*Y a Dios, por permitirme compartir con excelentes académicos y profesionales, por motivarme cada día a terminar la práctica con grandes resultados, y por generarme la oportunidad de crecer como profesional de las Relaciones Internacionales de una universidad tan prestigiosa.*

## TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA .....	iii
RESUMEN .....	iv
DESCRIPTORES .....	v
AGRADECIMIENTOS .....	v
TABLA DE CONTENIDO .....	vi
LISTA DE CUADROS.....	viii
LISTA DE FIGURAS.....	ix
LISTA DE ABREVIATURAS .....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. ASPECTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS.....	5
A. TIPO DE PRÁCTICA.....	5
B. PERTINENCIA Y VIABILIDAD .....	5
C. PROBLEMÁTICA A RESOLVER .....	8
D. OBJETIVOS .....	9
1. OBJETIVO GENERAL.....	9
2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
E. DISEÑO METODOLÓGICO.....	9
F. MARCO CONCEPTUAL.....	11
CAPÍTULO II. ASPECTOS GENERALES DE LA CÁMARA DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO DE LA PROVINCIA DE HEREDIA.....	14
A. PLAN ESTRATÉGICO DE LA JUNTA DIRECTIVA .....	16
B. AFILIADOS DE LA CÁMARA DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO DE LA PROVINCIA DE HEREDIA.....	17
CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL Y COMERCIAL DE LA CÁMARA DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO DE LA PROVINCIA DE HEREDIA.....	18
A. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN COMERCIAL DE LA CÁMARA DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO DE LA PROVINCIA DE HEREDIA .....	19
B. ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA).....	21



CAPÍTULO IV. ESTRATEGIA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES COMERCIALES DE LA CÁMARA DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO DE LA PROVINCIA DE HEREDIA .....	25
A.    PLAN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS .....	28
B.    RED CENTROAMERICANA DE INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS COMERCIALES .....	30
CONSIDERACIONES FINALES .....	33
BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA .....	35
ANEXOS .....	38

## LISTA DE CUADROS

Cuadro 4.1	
Base de datos de actores centroamericanos .....	26
Cuadro 4.2.	
Pasos a seguir para establecer alianzas estratégicas .....	29
Cuadro 4.3	
Matriz de objetivos de la Red centroamericana de intercambio de experiencias comerciales ....	31

## LISTA DE FIGURAS

Figura 4.1	
Pasos a seguir para la Red .....	31

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

FODA: Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

ASEMBIS: Asociación de Servicios Médicos para el Bien Social.

FUNDEPOS: Fundación de Estudios de Posgrado e Investigación en Ciencias Económicas.

FUNDATEC: Fundación Tecnológica de Costa Rica.

# INTRODUCCIÓN

La política comercial es una rama que, sin lugar a dudas, se mantiene en un constante cambio. También es una herramienta para tomar ventaja del comercio internacional. Y es una respuesta de los intereses de los actores que participan de la dinámica.

Los gobiernos cada día implementan medidas que afectan o benefician al gran número de actores que son parte del comercio internacional, el cual se considera un ámbito de acción complejo y sin las reglas claras. Sin embargo, estos actores no son los únicos que pueden crear mecanismos y herramientas para aprovechar las oportunidades que el mismo comercio brinda.

Es en este tema donde las Relaciones Internacionales han encontrado un nicho. El comercio internacional no solo nace de la interacción de dos gobiernos nacionales; sino que también de las instituciones locales (públicas o privadas) que desean participar en el mercado de otro Estado; o crear alianzas comerciales con una similar de otro país.

Los profesionales de las Relaciones Internacionales, son capaces de diseñar esos mecanismos y herramientas que logran alcanzar los objetivos de tanto actores privados como públicos. Son aptos de proponer y tomar decisiones visionarias para cada uno de ellos.

De esta manera se le propuso a una institución pequeña y local de Costa Rica, una idea innovadora: crear una Red centroamericana de intercambio de experiencias comerciales. Es decir, una plataforma donde instituciones de similar naturaleza, que pertenecieran a los países centroamericanos, se reunieran cada cierto tiempo por medios virtuales, y desarrollaran temas comerciales de interés para todos, donde la experiencia de uno y otro les permita a los demás, tomar decisiones más concisas y

convenientes en su diario trabajar. Y que fuera ese pequeño actor el que liderara el proyecto.

No obstante, para diseñar esa Red centroamericana se necesitaba cumplir con una serie de pasos internos, los cuales procuran analizar a la institución e identificar sus fortalezas, así como los temas en que deben trabajar para ejercer un liderazgo efectivo. Además, servirían para determinar cómo llevar a cabo la Red, es decir, qué tipo de Red se podría crear que fuera conveniente para dicho actor. La institución elegida fue la Cámara de Industria, Comercio y Turismo de la provincia de Heredia en Costa Rica. Quien es una institución creada en 1972 y que está conformada por afiliados, quienes son empresas privadas o comerciantes de la provincia, que procuran mayor apoyo y promoción en temas de su interés, así como oportunidades que la Cámara les permite aprovechar. Éstas van desde académicas, hasta de salud. (Sitio web Cámara de Industria, Comercio y Turismo de Heredia).

Además, cuentan con un conjunto de aliados estratégicos costarricenses, tanto empresas privadas como instituciones públicas, que les fortalece sus servicios ofrecidos a los afiliados, últimos que pagan una cuota mensual por ser beneficiarios.

Dadas sus ganas e interés en crecer, es que se les planteó un proyecto centroamericano. Su respuesta fue positiva debido no solo a la visión de expandir fronteras, sino que también a que algunos asociados ya les habían comentado sobre el acercamiento o el interés en alianzas con empresas de países vecinos.

Ahora, se eligió la región de Centroamérica debido a que son los países más cercanos en temas de geografía, y por ende en logística comercial; también por una similitud cultural y profesional, con lo que se agiliza el comercio y las negociaciones; y por la falta de experiencia de la Cámara en estos procesos de internacionalización, por lo que una región similar y que se obtiene información de manera más rápida, genera seguridad y tranquilidad. Además, porque son en estos países donde los asociados ya les habían comentado sobre incursionar.

Por ende, se propone un trabajo académico con la modalidad de Práctica profesional supervisada, en donde dado el horario laboral personal, para realizar ésta se acordó, junto con el equipo de la Cámara de Industria, Comercio y Turismo de Heredia; que en su

mayoría se cumplirían los objetivos virtualmente. El 90% de las tareas fueron culminadas desde la casa, y el otro 10% en las oficinas de la institución.

Con respecto a este último punto, cada uno de los productos que se presentarán en el desarrollo de la memoria, fueron revisados y analizados junto con la directora de la Cámara en reuniones dentro de las instalaciones.

Como parte de un trabajo académico, se plantea como objetivo general el siguiente: Fortalecer las capacidades comerciales de la Cámara de Industria, Comercio y Turismo de Heredia, por medio de la promoción de alianzas estratégicas con cámaras locales de la región centroamericana para la formación de una red de apoyo comercial durante el 2019.

En él se propone que las capacidades comerciales de la institución mejorarán ya que, por medio de los productos que se trabajaron a lo largo de las horas de la Práctica profesional, su gestión comercial es analizada, se identifican los espacios vacíos o débiles, se entrega documentación para seguir procesos de alianzas estratégicas y para la formación de la plataforma de la Red centroamericana; procesos que le permitirán fortalecer sus proyectos internos.

De dicho objetivo general se desglosan tres objetivos específicos, los cuales son:

- Realizar un estudio de la gestión comercial de la Cámara de Industria, Comercio y Turismo de Heredia considerando sus capacidades comerciales e institucionales que identifique sus fortalezas y debilidades en el 2018.
- Elaborar un análisis sobre los aliados centroamericanos de la Cámara de Industria, Comercio y Turismo de Heredia, por medio de un mapeo de cámaras comerciales locales centroamericanas, planteando una estrategia de alianzas estratégicas para la institución.
- Proponer una nueva estrategia para fortalecer las capacidades comerciales de la Cámara, que incluya una hoja de ruta de la red de apoyo de Cámaras locales centroamericanas comerciales con la Cámara de Industria, Comercio y Turismo de Heredia para la conformación de las alianzas estratégicas en el 2018.

Para consolidar los objetivos, se programaron productos por cada uno de ellos, los cuales se desarrollan en cada sección de la memoria.

En lo que respecta al primero, se llevó a cabo un diagnóstico comercial de la Cámara, y un análisis FODA. Para el segundo objetivo se realizó un mapeo de actores centroamericanos que cumplieran con un criterio de selección y se creó una base de datos. Por último, para el tercer objetivo se creó un Plan de alianzas estratégicas para acercarse a los actores viables para la Red centroamericana, y se establece la hoja de ruta de ésta, y la documentación pertinente.

Con la culminación de esta Práctica profesional, se logra un gran impacto en la disciplina de las Relaciones Internacionales: Un actor directamente vinculado al comercio nacional, da un paso al formar parte del comercio internacional. Por medio de esa acción, se muestra una proyección positiva para la disciplina, ya que con la Red centroamericana se procura el apoyo comercial entre las instituciones regionales, el trabajo en conjunto, la cooperación comercial, y el intercambio de experiencias con similares; mientras se obtiene ventaja de las políticas comerciales de cada uno de los Estados representados; es decir, se entrelazan dos áreas de las Relaciones Internacionales, la cooperación internacional y el comercio internacional.

A continuación, se detallará el proceso de cada uno de los objetivos y de sus productos respectivos, los cuales se dividieron en secciones. Por último, se desarrollarán las conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron a través de la experiencia de la Práctica profesional supervisada.



# **CAPÍTULO I. ASPECTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS**

## **A. TIPO DE PRÁCTICA**

El tipo de actividad que se llevó a cabo para la culminación de los objetivos de la Práctica profesional es de modalidad presencial y virtual. Por medio de éstas se pretendió tanto compartir con el equipo de la Cámara de Industria, Comercio y Turismo de manera tal que facilitara el manejo de la información interna, el aprendizaje de las formas de trabajo de la institución, y la creación de los productos propuestos acorde con las expectativas del equipo; como facilitar la culminación rápida de horas y de productos.

A pesar de que el 90% de la práctica es virtual, la consulta de algunas fuentes bibliográficas, y aquellas decisiones o diseños importantes, fueron cuestión de la presencial. El 10% presencial fue para revisar y discutir sobre los productos que se iban trabajando.

Como recursos utilizados para la modalidad virtual, se encuentran: correo electrónico personal, redes sociales personales y de la Cámara, así como llamadas telefónicas.

## **B. PERTINENCIA Y VIABILIDAD**

Las Relaciones Internacionales se han convertido en una disciplina cada vez más compleja. En el siglo XXI, la inclusión de diversos temas a la agenda internacional, que van desde el ambiental hasta los derechos de los animales, o desde los desechos en el espacio hasta los límites regionales; han sido tópicos de debate.

Adicional, los tipos de actores participantes del escenario también se han modificado. Ya no solo se trata del gobierno central, sino que se han integrado los gobiernos locales y grupos o asociaciones regionales. Asimismo, se suele hacer una división que deja en

evidencia que el gobierno central ya no tiene el poder absoluto: sector público y sector privado.

Con respecto a este segundo grupo, el cual está compuesto por las empresas privadas en su esencia, ha logrado relevancia en la disciplina de las Relaciones Internacionales. No solo es una cuestión de Responsabilidad Social Empresarial; sino que también es la capacidad para influenciar en la toma de decisiones económicas de los gobiernos nacionales y de los organismos internacionales, así como reflejar sus intereses en el comercio regional.

Sin embargo, no todas las empresas privadas cuentan con la misma capacidad de influencia. Existen aquellas con pocos recursos, con un accionar limitado, o con poca experiencia en su área, o que no han logrado consolidar su producto o servicio en el mercado.

Dichos actores requieren de colaboración por parte de sus similares, así como del sector público. De esta manera es como existen las Cámaras de industria y comercio locales, aquellas que, en el caso de Costa Rica, reúnen a las empresas interesadas de cada provincia, y les brindan un apoyo logístico y administrativo, el cual va desde capacitaciones hasta recomendaciones de alianzas estratégicas, y es el contacto directo con el gobierno local para temas pertinentes. Tal y como lo hace la Cámara de Industria, Comercio y Turismo de la provincia de Heredia, sitio donde se lleva a cabo la Práctica profesional.

Dado ese apoyo adicional que requieren las empresas pequeñas o los emprendedores locales, es que se propone que la Cámara de Industria, Comercio y Turismo de la provincia de Heredia, sea partícipe y procure cooperación en el escenario comercial de la región centroamericana. Esto porque, es necesario aumentar su radar hacia la región a la que pertenece, con el fin de optimizar su accionar y compartir experiencias y oportunidades.

El expandir sus alianzas estratégicas hacia pares que les genere respuesta a sus problemas, o con aquel que complemente su trabajo; es importante para la dinámica de la política comercial de las Cámaras locales.

Es así como el presente trabajo es de importancia para la disciplina de las Relaciones Internacionales. Afecta de manera directa a un actor de la disciplina, y su área de acción es la región centroamericana; además de ser un planteamiento con una proyección positiva

para el comercio internacional, ya que se propusieron las bases de una Red de apoyo comercial entre las Cámaras comerciales locales de la región, la cual sería liderada por la Cámara de Industria, Comercio y Turismo de la provincia de Heredia. Ésta procuraría el trabajo en conjunto, la cooperación comercial, y el intercambio de experiencias con similares.

Asimismo, los resultados que se lograron por medio de la ejecución de la Práctica profesional son un aporte a la academia de las Relaciones Internacionales. La cooperación internacional y la política comercial son dos áreas que se entrelazan entre sí en esta actividad, para beneficiar a un actor comercial que procura ampliar su área de acción, beneficiar a otros actores, y que ellos cumplan con sus metas empresariales.

Por último, como se mencionó, el tema desarrollado vira hacia la región centroamericana, la cual está conformada por países que no suelen cooperar de manera fácil en el tema comercial. Esta dinámica intensifica las relaciones comerciales entre los países, por lo que obligaría tanto a los gobiernos locales como a los nacionales, a crear iniciativas o políticas públicas que promuevan el intercambio comercial entre fronteras.

La razón de tomar en cuenta únicamente a la región centroamericana para esta Práctica profesional, radica en que son los países más cercanos geográficamente, con los que a nivel cultural y profesional hay mayor similitud, y con quienes se les facilitaría el comercio, en tema financiero y logístico, a los socios de la institución, y el intercambio de experiencias sería aún más fácil. Además, la Cámara no cuenta con experiencia en estos temas, por lo que enfrentarla a circunstancias donde la cultura no llega a ser el mayor reto, es beneficioso y tranquilizador.

En cuanto a la viabilidad de realizar la Práctica profesional en la Cámara de Industria, Comercio y Turismo de Heredia, partiendo de los conocimientos que se obtuvieron durante el Bachillerato en Relaciones Internacionales, así como en la Licenciatura en Política Comercial; el culminar la práctica con grandes resultados, se hizo alcanzable.

Conocer el escenario centroamericano, sus áreas de oportunidad, los retos que se generan para obtener información certera, así como las características positivas y el involucramiento del sector privado en el comercio; son aspectos aprendidos durante la carrera.

Por otro lado, si bien los objetivos propuestos no son sencillos, la experiencia profesional y académica llevan la balanza hacia la obtención de resultados positivos y de cumplir con las expectativas de la Cámara; especialmente cuando se toma en cuenta una preparación académica en la Licenciatura en Administración y Gerencia de la Cooperación Internacional en la Universidad Nacional, y una experiencia laboral amplia en Organizaciones No Gubernamentales (ONG) y en empresas multinacionales de gran prestigio internacional.

Por lo tanto, cursar la Práctica profesional en la Cámara para la Licenciatura en Política Comercial, es una oportunidad de crecimiento profesional. Es una institución donde se aplicó todo aquello aprendido en los cursos teóricos de la carrera, además de un sitio donde se crearon herramientas y aplicaron técnicas que se han aprendido fuera de las aulas.

### **C. PROBLEMÁTICA A RESOLVER**

La Cámara de Industria, Comercio y Turismo de la provincia de Heredia en Costa Rica, está compuesta por un conjunto de empresarios y empresas privadas heredianas que trabajan en conjunto para mejorar las condiciones y oportunidades comerciales de la provincia.

Su rol es protagónico entre los aliados estratégicos que una empresa herediana posee. Es un actor que le facilita capacitaciones en temas de interés para su negocio, consultoría y acompañamiento, así como un medio para tratar temas relevantes con el gobierno local de la provincia.

Sin embargo, se identificó que algunos de sus afiliados cuentan con el interés de acercarse a los países de la región con el fin de expandir su negocio e ir más allá de Heredia y del mercado nacional. Asimismo, los miembros de la Cámara, por medio de sus contactos en Centroamérica, han capturado interés de empresarios o inversionistas con miras hacia el comercio de Costa Rica.

Para llevar lo anterior a la realidad, la Cámara debe fortalecer su gestión comercial en lo que respecta a las alianzas estratégicas, es decir, ampliar su red de contactos en la región centroamericana, promover el trabajo en equipo, e implementar una serie de iniciativas con estos.

## **D. OBJETIVOS**

### **1. OBJETIVO GENERAL**

Proponer una estrategia para el fortalecimiento de las capacidades comerciales de la Cámara de Industria, Comercio y Turismo de Heredia, por medio de la promoción de alianzas estratégicas con cámaras locales de la región centroamericana para la formación de una red de apoyo comercial durante el 2019.

### **2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Realizar un estudio de la gestión comercial de la Cámara de Industria, Comercio y Turismo de Heredia considerando sus capacidades comerciales e institucionales que identifique sus fortalezas y debilidades en el 2018.
2. Elaborar un análisis sobre los aliados centroamericanos de la Cámara de Industria, Comercio y Turismo de Heredia, por medio de un mapeo de cámaras comerciales locales centroamericanas, planteando una estrategia de alianzas estratégicas para la institución.
3. Diseñar una estrategia para el fortalecimiento de las capacidades comerciales de la Cámara, que incluya una hoja de ruta de la red de apoyo de Cámaras locales centroamericanas comerciales con la Cámara de Industria, Comercio y Turismo de Heredia para la conformación de las alianzas estratégicas en el 2018.

## **E. DISEÑO METODOLÓGICO**

La Práctica profesional a llevarse a cabo radica su naturaleza investigativa en una investigación de índole cualitativa. Por medio de ella analizó la gestión de la Cámara de Industria, Comercio y Turismo de la provincia de Heredia en Costa Rica, específicamente en el tema de alianzas estratégicas con actores de la región centroamericana. De esta manera se trazó una Red de apoyo comercial entre Cámaras locales comerciales para trabajar en conjunto e intercambiar experiencias.

Es así como en la primera parte de la Práctica profesional, se analizó el estado actual de la gestión comercial de la Cámara, así como las relaciones que mantiene con sus socios estratégicos, tanto nacionales como internacionales. El producto que se plantea en esta sección es un diagnóstico de la institución sobre su gestión comercial, y un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

En la segunda parte se identificaron los posibles aliados estratégicos centroamericanos para la Cámara de Industria, Comercio y Turismo de la provincia de Heredia. Para esto se llevó a cabo un mapeo de cámaras locales centroamericanas y otros socios, se creó una base de datos con todos los actores identificados, con el fin de ser consultada fácilmente por el equipo de la Cámara en cualquier momento. En dicho objetivo se incluyó un ingrediente cuantitativo, en que por medio de un análisis de viabilidad se determinó cuáles son los más apropiados para iniciar un acercamiento.

En la última parte se diseñó un Plan de alianzas estratégicas, así como una hoja de ruta para la creación de una red de apoyo de Cámaras locales centroamericanas comerciales, la cual sería liderada por la Cámara de Industria, Comercio y Turismo de la provincia de Heredia.

Durante la primera parte de la Práctica profesional, se genera un estudio de comprensión, dado que se procuró comprender la gestión comercial de la Cámara de Heredia, así como la dinámica que posee con sus socios estratégicos.

En lo que respecta a la segunda y tercera parte, es una investigación aplicada. Esto radica en que, a través del conocimiento adquirido tanto durante la carrera de Relaciones Internacionales como durante la primera parte de la Práctica profesional, se identificaron los socios estratégicos, se creó una base de datos con su información. Y por último, se propone una estrategia de acercamiento y conformación de alianzas estratégicas con los actores centroamericanos, y trazar una hoja de ruta para sentar las bases de una red de apoyo de Cámaras locales centroamericanas.

De forma consecuente, la Práctica profesional se vuelve una investigación aplicable documental y de campo. La primera se relaciona directamente con la investigación bibliográfica, aquella que se da principalmente durante el primer objetivo, ya que analiza la gestión comercial de la Cámara herediana, sus documentos, memorias y otra información documentada. La segunda, a través de las fuentes adquiridas por medio de la primera investigación, se generan reuniones, observaciones, herramientas y otros, que se diseñan a favor de la institución.

En lo que respecta a la metodología, se utilizaron un conjunto de técnicas para obtener los productos propuestos:

- Análisis bibliográfico relacionado a temas como: alianzas estratégicas, comercio regional e intrarregional, estrategias de acercamiento, Cámaras locales, redes de apoyo comercial, otros.
- Análisis de documentos internos de la Cámara.
- Entrevistas personales, especialmente a miembros del equipo de la Cámara.
- Trabajo en grupo con el equipo de la Cámara, utilizando técnicas diversas, tal como la lluvia de ideas o análisis de viabilidad.

## **F. MARCO CONCEPTUAL**

El comercio internacional es una actividad que se genera en el marco del escenario internacional. Es aquella que “abarca el flujo de relaciones comerciales internacionales, sin hacer referencia a un país en específico” (UNAM 2011). Es una actividad que está compuesta por los gobiernos centrales y otras instituciones públicas, así como por los actores que pertenecen al sector privado y que llevan a cabo acciones de intercambio comercial. O como bien lo plantea De la Hoz (2013; 15) “estudia las causas y leyes que gobiernan los intercambios de bienes y servicios entre los habitantes de los diferentes países en su interés por satisfacer sus necesidades de bienes escasos”.

Esta rama de la disciplina de las Relaciones Internacionales “permite la especialización en la producción de variedades concretas de productos” (Krugman & Obstfeld, et ál 2012; 4); crea oportunidades a actores para que centren sus recursos en el producto o servicio a comerciar según las capacidades que poseen. Sin embargo, se debe de tomar en cuenta que no solo en el intercambio de bienes y servicios se da el comercio internacional, también en las migraciones internacionales y en el endeudamiento internacional (Ídem).

Asimismo, es necesario identificar el término de política comercial. Ésta se entiende como “el manejo del conjunto de instrumentos del Estado para mantener, alterar o modificar las relaciones comerciales de un país con el resto del mundo” (Veletanga S.F.). Es decir, incentiva el comercio desde la institucionalización y la creación de espacios que les permita a los actores involucrados ser partícipes de ellos, y establecer condiciones que estos puedan aprovechar para virar sus intenciones hacia otros mercados.

En lo que se refiere a la política comercial estratégica, ésta resalta “la necesidad de cierta coordinación entre las empresas y el Estado en determinados sectores y el apoyo de las instituciones públicas a la inversión en I+D” (Steinberg 2004; 105).

Bajo este concepto, el comercio internacional ya no solo se da desde un país hacia el mundo en general. Actualmente, la regionalización se ha hecho más evidente en la creación de la política comercial, ya que se apuesta por la integración regional y sus beneficios comerciales, lo cual ha dado origen al comercio regional.

De manera específica, para la conclusión de la Práctica profesional, se plantea la utilización del término de comercio intrarregional para justificar la estrategia de acercamiento de socios y la red de apoyo comercial. Este es entendido como “una tendencia natural a tener como principales socios comerciales a los países del vecindario, dado que la proximidad geográfica favorece estas relaciones” (La Nación 2005). En otras palabras, la Cámara de Industria, Comercio y Turismo virará su radar de socios estratégicos hacia sus similares de la región centroamericana.

Por otro lado, se debe destacar que, con el fin de ser partícipes en la definición de la política comercial, las empresas han optado por agruparse en las Cámaras empresariales, las cuales son instituciones con personalidad jurídica que tienen el fin de promover las actividades de la industria, el comercio, los servicios, y el turismo nacional e internacionalmente; además de colaborar con el gobierno para un crecimiento socioeconómico (Carmona 2015).

Dichas Cámaras empresariales procuran la colaboración de las Cámaras de comercio nacionales, aquellas “organizaciones cuyo principal objetivo es promover los negocios en una determinada zona geográfica (ciudad, región o país)” y quienes cuentan con el equipo técnico para apoyar en temas de exportación e importación, en la creación de nichos de mercado y en la conformación de aliados estratégicos internacionales (Llamazares 2012).

Es así como también se crean las Cámaras provinciales, cuyo fin es promover el comercio local en diferentes áreas, y ser el contacto con el gobierno para la creación de oportunidades. En el caso de la Cámara de Industria, Comercio y Turismo de Heredia en Costa Rica, como su nombre lo rescata, sus temas de acción son tres: (1) industria, cuya definición hace referencia a un conjunto de empresas que trabajan con productos de similar



naturaleza (GestioPolis 2001); (2) comercio, palabra que es descrita como la transacción de comprar y vender un producto (Definición.de S.F.a); y (3) turismo, actividad que ejercen las personas para trasladarse de un lugar a otro por trabajo u ocio (Definición.de S.F.b).

Estas Cámaras procuran la consolidación de alianzas estratégicas, entendiéndose éstas como una forma de cooperar con una o más empresas de manera voluntaria, mientras se acciona por una estrategia y por un objetivo en común (Human Management Systems, S.A S.F.). Para efectos del presente trabajo de Práctica profesional, las alianzas estratégicas se verán desde empresas privadas y las instituciones públicas que cooperan entre sí. Además, a cada actor involucrado como alianza, se le conocerá como un socio. Para esto se considera que las alianzas estratégicas son un mecanismo que se utiliza para aumentar las capacidades de los actores, por lo que hay una contribución mutua y continua entre los involucrados (Agulló 2001).

Para el afianzamiento de esas alianzas estratégicas intrarregionales, se procura como objetivo una estrategia de acercamiento a socios, quienes son los actores con quien se planteará entablar una relación comercial. Dicha estrategia hace referencia a aquellos contenidos que están relacionados con los socios, y donde se buscan métodos para mantener una relación continua y eficaz (AIEP S.F.). A nivel de definición, estrategia hace referencia a un plan que está compuesto por pasos para alcanzar un objetivo en específico (Definición.mx S.F.).

Por otro lado, se propone la creación de una Red de apoyo comercial entre las Cámaras locales de Centroamérica. Si bien no hay una definición clara acerca de qué es una red de apoyo comercial, se puede identificar como un grupo de entes que procuren las mismas metas y objetivos, que trabajen de manera horizontal e interdisciplinaria para realizar el intercambio de experiencias esperado, así como para solventar los problemas presentados (González 1995).

Bajo el contexto de la Práctica profesional no se consolidará la red de apoyo comercial; no obstante, sí se perfilará una hoja de ruta. Ésta es “todo aquel material o soporte sobre el cual se establece un plan organizativo que sirve para ubicarse a nivel geográfico o espacial durante un viaje o travesía”; también se aplica para temas políticos, empresariales, marketing y otros (DefiniciónABC S.F.).

## **CAPÍTULO II. ASPECTOS GENERALES DE LA CÁMARA DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO DE LA PROVINCIA DE HEREDIA**

A continuación, se detallará la información de la institución donde se llevó a cabo la Práctica profesional para obtener el grado de licenciada con énfasis en Política comercial. Dicha información fue obtenida de su sitio (Sitio web Cámara de Industria, Comercio y Turismo S.F.), así como del Informe de labores de la directora Lucy Blanco, y de material facilitado por ella.

La Cámara es una institución que fue creada en marzo de 1972, y al ser una representación de las empresas privadas de la provincia de Heredia, la ubicación de sus oficinas es en la ciudad de Heredia, en un edificio construido en el año 1989 localizado específicamente a 125 metros sur de la iglesia católica de Barrio Fátima, entre las avenidas 5 y 6. Su horario de atención es: de lunes a viernes de 8:00 am a 12:00 md, y renueva labores de 1:00 pm a 5:00 pm; los fines de semana se mantienen cerradas sus oficinas.

Los contactos son:

- Número de teléfono: 2237-26-20
- Número de fax: 2261-33-62
- Página web: <http://camaraheredia.org>
- Correo electrónico: [info@camaraheredia.org](mailto:info@camaraheredia.org)
- Redes sociales (Facebook): <https://www.facebook.com/camaradecomercioheredia>

La institución está formada por los afiliados, quienes son personas físicas o jurídicas que estén interesadas en ser parte de la red que brinda la Cámara. Actualmente, todos son heredianos y cuentan con un negocio o una actividad comerciante. Entre ellos están

empresas grandes de la provincia hasta personas físicas que venden algún tipo de producto. A septiembre del 2018 se contaba con un total de 127 afiliados (ver anexo 1).

Los requisitos para ser un afiliado son: entregar un formulario que se puede solicitar al equipo de la Cámara, y pagar una cuota anual que depende de las condiciones de cada afiliado.

La Cámara es una entidad que fue creada con los objetivos de:

- Defender y promocionar los intereses de los empresarios agremiados.
- Promover la capacitación y fortalecimiento de sus asociados y de su personal.
- Brindar servicios múltiples que sirvan de apoyo al asociado para beneficio de su empresa.

Es así como su misión establece: “Somos el aliado estratégico para el desarrollo de oportunidades y fortalecimiento de la pequeña, mediana y gran empresa de la provincia de Heredia en áreas de industria, comercio y turismo, con un compromiso ético y en armonía con el ambiente.” En ella se destaca su origen privado, su rol de intermediario, su función de plataforma para una red de contactos y de facilitador de oportunidades, y una institución que no solo trabaja por sus tres ramas (industria, comercio y turismo) sino que también toma en cuenta el área ambiental, el social, el político y el económico.

En lo que respecta a su visión, ésta indica: “Ser la organización que genera vinculaciones reales de crecimiento, desarrollo y competitividad a nivel de la provincia de Heredia promoviendo valores que propicien casos de éxito, bienestar social, comercial, profesional y personal para sus asociados.” A través de su visión, la Cámara pretende mejorar las condiciones comerciales en Heredia, siempre abogando por los valores que los caracteriza, los cuales son: confianza, honestidad, esfuerzo, dedicación, calidad, valor, y puntualidad.

Los servicios que la institución brinda son: una bolsa de empleo para que las empresas privadas procuren por un colaborador en un puesto específico, y para que el ciudadano pueda consultar las opciones existentes tanto provinciales como nacionales, capacitaciones en diversas áreas, consultas legales, y consultorías en áreas económicas. Además, la

Cámara cuenta con un salón para facilitar cursos, capacitaciones y llevar a cabo eventos de diversa índole. Más adelante se hará una descripción de sus servicios en los últimos meses.

Su equipo lo conforma una Junta Directiva, la cual es electa cada dos años con posibilidad de reelegirse, así como dos colaboradores que diariamente trabajan por el cumplimiento de las metas de la Junta. El presidente actual es el señor Ronald Villalobos Segura, quien ejerce la presidencia por este su tercer período consecutivo.

La presente Junta inició labores el pasado diciembre, con un nuevo Plan estratégico creado para orientar sus labores en equipo. Dicho Plan será presentado en el siguiente apartado.

## **A. PLAN ESTRATÉGICO DE LA JUNTA DIRECTIVA**

La presente Junta Directiva inició sus funciones el pasado diciembre del año 2017, con grandes aspiraciones y visiones para la Cámara.

Se plantearon una serie de cuestiones a las que les querían dar solución. De ello, tomaron la decisión de coordinar su trabajo anual por medio de un Plan estratégico que centrara las labores de cada uno de sus miembros.

El Plan (ver anexo 2) está compuesto por tres comisiones, cada una formada por los mismos miembros de la Junta. Cada grupo diseñó sus puntos en cuáles enfocarse, y de ellos plantearon una serie de actividades y presupuesto. Abajo el detalle.

1. Comisión de cuota de afiliados, cuotas de alquileres e infraestructura y proveedores: Se centralizan en la infraestructura y su mejoramiento, en el registro de los proveedores, y en el monto que pagan los afiliados.
2. Comisión de Responsabilidad social y afiliaciones: Apuntan hacia el Plan de mercadeo, las relaciones que poseen con los afiliados, en la recuperación de éstos y en el registro de nuevos.
3. Comisión de seguridad y normativas legales y laborales: Se dirigen hacia el diagrama de flujo de funciones de los colaboradores, y en el tema de seguridad.

A diciembre del año 2018, aún se encuentran laborando en esos ejes. No han accionado una evaluación de resultados, sin embargo, como se muestra en el desarrollo de la memoria de la Práctica profesional supervisada, sí han obtenido avances en algunos de ellos, como

en el alquiler de los salones, relación con los afiliados, y en la inversión y cuidado de su infraestructura.

## **B. AFILIADOS DE LA CÁMARA DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO DE LA PROVINCIA DE HEREDIA**

La Cámara está compuesta por afiliados o asociados que son personas jurídicas y físicas que cuentan con alguna actividad comercial.

No requieren cumplir con una serie de requisitos estrictos, pero sí deben estar comprometidos en cuanto al pago de la cuota mensual.

A septiembre del año 2018, la Cámara cuenta con 127 afiliados (ver anexo 1). Entre ellos se identifican desde restaurantes y bares, hasta centros de recreación y cooperativas. También destacan una serie de personas físicas que venden productos de manera independiente, o que cuentan con un pequeño negocio en la provincia.

El 78% del total de los afiliados que se enlistaron en la base de datos facilitada por la directora Lucy Blanco, pagan su cuota de manera mensual, y el 11% trimestral. Aproximadamente el 80% de ellos, pagan entre 4000 colones y 6000 colones como mensualidad. Cabe destacar que este monto es diferente según la naturaleza del actor.

Según el informe administrativo (ver anexo 3), para marzo del 2018 se ratificaron 15 afiliaciones, pero se desafiliaron dos porque no se sentían representados por la Cámara herediana.

Entre los beneficios que se les ha facilitado, según este informe, se encuentran: descuentos en los servicios de ASEMBIS, FUNDEPOS, FUNDATEC, funerarios, veterinarios, topografía y catastro; charlas de actualización profesional, capacitaciones en temas varios, mercadeo y publicidad por medio de las plataformas de la Cámara, y bolsa de empleo.

## **CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL Y COMERCIAL DE LA CÁMARA DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO DE LA PROVINCIA DE HEREDIA**

Previo al diseño de una Red centroamericana, se requieren conocer las condiciones de la institución que liderará ésta. Según sus condiciones financieras, administrativas y comerciales, se determina si la Cámara se encuentra lista para dicho paso de internacionalización, qué aspectos debe fortalecer para que el proyecto sea exitoso, y qué generalidades debe contener la Red para que se le facilite su ejecución al equipo de trabajo herediano.

Es así como lo plantea el primer objetivo específico de la presente Práctica profesional: Realizar un estudio de la gestión comercial de la Cámara de Industria, Comercio y Turismo de Heredia considerando sus capacidades comerciales e institucionales que identifique sus fortalezas y debilidades en el 2018.

Con el fin de cumplir con él, se establecieron dos productos: Un diagnóstico comercial de la institución en donde se cumple con una revisión bibliográfica y toma de experiencias de los colaboradores; y un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas, el cual está compuesto por una serie de indicadores evaluados que también fueron revisados con el equipo de la Cámara.

A continuación, se detallan ambos productos con sus respectivos desarrollos y conclusiones.

## **A. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN COMERCIAL DE LA CÁMARA DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO DE LA PROVINCIA DE HEREDIA**

El diagnóstico (ver anexo 4) es un análisis de una serie de puntos que permiten identificar el estado actual de la institución en materia de gestión comercial, específicamente en el área administrativa, financiera, y comercial.

El objetivo del diagnóstico es destacar aquellos aspectos en los que la Cámara debe dedicar esfuerzos para mejorar su calidad previo al paso de liderar la Red centroamericana, así como aquellos que están en óptimas condiciones, y que no debe descuidar.

Se enlistaron una serie de puntos que permiten llevar a cabo una evaluación objetiva y completa. Estos fueron:

- Plan estratégico: El Plan estratégico que creó la Junta directiva para el trabajo a ejecutar durante el año.
- Proceso comercial: Cómo se gestiona y se toman decisiones.
- Recursos técnicos: Procedimientos, reglamentos, normativas dirigidas a la gestión comercial que sean aplicados o no.
- Recursos financieros: Presupuesto con el que cuentan para la gestión comercial en cada área, así como las fuentes de financiamiento.
- Recursos humanos: Con cuánto personal se cuenta.
- Socios estratégicos: Requisitos, tipos, por qué el interés, qué beneficio han obtenido, qué le dan a cambio; convenios.
- Afiliados: Perfil, canales de comunicación.
- Promoción y posicionamiento de la Cámara: Herramientas y técnicas utilizadas para posicionar y promover la Cámara.

La forma de desarrollarse la evaluación de los anteriores, fue por color según su estado, es decir, se le asignó un color de acuerdo al resultado que se obtuvo de su análisis objetivo, y

de la revisión junto con el equipo de la Cámara. Los colores fueron destinados de la siguiente manera:

- Rojo: Su resultado no es óptimo y deben trabajar en esa área cuanto antes.
- Amarillo: Van por buen camino, sin embargo, deben mejorar esfuerzos.
- Verde: Está en óptimas condiciones.

Como parte de los resultados que se obtuvieron del análisis anterior, se encuentran:

- Del total de ocho aspectos evaluados, el 62% fue calificado como verde; la Cámara está en muy buenas circunstancias. El resto está en amarillo.
- De manera general, la Cámara de Industria, Comercio y Turismo está en un buen nivel, especialmente por el trabajo que ha realizado la Junta directiva durante este año. Se han presentado grandes avances, a pesar de haber recibido la institución en condiciones no favorables y con números rojos.
- Del punto anterior se extrae el Plan estratégico (ver anexo 2) que proyectó la Junta directiva, el cual les ha guiado en su trabajo anual. Por lo tanto, fue un plan diseñado con aspiraciones y con acciones concretas para obtener resultados seguros. El Plan les ha facilitado y orientado en las tareas de la institución. Sin lugar a dudas, ha sido una excelente herramienta.
- El tema de socios y afiliados es agradable. En corto tiempo han reactivado este enlace comercial que es tan beneficioso para sacar adelante a la Cámara, así como para mejorar los números rojos con los que la recibieron.

Como recomendaciones se establecen:

- Se enfatizó en que sus procesos internos, tanto administrativos, como financieros y comerciales. Estos deben ser documentados; ya que es esencial para compartir experiencias de una manera objetiva y no según cada colaborador con su estilo de trabajo. Este punto no solo facilitará su trabajo interno, especialmente cuando cambien de colaboradores o de Junta directiva; sino que también el intercambio de experiencias con los demás actores de la región que sean parte de la red.
- El equipo con que cuenta la institución es pequeño. Son dos personas fijas únicamente. Sin embargo, según la directora, es suficiente para la cantidad y el tipo de trabajo que accionan actualmente. Por lo que su evaluación fue positiva. No



obstante, para el funcionamiento de la Red centroamericana, deben planificarse apropiadamente para que no les genere mayor peso en su día a día, ni descuiden o trunquen el avance de la red.

## **B. ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA)**

Como parte del primer objetivo, también se planteó un análisis FODA (ver anexo 5), el cual es una herramienta complementaria del diagnóstico desarrollado en el segmento anterior. Es un análisis más exhaustivo y con mayor detalle, en donde se promueve la innovación para su liderazgo en la región centroamericana.

Sus resultados son las bases técnicas para el diseño del Plan de alianzas estratégicas que se crea como producto del tercer objetivo.

Previo a iniciar con el análisis FODA, se llevó a cabo un estudio jurídico general sobre las leyes que promueven a las pequeñas empresas en Costa Rica. Así como de las instituciones nacionales y centroamericanas que son un apoyo y promueven programas para ellas. Con la investigación se pretende saber el estado actual costarricense y centroamericano, esto para que en el FODA se logre identificar si la Cámara o sus asociados aprovechan los espacios (ver anexo 6).

Luego, se creó una lista con un conjunto de indicadores que son los que se evalúan. Dichos puntos responden a dos grandes áreas: Factores internos, y factores externos. Abajo el detalle de cada uno.

- Factores internos: Son aspectos que sí dependen de la Cámara, o que pueden trabajar en ellos.
  - Cobertura provincial: Cuánto territorio de la provincia abarca.
  - Cooperación interinstitucional nacional: Relación de la Cámara con las de otras provincias.
  - Cooperación interinstitucional regional: Relación de la Cámara con las de otros países de la región.
  - Gestión administrativa: Eficiencia y efectividad en el plan diario de trabajo.
  - Gestión de marketing: Efectividad en promoción y publicidad de la Cámara.

- Infraestructura: Calidad de la infraestructura donde se ubica las oficinas de la Cámara.
- Involucramiento de los afiliados: Participación de los afiliados en las actividades de la Cámara.
- Junta Directiva: Período de tiempo, participación de la Junta Directiva en las reuniones, rotación de participantes.
- Número de afiliados: Cantidad de afiliados de la Cámara.
- Plan estratégico: Plan estratégico presentado a la Junta directiva y sus resultados.
- Plataforma de servicios: Cantidad de servicios ofrecidos.
- Recursos financieros: Flujo de caja y estados contables.
- Recursos humanos: Cantidad de colaboradores vs plan estratégico.
- Recursos tecnológicos: Utilización de herramientas que faciliten el trabajo diario y brinden soluciones innovadoras a las problemáticas.
- Socios estratégicos: Cantidad de socios estratégicos.
- Ubicación: Localidad donde se ubica la Cámara (seguridad, accesos, parqueo).
- Factores externos: Son aquellos aspectos que pueden afectar, positiva o negativamente, a la Cámara; ésta no tiene control sobre ellos, sino que ocurre en su entorno o escenario de acción.
  - Competidores: Número de competidores en la provincia o el país.
  - Espacios de promoción: Herramientas, eventos, canales para promocionar la Cámara.
  - Estabilidad política local: Situación política en la provincia.
  - Estabilidad política nacional: Situación política nacional.
  - Estabilidad política regional: Situación política regional.
  - Interés de posibles afiliados o socios: Interés que presentan los posibles afiliados y socios de la provincia.
  - Involucramiento de la provincia: Interés de las instituciones y personas en los servicios de la Cámara.

- Legislación nacional: Apoyo de la legislación nacional para respaldar el trabajo de la Cámara.
- Programas gubernamentales nacionales: Programas nacionales que promuevan el funcionamiento de la Cámara.
- Programas gubernamentales regionales: Programas regionales que promuevan el funcionamiento de la Cámara.
- Resistencia del gobierno local: Negatividad por parte del gobierno local para el funcionamiento de la Cámara.
- Resistencia del público meta: Rechazos (por interés) de los servicios ofrecidos.

Para evaluar cada indicador, se generó una matriz que facilitó clasificar cada uno según sus dos opciones. En los factores internos se indica si la Cámara se encuentra fuerte o débil; y de los segundos, si se considera una oportunidad a tomar, o más bien es una amenaza para la institución. Se le adicionó una columna de comentarios que fue revisada junto con el equipo de la Cámara.

Las conclusiones se clasificaron en los 4 grupos del FODA para su mejor claridad. Estos fueron los siguientes:

Fortalezas:

- Su trabajo se ha centrado en las alianzas comerciales, tanto en los afiliados como en los socios estratégicos. Esto les ha permitido obtener grandes avances en los ingresos financieros, en los servicios y beneficios que brindan, y en el posicionamiento de la Cámara en la provincia.
- El día a día es cada vez más eficiente y con mayores resultados. La flexibilidad y confianza con la que cuenta la directora de la institución, está dando grandes frutos. Cada vez se plantean retos más grandes, incluyen innovación en sus servicios, en la manera de accionar, y en las herramientas que utilizan.
- El plan estratégico de la Junta directiva les permitió centrar sus labores en puntos esenciales. Crear planes de acción que les guiaran durante el año y cumplir con los objetivos propuestos.

- Han pretendido modernizar sus servicios y herramientas con el fin de competir con el mercado.
- La estabilidad política nacional les genera tranquilidad. Mas los programas nacionales no son completamente atractivos para sus afiliados.

#### Oportunidades:

- Las finanzas han sido un gran logro para el 2018. Han podido modificar sus números rojos. Existen más opciones, como el alquiler de las instalaciones en mayor cantidad y la creación de otros servicios a la comunidad, que les generaría mayor ingreso y sería una manera de fortalecer sus recursos financieros, aspecto que es esencial para la tranquilidad de la Junta directiva.
- Hay zonas aledañas de la provincia en las que la institución no llega. Es una excelente opción para aumentar sus afiliados, inclusive sus socios estratégicos. Cubrir la totalidad de la provincia, es una oportunidad clara para la Cámara.

#### Debilidades:

- El contacto con Cámaras de otras provincias no ha sido óptimo. Deben acercarse a sus similares, especialmente con miras a la Red centroamericana. Se requiere entablar conversaciones con ellas, trabajar en conjunto o participar de las actividades mutuas. Esto le permitirá no solo más aliados, sino que otros espacios para sus mismos afiliados.
- El marketing es un tema que se ha atrasado y es muy importante para venderse en el mercado como la institución que están formando.

#### Amenazas:

- La estabilidad política regional, especialmente Nicaragua, no es segura. Se concluye que no todos los países deben ser parte de la Red.

## **CAPÍTULO IV. ESTRATEGIA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES COMERCIALES DE LA CÁMARA DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO DE LA PROVINCIA DE HEREDIA**

En la presente sección se desarrollará la estrategia para el fortalecimiento de las capacidades comerciales de la Cámara, el cual representa al producto final de la Práctica profesional supervisada. Ésta es un resultado del estado actual de la Cámara, sus condiciones e intereses mostrados en la sección anterior, la cual permitió determinar aspectos técnicos de la estrategia a introducir.

La estrategia está compuesta por dos grandes productos: (1) La base de datos de los actores centroamericanos, y (2) el Plan de alianzas estratégicas junto con la Red centroamericana de intercambio de experiencias comerciales.

Cada uno de los productos responde a un objetivo específico. En caso del primero: Elaborar un análisis sobre los aliados centroamericanos de la Cámara de Industria, Comercio y Turismo de Heredia, por medio de un mapeo de cámaras comerciales locales centroamericanas, planteando una estrategia de alianzas estratégicas para la institución.

Para cumplir con él, se llevaron a cabo tres pasos:

1. La elaboración de un mapeo de actores para identificar cuáles podrían ser aliados en la región y ser participantes de la Red.
2. Crear una base de datos con dichos actores identificados.
3. La evaluación de los actores según un conjunto de criterios diseñados para que, junto con la Cámara, se tomara la decisión de cuáles son los de mayor viabilidad.

Previo a dar inicio al primer punto, se determinaron qué tipo de actores se tomarían en cuenta para el mapeo. Se concluyó el criterio de selección y otros aspectos:

- Naturaleza jurídica: Actores privados, gremios, asociaciones, y cámaras.
- Temas a tratar: Industria, comercio y/o turismo.
- Se tomaron en cuenta las cámaras de cobertura nacional por su vínculo con las locales.
- Belice se dejó por fuera debido a que no tiene mucha similitud comercial con Costa Rica, y el vínculo no ha sido tratado dentro de la institución.
- Se tomó en cuenta Nicaragua a pesar de su situación política.

Una vez establecido el criterio de selección, se procedió con el primer punto. Se utilizó Google para encontrar actores, así como la red social Facebook, ya que muchas empresas e instituciones prefieren este medio en lugar de pagar por una *Website*. En total se identificaron 69 posibles socios, los cuales se consolidan en una base de datos, donde son evaluados más adelante.

El país del que más se encontraron fue Honduras, debido a que se localizó una página web en donde se enlistaban un conjunto de cámaras y asociaciones de cobertura nacional y local.

Seguido de dicho punto, se procedió con la elaboración de una base de datos de todos esos actores (ver anexo 7). Se diseñó en Excel para su mayor facilidad en cuanto a la manipulación tanto de la estudiante como de los colaboradores de la Cámara. La información que se tomó en cuenta es la siguiente (ver cuadro 4.1):

Cuadro 4.1  
Base de datos de actores centroamericanos.

<b>Aspecto</b>	<b>Contenido</b>
País	País al que pertenece.
Sector	Industria, comercio o turismo.
Modalidad	Nacional o local.
Institución	Nombre del actor.
Descripción	Un resumen de qué hace o algún elemento relevante.
Sitio web	Página web.
Contacto	Algún correo electrónico.

Facebook	Link de su sitio en Facebook.
Comentarios	Algún aspecto relevante a considerar.

Fuente: Elaboración propia con datos de la Base de datos diseñada.

Para que fuera de agrado para el usuario, se le diseñaron unas fórmulas y macros que le permiten filtrar información por país, así se puede trabajar por olas o etapas. Es decir, estudiar y contactar primero a los de un país, y así sucesivamente.

Como paso siguiente se evaluó cada uno de los actores previamente encontrados en la web y enlistados en la base de datos anterior.

Para ello, se elaboró otra pestaña en dicho Excel, en donde se presenta la información de cada institución para luego evaluarla. Se incluyeron las columnas de País, Sector, Modalidad, e Institución.

Se diseñaron criterios de evaluación, de los cuales se sumarían sus resultados y los que contaban con mayor puntaje, son los actores más viables a iniciar con su contacto.

Los criterios de evaluación se dividieron en dos partes: Cualitativa y cuantitativa. En lo que respecta a la primera, se determinaron tres puntos (alto, medio, bajo); y a la segunda, se le asigna un valor del 0 al 5, donde 0 hace referencia a no disponible, 1 al menor interés, y 5 al máximo cumplimiento según las intenciones de la Práctica profesional.

El criterio a evaluar para la arista cualitativa es: Clasificación inicial de interés, en donde se lleva a cabo un análisis de cuánto coincide el trabajo de dicho actor con el de la Cámara, y cuánto beneficio sería conocer su experiencia. Igualmente, se le incluyó una justificación del por qué su rubro.

Este aspecto se transformó a cuantitativo debido a que se necesita una clasificación numérica para su suma total.

Luego, los puntos de la arista cuantitativos fueron:

- Temas de interés: Temas que sea compatibles con los de la Cámara.
- Accesibilidad tecnológica: Si la institución cuenta con redes sociales o página web, lo cual permite el contacto por medio de esos canales.
- Interés en el país: El país es atractivo para la Cámara y sus afiliados.

- Compatibilidad de servicios: Si el actor facilita servicios parecidos o de interés para los afiliados de la Cámara.
- Interés por parte de la Cámara: Si para el equipo de la institución representa algún interés. Este rubro fue evaluado por el equipo directamente.

Debe tomarse en cuenta que a las instituciones de Nicaragua se les asignó un 1 en el criterio de interés en el país por cuestiones políticas nacionales.

Se le añadieron dos columnas a la herramienta: Total de puntos, donde se suma toda la puntuación de cada institución; y una columna de comentarios para indicar aspectos a destacar.

De la evaluación se concluyó que:

- Las instituciones con mayor puntuación fueron: Cámara de Comercio e Industria de El Salvador (CCIES) (30 puntos), Cámara de Industrias de Costa Rica (CICR), Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa (CCIT) y Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa (CCIT), Cámara de Comercio Colón, y Cámara de Comercio, Industrias y Agricultura de Panamá (con 29 puntos).
- Y las de menor puntuación fueron varias instituciones de Honduras, las cuales pertenecen a la lista encontrada en línea, pero no que contaban con página web activa, o redes sociales.
- Las instituciones de Nicaragua, a pesar de que contaban con un 1 en el rubro de Interés en el país, están clasificadas en buena posición, especialmente la Cámara de Comercio y Servicios de Nicaragua (CCSN) con 22 puntos.

## **A. PLAN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS**

Una vez sentadas las bases de la estrategia, se procede a trabajar en el último objetivo específico: Diseñar una estrategia para el fortalecimiento de las capacidades comerciales de la Cámara, que incluya una hoja de ruta de la red de apoyo de Cámaras locales centroamericanas comerciales con la Cámara de Industria, Comercio y Turismo de Heredia para la conformación de las alianzas estratégicas en el 2018.

Con ello se plantea un Plan de alianzas estratégicas, el cual incluye la hoja de ruta y la descripción de la Red centroamericana de intercambio de experiencias comerciales. Este



fue desarrollado en un documento que fue diseñado para la Cámara y al cual se le denominó “Estrategia para el fortalecimiento de las capacidades comerciales” (ver anexo 8); cuenta con los productos previamente mencionados, así como los que a continuación se detallan.

A pesar de que el Plan es el gran consolidado, tanto sus pasos como los de la Red se llevan a cabo de manera simultánea, especialmente porque para efectos de la Práctica profesional supervisada, se debía iniciar con los primeros cinco pasos del Plan, y alternativamente definir los tres primeros de la Red.

El Plan tiene como meta guiar a la Cámara en el cómo acercarse a los actores que se identificaron como más pertinentes en la evaluación anterior. Son pasos para optimizar la relación comercial y consolidar la Red centroamericana.

Sin embargo, como parte del trabajo que se llevó a cabo junto con el equipo de la Cámara, se concluyó que, a pesar del mecanismo utilizado para evaluar a cada actor, se sentirían más seguros si inician la etapa de contacto con las instituciones costarricenses, esto porque de una u otra manera, las conocen y son similares a ellos en cuanto a su trabajo o intereses, así como su cercanía geográfica.

El diseño del Plan fue trazado con el propósito de no generar gastos financieros a la Cámara, ni a otros actores que se involucren en el proceso.

Se determinan los pasos a seguir por etapas. A continuación, el detalle (ver cuadro 4.2):

Cuadro 4.2.  
Pasos a seguir para establecer alianzas estratégicas

Primera etapa	¿Qué se pretende con la alianza y por qué? Análisis de la institución Criterios de socios Base de datos Evaluación de posibles socios Primer contacto Segundo contacto Temas de interés Tercer contacto
Segunda etapa	Reuniones quincenales o mensuales Blog de participación
Tercera etapa	Logro del objetivo (red de apoyo comercial)

Fuente: Elaboración propia con datos del Plan de alianzas estratégicas

Como se indicó, a estas alturas la Cámara ya ha completado parte de la primera etapa, ya que se requerían para diseñar el mismo Plan, el cual tiene como objetivo a la Red centroamericana.

A lo largo del anexo 8 y de la estrategia, se hacen una serie de recomendaciones para la implementación apropiada. Entre éstas se encuentran:

- El equipo de la Cámara debe coordinarse de manera interna, para un mejor control de las alianzas. Entre sus colaboradores sí se puede implementar el Plan, sin embargo, es necesaria la coordinación y la división de trabajo para que funcione de manera exitosa sin interrumpir sus labores diarias.
- No es necesario de un perfil altamente profesional para gestionarlas. Los colaboradores con los que cuenta actualmente la institución, son propicios para la implementación del Plan.
- La utilización de herramientas, que fueron propuestas en el anexo 8, facilitará la culminación del objetivo. Les facilitará el día a día, así como la coordinación entre los involucrados.
- Cada actor es diferente, por lo que los pasos o las formas de relacionarse, pueden ser adaptados según la naturaleza del actor o las circunstancias que se vayan presentando.

## **B. RED CENTROAMERICANA DE INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS COMERCIALES**

Una vez que se implementan los pasos del Plan anterior, se procede con la consolidación de la Red centroamericana. Ésta es definida como un grupo de instituciones que conforman una alianza, para llevar a cabo actividades en conjunto para fortalecer sus capacidades comerciales, y que, con el avance de sus reuniones, se construye la formalidad de una red de trabajo.

Tal y como se mencionó, la Red va después del Plan de alianzas estratégicas, ya que este último sienta las bases para proponer un proyecto tan visionario como lo es la Red. No obstante, por la naturaleza de la Práctica profesional supervisada, se debió iniciar de manera paralela para dejar listos algunos aspectos que son esenciales para la culminación

de los objetivos de manera satisfactoria. En caso de Red, se encuentra avanzada hasta el paso número tres.

Abajo se detalla la Red y sus características (ver cuadro 4.3):

**Cuadro 4.3**  
Matriz de objetivos de la Red centroamericana de intercambio de experiencias comerciales

Tipo de objetivo	Descripción	Actividades
Objetivo General	Fortalecer las capacidades comerciales de los participantes que forman la Red centroamericana.	*Llevar a cabo reuniones para intercambiar experiencias en temas de interés para los participantes. *Diseñar foros sobre temas relevantes para los participantes. *Crear redes de contactos entre los asociados de cada participante.
Objetivos Específicos	Diseñar soluciones a los problemas comerciales y administrativos que enfrentan los participantes de la Red centroamericana.  Generar mayores oportunidades comerciales a los asociados de los diferentes participantes de la Red centroamericana.	

Fuente: Elaboración propia con datos de la Red centroamericana.

Para una mayor claridad en su aplicación, se crea una hoja de ruta que establece los pasos a seguir. Estos son (ver figura 4.1):

**Figura 4.1**  
Pasos a seguir para la Red



Fuente: Elaboración propia con datos de la Red centroamericana

Cada paso es detallado en el anexo 8 del presente documento.

Asimismo, se brindan una serie de recomendaciones que la Cámara de Industria, Comercio y Turismo debía tomar en cuenta para una implementación satisfactoria:

- Sus responsabilidades son de coordinar, controlar y mantener el funcionamiento de la Red. Por lo que las cualidades de las personas involucradas por parte de la institución, se recomienda, sean de líderes y ejecutores de proyectos, así como involucrados en el día a día para tener conocimiento sobre el interés y necesidades de la Cámara.
- La Cámara debe encargarse de todo el proceso y ser el líder de cada paso.
- Para liderar de manera más eficiente y efectiva, se puede apoyar en herramientas tecnológicas, como redes sociales o software de gestión de proyectos.
- Al igual que el Plan de alianzas estratégicas, los pasos de la Red son establecidos según las condiciones analizadas y concluidas durante la primera parte de la Práctica profesional supervisada, sin embargo, antes ciertas circunstancias o actores diferentes, sus pasos pueden ser modificados y adaptados para un mejor resultado.

## **CONSIDERACIONES FINALES**

Por medio de la realización de la Práctica profesional supervisada, se determina que la Cámara de Industria, Comercio y Turismo de la provincia de Heredia, sin lugar a duda se encuentra lista para dar un paso hacia un proceso de internacionalización controlado, es decir, no acelerado y bien coordinado entre su equipo. Sus condiciones comerciales le permiten conocer y experimentar el terreno centroamericano, encontrar aliados confiables, y crear espacios para sus mismos afiliados. Sin embargo, no debe acelerar el proceso, sino tener paciencia y seguir enfocándose en sus prioridades internas como institución que facilita el comercio y que está atravesando por una serie de cambios.

Hay puntos de cuidado. Por ejemplo, el estado financiero y el de promoción de la imagen. Con respecto al primero, la Cámara debe continuar trabajando en él, mas la estrategia planteada en el presente documento, no será un insumo que le generará gasto financiero alguno; siempre y cuando sus colaboradores lo tomen como parte de sus responsabilidades laborales. Por ello, se recomienda sea incluida dentro del siguiente Plan estratégico de la Cámara.

En lo que se refiere al segundo, si bien la institución ha estado trabajando en ello, ha sido un proceso largo. No se debe tomar a la ligera puesto que es la imagen de la Cámara, pero sí se recomienda esté lista para su promoción en la región centroamericana. Introducirse con la nueva imagen que pretenden, es lo ideal para darse a conocer tal y como el equipo se ha ilusionado.

En otro tema, se le felicita al equipo de la Cámara y su actual Junta Directiva, por el gran avance que han hecho en otros puntos, como lo demuestra el diagnóstico comercial y el análisis FODA. No será un camino sencillo, ya que la región por sí sola es complicada,

y es un trabajo nuevo para todos, no obstante, el riesgo valdrá la pena para fortalecer sus capacidades comerciales, para innovar en servicios, y para aumentar la experiencia comercial y administrativa de sus colaboradores y todos los que se lleguen a involucrar.

Además, a pesar de que la Cámara puede trabajar con instituciones costarricenses y centroamericanas al mismo tiempo, y de que las primeras no estuvieron calificadas como las de mayor puntaje, excepto la Cámara de Industria de Costa Rica; para tranquilidad de la institución, se le propone iniciar con las costarricenses primero y luego proceder con el contacto del resto de la región. Dado el interés de la institución y la falta de experiencia, le generaría mayor seguridad a la hora de comunicarse con sus similares, a quienes ya conocen directa o indirectamente, que con aquellos que nunca habían escuchado de su existencia.

En lo que respecta a la experiencia como ejecutora de la presente Práctica profesional supervisada, ésta fue interesante y gratificante. La oportunidad fue valiosa para crecer como profesional de las Relaciones Internacionales, no solo por la aplicación de la teoría y de aquello que se analizaba en las aulas, sino que también porque el equipo de la institución es uno altamente profesional, y que se encuentran en una etapa complicada a la que se han enfrentado de manera muy admirable.

Si bien la finalización de los productos se vio truncada por temas logísticos con la Escuela de Relaciones Internacionales en algún momento, todo se pudo cumplir en el año propuesto a la Cámara. Por lo que la satisfacción en planeación también es parte de los logros que se pueden contabilizar.

Sin lugar a dudas, se han construido un conjunto de productos que son de gran utilidad para una institución herediana, por lo que el orgullo de formar parte de su equipo y de la Escuela, es grande. La mezcla de conocimiento con experiencia, facilitaron la culminación de la práctica, y el enriquecimiento es aún mayor de lo esperado.

## BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA

Agulló, F. 2001. *Las alianzas estratégicas, una respuesta a la demanda global*. Disponible en:

<http://www.minetad.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/331/05.FERNANDO%20AGULLO.pdf>

Revisado: 30 marzo, 2018.

AIEP. S.F. *Estrategia de acercamiento*. Disponible en:

[http://www.academia.edu/24963613/Estrategia\\_de\\_acercamiento](http://www.academia.edu/24963613/Estrategia_de_acercamiento) Revisado: 30 marzo, 2018.

Alzate, J. 2016. *Generalidades de Comercio Internacional*. Disponible en:

<http://www.esumer.edu.co/images/centroeditorial/Libros/fei/libros/generalidadesdecomerciointernacional.pdf> Revisado: 27 marzo, 2018.

Carmona, C. 2015. *La importancia de las Cámaras Empresariales*. Disponible en:

[http://www.ciceg.org/boletines/editorial\\_javier/edit16.pdf](http://www.ciceg.org/boletines/editorial_javier/edit16.pdf) Revisado: 29 marzo, 2018.

De la Hoz. 2013. *Generalidades del Comercio Internacional*. Disponible en:

<https://colmayorbolivar.edu.co/files/generalidadesdecomerciointernacional.pdf>

Revisado: 27 de marzo, 2018.

Definición.de. S.F. *Concepto de Comercio*. Disponible en: <https://definicion.de/comercio/>

Revisado: 30 marzo, 2018.

- Definición.de. S.F. *Concepto de Turismo*. Disponible en: <https://definicion.de/turismo/>  
Revisado: 30 marzo, 2018.
- Definición.mx. S.F. *Definición de estrategia*. Disponible en:  
<https://definicion.mx/estrategia/> Revisado: 30 marzo, 2018.
- DefiniciónABC. S.F. *Definición de Hoja de Ruta*. Disponible en:  
<https://www.definicionabc.com/general/hoja-de-ruta.php> Revisado: 30 marzo,  
2018.
- GestioPolis. 2001. *Conceptos de industria, zona industrial y rama industrial*. Disponible  
en: [https://www.gestiopolis.com/conceptos-de-industria-zona-industrial-y-rama-  
industrial/](https://www.gestiopolis.com/conceptos-de-industria-zona-industrial-y-rama-industrial/) Revisado: 30 marzo, 2018.
- González, M. 1995. *Quiénes conforman una red de apoyo*. El Tiempo. Disponible en:  
<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-427154> Revisado: 30 marzo,  
2018.
- Gray, C. S.F. *Qué son las alianzas estratégicas*. Disponible en: [https://pyme.lavoztx.com/qu-  
son-las-alianzas-estrategicas-8587.html](https://pyme.lavoztx.com/qu-son-las-alianzas-estrategicas-8587.html): 9 septiembre, 2018.
- Human Management Systems, S.A. S.F. *Alianzas estratégicas*. Human Management  
Systems. Abril 4.
- Krugman, P.; Obstfeld, M.; & Melitz, M. 2012. *Economía Internacional: Teoría y Política*.  
Madrid; Pearson Educación.
- La Nación. 2005. *El especialista: Comercio intrarregional*. Disponible en:  
[https://www.nacion.com/economia/el-especialista-comercio-  
intrarregional/DSNA74EFMNCLRPR33FRWO4HCJ4/story/](https://www.nacion.com/economia/el-especialista-comercio-intrarregional/DSNA74EFMNCLRPR33FRWO4HCJ4/story/) Revisado: 29 marzo,  
2018.
- Llamazares, O. 2012. *Las cámaras de comercio en los negocios internacionales*.  
Disponible en: [https://www.globalnegotiator.com/files/Las-Camaras-de-  
Comercio-en-los-Negocios-Internacionales.pdf](https://www.globalnegotiator.com/files/Las-Camaras-de-Comercio-en-los-Negocios-Internacionales.pdf) Revisado: 29 marzo, 2018.



Sitio web AICO. S.F. *Historia*. Disponible en: <https://aico.org/index.php/sobre-aico/historia.html> Revisado: 30 marzo, 2018.

Sitio web AnálisisFODA. S.F. *FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa*. Disponible en: <http://www.analisisfoda.com/> Revisado el 10 de mayo de 2018.

Sitio web Cámara de Industria, Comercio y Turismo. *Inicio*. Disponible en: <http://camaraheredia.org/> Revisado: 29 marzo, 2018.

Sitio web Cámara de Industria, Comercio y Turismo. S.F. *Quiénes somos*. Disponible en: <http://camaraheredia.org/quienes-somos/> Revisado 1 septiembre, 2018.

Sitio web FECAICA. *Fecaica*. Disponible en: <http://www1.fecaica.org/?subid4=1523316474.0369678936> Revisado: 30 marzo, 2018.

Steinberg, F. 2004. *La nueva teoría del comercio internacional y la política comercial estratégica*. Madrid; Universidad Autónoma de Madrid.

UNAM. 2011. *Introducción al comercio internacional*. Disponible en: <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/6/2951/4.pdf> Revisado: 27 marzo, 2018.

Veletanga, G. S.F. *Política Comercial*. Disponible en: <http://puceae.puce.edu.ec/efi/index.php/economia-internacional/14-competitividad/74-politica-comercial> Revisado: 27 marzo, 2018.

## **ANEXOS**

(Por favor consultar los anexos de forma digital en el disco)

Anexo 1. Copia de Asociados\_Lista cobro y RRHH.

Anexo 2. Plan Estratégico de la Cámara de Industria, Comercio y Turismo de Heredia.

Anexo 3. Informe ADVO de gestión.

Anexo 4. Diagnóstico comercial

Anexo 5. Matriz FODA

Anexo 6. Análisis jurídico

Anexo 7. Consolidado de base de datos

Anexo 8. Estrategia para el fortalecimiento de las capacidades comerciales