

# Rhombus

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

VOL. 1 NÚM. 1 | ENERO-JUNIO 2021 | ISSN: 1659 1623



 **ULACIT**  
A GLOBAL CAMPUS OF  
THE UNIVERSITY OF ARIZONA

**Rhombus** es una revista digital multidisciplinaria de carácter científico de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología. Es una publicación semestral, gratuita y de acceso abierto, cuya intención es difundir investigaciones inéditas en el campo de las ciencias empresariales, ingenierías, ciencias sociales y áreas afines. Está dirigida a investigadores, docentes, estudiantes, profesionales y expertos nacionales e internacionales.

## EQUIPO EDITORIAL

### DIRECTORA

M.Sc. Marianela Núñez  
mnuñez@ulacit.ac.cr

### EDITOR EN JEFE

M.A. Sergio Rivero  
srivero@ulacit.ac.cr

### DIAGRAMACIÓN

Carlos Fonseca y  
Esteban Quesada

### FILÓLOGA

Olga Córdoba

### TRADUCTORA

Ileana Castillo

## CONSEJO CIENTÍFICO

### M.Sc. Erick Lobo

Vicerrector de  
Investigación-ULACIT

### MBA Marco Castro Garnier

Decano de Ciencias  
Empresariales-ULACIT

### MBA César Enríquez

Director de la Escuela  
de Administración y  
Contaduría-ULACIT

### M.Sc. Carolina Guzmán

Directora de la Escuela de  
Ingeniería Industrial-ULACIT

### Lic. Gina Montero

Directora de la Escuela  
de Psicología-ULACIT



Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología  
Barrio Tournón, San José, Costa Rica  
Teléfono: (506) 2523-4000  
www.ulacit.ac.cr

Para cualquier notificación o consulta escriba a [rhombus@ulacit.ac.cr](mailto:rhombus@ulacit.ac.cr)

La Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, Costa Rica, no se hace responsable de la opinión vertida por las personas autoras en los distintos artículos.

Hecho el depósito legal.



Licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

## Rhombus

Revista Semestral. Enero-Junio 2021

Volumen 1, Número 1. ISSN: 1659 1623

# CONTENIDOS

Presentación 1

## ENSAYO

**El estado del arte en la enseñanza de las ciencias económicas** 2-12

Phd. Stefan Krause Montalbert

**Transversalidad aplicada en la academia como factor propositivo de la educación práctica en emprendimiento** 13-18

M.Sc. Marco Alvarado

## INVESTIGACIÓN

**Situación monetaria y cambiaria en Costa Rica: 2018-2019** 19-38

Phd. Stefan Krause Montalbert

**The Central American Integration System in a New Global Economic Context** 39-57

M.A. Sergio Rivero

**Objetivos de desarrollo sostenible: análisis de la situación actual en Costa Rica y propuesta para su implementación en el parque empresarial** 58-79

MBA Rubén Mora

**Distorsiones del impuesto sobre el valor agregado en Costa Rica** 80-89

MAF. Eduardo Vargas Ramírez

## INNOVACIÓN EDUCATIVA

**The Babson Build Experience: Involvement of ULACIT in the World's Top Entrepreneurship Program** 90-95

Phd. Stefan Krause Montalbert

**Informe técnico de aprendizaje en servicio en el curso administración estratégica** 96-115

Jéssica Solórzano Morera

# PRESENTACIÓN

En el 2004, ULACIT presenta su revista académica Rhombus con la finalidad de ofrecer un espacio para la diseminación del conocimiento que generan nuestros procesos educativos y disponer de una plataforma que promueva la publicación de investigaciones realizadas por nuestros docentes y estudiantes.

Rhombus nació como una publicación pionera en las universidades privadas nacionales ya que desde sus inicios se presentó en un formato digital que empezó a anticipar los cambios a los que tendríamos que adaptarnos en prácticamente todas las esferas del quehacer humano.

Hoy, inmersos en un nuevo mundo que nos obliga a replantear todo aquello que considerábamos normal y a enfrentar nuevos retos, con mucho orgullo relanzamos la revista con una edición especial enfocada en las Ciencias Empresariales. Se trata de una edición que contribuye con la consolidación de ULACIT como institución pionera y líder en la educación virtual.

En este relanzamiento de la revista, estamos realizando cambios significativos con la finalidad de adoptar las mejores prácticas internacionales para las publicaciones científicas, además de asumir el compromiso de realizar dos publicaciones anuales con periodicidad semestral.

La Facultad de Ciencias Empresariales, contribuye en esta edición con la publicación de artículos que atienden parte de las necesidades globales que enfrentamos para responder a los retos económicos, sociales y de sostenibilidad utilizando como referente y línea transversal de investigación los Objetivos de Desarrollo Sostenible que promueve la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

Además, como parte de nuestro quehacer institucional, a partir de este ejemplar, estaremos incluyendo de manera permanente una sección sobre casos de éxito o investigaciones vinculados con innovaciones educativas. En este caso, compartimos una actualización sobre el estado del arte en la enseñanza de las ciencias empresariales y una revisión sobre la enseñanza del emprendimiento como área transversal en los planes de estudio de diversas carreras.

Presentamos este ejemplar con la satisfacción de ofrecer un producto de calidad que responde a las necesidades de distintos sectores y en formato virtual que forma parte de nuestro día a día. Agradecemos la colaboración de todos los autores y esperamos que la lectura y discusión de las publicaciones contribuya con la generación de nuevo conocimiento, la identificación de nuevos retos y sobre todo con la reflexión académica a la que estamos obligados como Universidad.



**Marianela Nuñez**  
Directora de Rhombus  
y Rectora Académica

# El Estado del Arte en la Enseñanza de las Ciencias Económicas

THE STATE OF THE ART IN THE  
TEACHING OF ECONOMIC SCIENCES

---

PhD. Stefan Krause Montalbert <sup>1</sup>

---

Fecha de recepción: 31 de julio de 2020 | Fecha de aprobación: 14 de agosto de 2020

## Resumen

El objetivo general de este ensayo consiste en indagar acerca del estado del arte en la enseñanza de las ciencias económicas, a través de una revisión literaria de contribuciones recientes al tema. En particular, los objetivos específicos del presente estudio son describir el panorama general en la implementación de modelos educativos recientes; estudiar el papel que juega la investigación en las instituciones universitarias; e identificar los retos que se presentan en la enseñanza de las ciencias económicas.

**Palabras clave:** Educación universitaria, competencias, aula invertida, aprendizaje en línea, investigación, innovación.

**Códigos JEL:** A22; O22

## Abstract

The general objective of this essay is to inquire about the state of the art in the teaching of economics, through a literary review of recent contributions to the subject. In particular, the specific objectives of this study are to describe the general panorama in the implementation of recent educational models; study the role that research plays in university institutions; and identify the challenges that arise in the teaching of economics.

**Key words:** university education, skills, flipped classroom, online learning, research, innovation.

**JEL codes:** A22; O22

---

<sup>1</sup> Oficial de políticas de la Delegación de la Unión Europea en Costa Rica y profesor en el área de economía de ULACIT.

## Introducción

En el presente, existe un sinnúmero de desafíos que enfrenta la educación superior. Entre ellos, la composición cambiante de la población y el número creciente de estudiantes que son los primeros en sus respectivas familias en ir a la universidad implica que los docentes se encuentran expuestos a personas con diferentes antecedentes y necesidades de las que tradicionalmente acudían a obtener títulos de grado y de posgrado. Asimismo, los cambios generacionales han resultado en un desajuste entre lo que algunos estudiantes y padres quieren de las universidades y lo que dichas instituciones ofrecen en sus planes de estudio. Finalmente, se ha dado un incremento importante en la cantidad de estudiantes que cursan sus carreras en el extranjero: En América Latina, el porcentaje de estudiantes que estudian en el exterior creció del 11% en 1999 al 23% en 2007, mientras que el porcentaje de estudiantes de Asia oriental que estudian en el extranjero aumentó de un 26% a un 42% en el mismo período (Oxford University, 2017).

Para responder a estos retos y atender mejor a los estudiantes, las universidades deben reconsiderar su funcionamiento. La forma de transmitir conocimientos que se llevó a cabo en el pasado puede no ser la mejor manera de hacerlo en la actualidad, a la vez que se debe ser cuidadoso en no abandonar ciertas buenas prácticas, aun cuando se consideren anticuadas. Las universidades necesitan reinventarse: facilitar, innovar, investigar. No obstante, no todas las innovaciones son exitosas, y lo que bien puede funcionar para una institución, puede no funcionar para otra. A menos de que los cambios reflejen la misión principal de una universidad, pueden hacer más daño que bien.

La visión de una universidad tiene que considerar su entorno y cambios en este. Y la visión de una facultad debe de ser consecuente con los paradigmas establecidos y los nuevos desarrollos dentro las carreras que imparte, para evitar correr el riesgo de desactualización. El objetivo general de esta ponencia consiste en indagar acerca del estado del arte en la enseñanza de las ciencias económicas, a través de una revisión literaria de contribuciones recientes al tema. En particular, los objetivos específicos del presente estudio son:

1. Describir el panorama general en la implementación de modelos educativos recientes.
2. Estudiar el papel que juega la investigación en las instituciones universitarias.
3. Identificar los retos que existen en la enseñanza de las ciencias económicas.

## Implementación de modelos educativos recientes

La perspectiva tradicional de la educación ve la enseñanza como un verdadero arte y al profesor como un artesano, donde su función es explicar claramente y exponer gradualmente su conocimiento; centrándose en el aprendizaje del estudiante; a quien se identifica exclusivamente como un receptor del conocimiento.

Por lo tanto, el estudiante es el centro de atención en la educación tradicional. Dentro de este modelo, la relación comunicativa que se establece en el aula consiste en una actividad directamente transmitida, jerárquica y unidireccional.

La sociedad del Siglo XXI requiere de algo más complejo que simples “deberes”, “saberes” o “conocimientos”: requiere de “competencias”. El término competencia hace referencia a un conjunto de propiedades de cada uno de nosotros que se está modificando permanentemente y que tiene que someterse a la prueba de la resolución de problemas concretos, ya sea en la vida cotidiana o en situaciones de trabajo, que encierran cierta incertidumbre y cierta complejidad técnica. La universidad es una institución que tiene la posibilidad de adaptarse a los cambios que plantea la sociedad de conocimiento, que siempre se verá afectada por el creciente intercambio comercial y cultural, especialmente entre países diferentes. (Pinos Vélez, 2013)

La gran diferencia es que la competencia no resulta del reconocimiento de un currículum, sino de la aplicación del conocimiento en situaciones prácticas. El conocimiento necesario para resolver problemas no puede transferirse mecánicamente; se trata más bien de lograr una mezcla de conocimiento tecnológico y experiencia práctica, que a menudo se ejecuta en el lugar de trabajo. Las competencias están situadas entre los “conocimientos” y las “habilidades”. Es por ello que las competencias, como un conjunto de características adquiridas por las personas, las cuales necesitan una prueba permanente, están en contra de las calificaciones que se midieron por un diploma o por el tiempo que se tiene ejerciendo una profesión. Hoy en día es importante ser competente, saber cosas, resolver situaciones (Ramírez Gálvez, 2016).

Los nuevos modelos de enseñanza a nivel universitario se basan en la ejecución de planes de trabajo, en los cuáles los cursos cumplan con objetivos útiles en el proceso pedagógico. Dichos objetivos deben cumplir con ciertos requisitos, entre otros (Díaz Larenas et al., 2012):

- Explicitarse en forma escrita u oral para poder ser analizados y comunicados.
- Precisarse, para lograr los objetivos generales en función del logro de los más específicos.
- Definirse temporalmente, en orden de la asignatura o de alguna actividad o trabajo específico; en otras palabras, especificar los meses, días, horas o minutos que requerirá el desarrollo de la actividad, contenido o unidad.
- Ser posibles de lograr. Para ello debe considerarse que la programación del proceso de enseñanza y aprendizaje se realiza en términos realistas. Los objetivos, por lo tanto, serán la motivación para el profesor y el alumno, por cuanto constituyen una meta posible de alcanzar y retos posibles de superar.

- Las competencias que se detallan en los objetivos deben especificarse de tal manera que permita al docente tener claridad al momento de evaluar el desarrollo del alumno frente a la meta, y retroalimentarlo continuamente.
- Deben ser comunicados a los alumnos, para que éstos tengan claridad sobre lo que van a aprender, encuentren sentido a las actividades desarrolladas y conozcan en forma previa lo que se espera de ellos.

En el modelo actual, la educación no debe enfocarse únicamente en “entregar conocimiento”. Esto por cuanto la educación es un proceso social complejo y multifactorial: los profesores, los estudiantes, la infraestructura, las personas en su contexto, el medio ambiente, así como la dinámica de interacción entre estos factores, todos estos elementos tienen un efecto sobre el proceso de aprendizaje. Asimismo, el impacto de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en la educación superior trae consigo los deberes, saberes y conocimientos de las personas, de modo que el “aula” de la universidad ya no es el único lugar para intercambiar conocimientos. Ahora bien, el desafío para la educación superior es que los estudiantes desarrollen habilidades para pensar, discriminar, elegir, plantear y resolver problemas, y responder en un mundo variable y lleno de inseguridad (González-García, 2014).

Dentro de estas innovaciones se encuentra el modelo pedagógico de “Aula invertida”. Este método, desarrollado por Jonathan Bergmann y Aaron Sams, emplea video conferencias asincrónicas y prácticas de problemas, actividades grupales y resolución de problemas en el aula. Representa una combinación única de teorías de aprendizaje que antes se consideraban incompatibles: actividades de aprendizaje activas basadas en solución de problemas, fundadas en una ideología constructivista y conferencias de instrucción derivadas de métodos de aprendizaje activo basados en principios conductistas (Bishop & Verleger, 2013).

Las aulas invertidas, por lo tanto, pueden constituir un lugar ideal para combinar múltiples métodos de aprendizaje activo. En comparación con las clases que integraban aprendizaje activo (por ejemplo, tareas en línea y demostraciones), es posible integrar una amplia variedad de técnicas de aprendizaje activo y reportar un beneficio para las clases invertidas (es decir, reducción de las tasas de abandono y errores, aumento de puntajes en los exámenes). El trabajo futuro en esta área debe continuar para examinar el grado en que las estrategias individuales de aprendizaje activo ayudan al rendimiento de los estudiantes en el aula invertida versus la tradicional (DeLozier & Rhodes, 2017).

Otra innovación en el modelo de enseñanza es el uso creciente de “aulas virtuales”. Las clases virtuales son una manera de transmitir conocimientos por Internet. Las clases pueden ser en vivo (en Facebook live, YouTube, y en “webinars”) o por medio de contenido pre-producido (videoclases). Un ejemplo de aula virtual es el sistema educación a distancia (EAD), adoptado por gran parte de las universidades privadas en todo el mundo.



Aún a pesar de las ventajas que presentan las clases virtuales en términos de flexibilidad para los estudiantes y docentes, no por ello deben desestimarse las bondades de los cursos presenciales. Según resultados de una investigación en varias universidades en Estados Unidos, en las clases presenciales (face-to-face) los estudiantes se sienten más motivados, disciplinados, autodirigidos e independientes en el aula, en comparación con los sistemas EAD. Las posibles razones para esta preferencia incluyen la autoselección, donde los estudiantes seleccionan las clases presenciales en función de sus propias fortalezas. Los estudiantes con mínima experiencia de cursar materias en línea perciben negativamente el entorno de aprendizaje en línea. Por lo tanto, cursos de orientación potencialmente ayudarían al estudiante a establecer percepciones realistas sobre el entorno en línea (Fish & Snodgrass, 2015).

En síntesis, la educación universitaria se debe mantener a la vanguardia en lo que respecta a técnicas pedagógicas y utilizar las herramientas tecnológicas más recientes. En un mundo en donde no es posible prever con exactitud cuáles van a ser las profesiones que van a prosperar, ni cuáles se van a contraer, el mensaje es claro: enseñar al estudiante a ajustarse a los cambios y a seguir aprendiendo. Y esto se aplica en gran medida a las carreras de ciencias económicas, en donde tanto el entorno de la empresa (economía), como el manejo de la misma empresa (administración y contaduría) están sujetos a cambios constantes.

### La investigación en las universidades

El desafío principal para las universidades consiste en enfrentar un mundo en el que los sistemas de información, producción y comunicación cambian constantemente; y, a la vez, continuar estableciendo propuestas para fortalecer los valores fundamentales de la sociedad, donde la educación a cada nivel ya no es exclusiva. Saber enseñar no es suficiente para conocer y dominar el tema: es necesaria la actualización y la capacitación constante. Y uno de los ejes principales para lograr mantenerse informado es a través de la investigación.

La investigación es un elemento central de la misión de la educación superior. El impacto de una universidad en su entorno se multiplica en la medida en que dicha institución participe más en actividades de investigación y desarrollo y la contribución que hacen al desarrollo económico y social. Las universidades deben enseñar a las personas a pensar, comunicarse y escribir tal y como lo hacen los profesionales informados. Esto es especialmente importante, porque la capacitación para un solo tipo de trabajo o carrera en la vida de una persona es cada vez menos aplicable.

En el entorno universitario, se considera investigación el proceso a través del cual los profesores-investigadores publican los resultados de sus estudios a través de artículos científicos en revistas indexadas; ésta es una exigencia de la comunidad académica, aspecto favorecido por el apoyo de las TIC, lo cual incide en la visibilidad de la producción del conocimiento. Cabe resaltar además el rol que

cumplen las universidades para fomentar la investigación en los programas de maestría y doctorado dado que por su naturaleza desarrollan esta función (López-de-Parra et al., 2018).

No obstante, la investigación va más allá de la publicación de artículos. La infraestructura y el entorno de la investigación están experimentando cambios significativos en la actualidad. Es vital que los responsables de la investigación y la estrategia de investigación en la educación superior comprendan plenamente los cambios y hagan un análisis claro de ellos, para alinear sus estrategias de investigación de la manera más efectiva. El sentido de la dirección se enfatiza en el desarrollo de roles cada vez más amplios aplicados al ámbito de la nueva gestión y ello necesariamente modifica los paradigmas de la formación gerencial en todas las escuelas y facultades de ciencias económicas alrededor del mundo.

Uno de los factores clave en la actualidad para garantizar el éxito a largo plazo y la sostenibilidad de cualquier empresa es el arte y ciencia de la innovación. El surgimiento de la nueva economía, caracterizada por una intensa competencia global, ha generado avances tecnológicos exponenciales, una fuerza de trabajo virtual 24/7, y un mundo casi omnipresente de transacciones comerciales que sobrepasan las fronteras geográficas. De esta forma se ha logrado que la información, el conocimiento y la innovación sean constituyentes integrales e invaluables, a cargo de crear y gestionar ventajas competitivas sostenibles. En otras palabras, no es suficiente que los estudiantes entiendan los conceptos fundamentales de la economía y los negocios y cómo aplicarlos a un entorno empresarial. En cambio, hoy en día deberían saber cómo aplicar los conceptos básicos del negocio a través de los lentes de la velocidad, la innovación y el servicio al cliente (Gupta, 2015).

Finalmente, es importante destacar que las universidades, más allá de compartir resultados académicos, también deben continuar siendo líderes en el proceso de investigación y desarrollo aplicados. El gran impacto que tienen las diferentes tecnologías, incluidas las TIC, ha sido reconocido en los programas de administración de empresas, contabilidad y economía. Especialmente se presenta a nivel de posgrados en administración de negocios, como punto de referencia de buenas prácticas y sus respectivos procesos de negociación y gestión. Es por ello que la gestión estratégica de los equipos de investigación, su integración en comunidades y redes, así como el desarrollo de nichos de investigación conforman parte de las actividades claves para la implementación práctica de los procesos de investigación (Rodríguez Piñero, 2017).

## Retos para la enseñanza de las ciencias económicas

El estado del arte en la enseñanza de las carreras de administración, contaduría y economía se centra en la organización, la gestión y la cultura corporativa. El contexto de la discusión es el resultado de la internacionalización de la economía, directamente relacionada con el desarrollo de la competitividad y la productividad empresarial en el contexto de un mundo globalizado.

Desde esta perspectiva existen varias tareas que un programa universitario en ciencias económicas debería abordar, tales como:

1. educar a los futuros líderes y empresarios para comportarse y priorizar proyectos y tareas de manera consistente con los cambios en el ambiente en el que se desempeñan;
2. brindarle a los estudiantes actuales y potenciales un marco holístico para comprender el entorno dinámico y su constante evolución;
3. motivar a los participantes a pensar de manera creativa, crítica e independiente; a pesar del flujo constante (y a veces abrumador) de información generada por los medios y las redes sociales.

El entorno económico y empresarial en la actualidad requiere de la emergencia de nuevos modelos educativos que propicien la formación de gerentes, directivos y empresarios con capacidades reales para hacer o dirigir empresas en una forma competitiva. Se requiere producir profesionales que sean claros en el conocimiento del entorno de la organización y que sean efectivos en la toma de decisiones y en la conducción de las personas y la administración de los recursos. (Rodríguez Piñero, 2017).

Posiblemente, uno de los desafíos más importantes para las carreras en ciencias económicas es la de forjar individuos emprendedores. Dentro de ese marco es donde han surgido programas de educación para el emprendimiento (EE). En la actualidad, los programas de EE son reconocidos como campos de estudio establecidos, creciendo en paralelo con el interés de los empresarios y de los estudiantes. Tomado en conjunto, EE representa tanto la educación académica como las intervenciones formales de capacitación, que comparten el objetivo general de proporcionar a los individuos la mentalidad y las habilidades emprendedoras para apoyar la participación y el desempeño en una variedad de actividades empresariales. EE abarca una variedad heterogénea de intervenciones, que incluyen programas formales de educación académica y programas de capacitación independientes. (Valerio et. al, 2014)

Es también importante que las escuelas de negocios integren las TIC en el plan de estudios de la forma más efectiva posible. Con la creciente popularidad del aprendizaje en línea, la educación superior es cada vez más accesible y conveniente para los estudiantes. La estructura de las escuelas de negocios se está simplificando con los avances tecnológicos, mientras que las fuentes de financiamiento están cambiando de las fuentes tradicionales de apropiación estatal a fuentes de ingresos más autosuficientes. Asimismo, los estudiantes de negocios tecnológicamente avanzados están buscando una mejor tecnología en el campus. (Shao et al., 2014).

Se debe reconocer que la creatividad y la innovación son cruciales para la supervivencia a largo plazo de las empresas, lo que permite que las organizaciones sigan siendo competitivas en un mundo que cambia rápidamente. Los negocios y la industria demandan cada vez más innovación en el conjunto de

atributos de los estudiantes universitarios. En esta línea existen al menos tres desafíos en la enseñanza de la innovación para estudiantes de ciencias económicas (Gupta, 2015):

1. ¿Qué significa innovación? No sólo los estudiantes, sino también los dueños de negocios y los líderes, a veces enfrentan problemas para definir innovación en términos significativos, concretos y operacionales. ¿Cómo podemos enseñar a los estudiantes a traducir esto en términos prácticos que se pueden ejecutar para el éxito a largo plazo de una empresa?
2. ¿Cuál es la relación entre innovación y el tamaño de una empresa? La mayoría de los estudiantes están familiarizados con las grandes marcas. Sin embargo, cuanto más grande es la compañía, mayor es el desafío de ser innovador. Ciertas compañías más pequeñas creadas recientemente son ejemplos ideales de innovación. ¿Cómo podemos hacer que los estudiantes se familiaricen con estas compañías?
3. ¿Cómo ser innovador? Una cosa es entender la innovación como un concepto y su importancia. Es bastante otro ser innovador. ¿Cómo podemos enseñar a los estudiantes a ser innovadores, a reconocer oportunidades sin explotar, y para ejecutar con éxito ideas innovadoras?

Finalmente, otros retos que enfrenta la educación en las escuelas de negocios y economía incluyen: críticas de diferentes círculos por propiciar una formación académica demasiado orientadas al mercado; la necesidad de personalización debido a la ampliación de la disciplina empresarial en la insuficiencia funcional; falta de personal tanto en docencia como en investigación, y desarrollo limitado en investigación aplicada; una creciente dependencia de las organizaciones empresariales de las TIC que conduce a una brecha de habilidades entre lo que se requiere en la industria y lo que se desarrolla en la universidad; y, finalmente, las limitaciones de recursos económicos para contratar servicios de primera línea y competir así con otras instituciones de educación superior. (Ayub Khan, 2015).

## Conclusiones

Las facultades de ciencias económicas deben tener como propósito el desarrollar en los estudiantes de sus carreras las capacidades para ser los futuros generadores de valor sustentable y que trabajen en una economía global sostenible e inclusiva. Deben incorporar dentro de sus actividades y contenido académicos los valores de responsabilidad social. Dichas facultades también están obligadas a crear la estructura educativa, los materiales, los procesos y el entorno que permita una experiencia de aprendizaje efectiva para liderazgo responsable.

Las escuelas dentro de las facultades de ciencias económicas que se encuentran orientadas hacia el futuro están empezando a implementar, en todo el mundo, cambios en sus planes de estudio, sus estrategias de

comercialización, sus alianzas y asociaciones para hacer frente a los desafíos del mercado de educación empresarial cada vez más competitivo del futuro.

Los programas académicos en administración de empresas, contaduría y economía, para ser exitosos, deberán ofrecer programas innovadores, respaldados por los recursos adecuados para garantizar un excelente cuerpo docente, una experiencia internacional y un entorno multicultural para sus estudiantes. Al mismo tiempo, las carreras exitosas deberán buscar programas de acreditación y mejora de la calidad para demostrarle al mercado que están comprometidos con la excelencia y la innovación.

## Referencias

- Ayub Khan, Mohammed (2015). "Diverse Issues Facing the Business Management Education: A Conceptual Journey" *International Journal of Information and Education Technology*, 5:4, pp. 287-291.
- Bishop, J. L., & Verleger, M. A. (2013). "The flipped classroom: A survey of the research." *ASEE National Conference Proceedings*.
- Cobb, Steven L. & McPherson, Michael A. & Molinab, David J. & Quintanillac, John & Rasmussenc, Elizabeth & Rousb Jeffrey J. (2018). "Teaching economics to the masses: The effects of student help centers on academic outcomes." *International Review of Economics Education*, 27, pp. 16-23.
- DeLozier, Sarah J. & Rhodes, Matthew G. (2017). "Flipped classrooms: a review of key ideas and recommendations for practice." *Education Psychology Review*, 29:1, pp. 141-151.
- Díaz Larenas, Claudio H. & Chiang Salgado, María T. & Ortíz Navarrete, Mabel A. & Solar Rodríguez, María I. (2012). *Conceptos fundamentales para la docencia universitaria: estrategias didácticas, evaluación y planificación*.
- Domínguez Martínez, José M. (2015). "La enseñanza de la economía en la universidad: el reto de su revisión." *eXtoikos*, 16, pp. 61-67.
- Fish, Lynn A. & Snodgrass, Coral R. (2015). "Business student perceptions of online versus face-to-face education: student characteristics." *Business Education Innovation Journal*, 7:2, pp. 83-96.
- González-García, Victoria (2014). "Innovar en docencia universitaria: algunos enfoques pedagógicos." *InterSedes: Revista de las Sedes Regionales*, Universidad de Costa Rica, XV:31, pp. 51-68.
- Gupta, Uma (2015). "Teaching business students the art and science of innovation." *Business Education Innovation Journal*, 7:2, pp. 17-20.
- Happ, R. & Zlatkin-Troitschanskaia, O. & Beck, K. (2017). "Increasing heterogeneity in students' prior economic content knowledge—Impact on and implications for teaching in higher education." En: *Economic Competence of Young Adults in European Countries*. Editado por: Wuttke, E. & Seifried, J. & Schumann, S., Opladen: Barbara Budrich Publishers.

- López-de-Parra, Lillyam & Hernández Durán, Xilena & Quintero-Romero, Lina F. (2018). “Enseñanza de la investigación en educación superior. Estado del arte (2010-2015).” *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 14:1, pp. 124-149.
- Oxford University (2017). *International Trends in Higher Education 2016–17*
- Pinos Vélez, Eduardo (2013). “La educación universitaria: exigencias y desafíos.” *Alteridad. Revista de Educación*, 8:1, pp. 97-105.
- Ramírez Gálvez, José Roberto (2016). “La enseñanza universitaria y los retos hacia el futuro.” *Revista Torreón Universitario*, 5:13, pp. 13-20.
- Rodríguez Piñero, Wilson (2017). “Tendencias y estado del arte en la educación gerencial en el mundo.” Monografía.
- Shao, Lawrence P. & Shao, Dale H. & McKinney, Jr., Ralph E. (2014). “Challenges and opportunities in business higher education.” *International Journal of Business Studies*, 14:3, pp. 137-142.
- Valerio, Alexandra & Parton, Brent & Robb, Alicia (2014). “Entrepreneurship education and training programs around the world: dimensions for success.” *The World Bank*.

## ENSAYO

# Transversalidad aplicada en la academia como factor propositivo de la educación práctica en emprendimiento

TRANSVERSALITY APPLIED TO THE ACADEMY AS PURPOSEFUL FACTOR OF PRACTICAL EDUCATION IN ENTREPRENEURSHIP

---

**Marco Alvarado Monge**<sup>1</sup>

---

Fecha de recepción: 20 de marzo de 2020 | Fecha de aprobación: 17 de abril de 2020

## Resumen

A través de un análisis de la evolución de la enseñanza del emprendimiento a nivel universitario, el autor expone la importancia de la academia en el proceso de educación práctica del emprendimiento, utilizando ejemplos en América del Norte y Costa Rica. Los aspectos de importancia que revela este ensayo pueden atraer la atención de los responsables de la formulación de políticas, dedicados a brindar apoyo para la promoción de la actividad empresarial, el desarrollo de las pymes locales y su internacionalización.

## Palabras clave:

Innovación, emprendimiento, educación, PYMES

## Abstract

Through an analysis of the evolution of entrepreneurship teaching at the university level, the author exposes the importance of academia in the process of practical entrepreneurship education, using examples from North America and Costa Rica. The important issues revealed by this essay can attract the attention of policy makers who are dedicated to providing support for the promotion of entrepreneurship, the development of local SMEs and their internationalization.

## Keywords:

Innovation, entrepreneurship, education, SMEs

---

<sup>1</sup> Director de investigación y emprendimiento de ULACIT en el periodo 2019.



## Introducción

La educación suprime la ignorancia y convierte el desconocimiento en un lastre oneroso en precio durante el desarrollo profesional de las personas (Calvo, 2003), sin dejar de mencionar la importancia que guarda el intangible de aún mayor importancia, la felicidad, como un componente fundamental en la realización personal y profesional de la población. Entre muchos de sus objetivos, la educación persigue la realización personal; no obstante, esta consideración no puede abandonar nunca el contexto y entorno bajo el cual se lea este ensayo de la educación práctica en emprendimiento.

La globalización es un conductor —entre muchos otros— de los modelos que influyen el aprendizaje, y de los muchos formatos conductuales, pedagógicos y cognitivos de la era posmodernista (Sacristán, 2001). El temerario intento de tocar un tema sensible como lo es la educación resulta irrespetuoso, sin tener una leve idea de los antecedentes que identifican esta vértebra de las ciencias. De acuerdo con Frankena (1963): “la filosofía nunca supera totalmente sus etapas históricas: en esto se comporta al revés de las ciencias”. Bajo esa consigna, los antiguos y sesudos pensantes y sus argumentos sustentados como prueba siguen imponiéndose y manteniendo aún vigente la filosofía contemporánea.

Hace mucho tiempo que la filosofía de la educación necesita rastrear en sus antecedentes históricos con verdadero profesionalismo académico y, más aún, con análisis crítico (Frankena, 1963). Esto fomentaría significativamente que el sujeto busque por sus propios medios a medida que se percate de su mayorazgo intelectual. Se admite de previo que la claridad, fluidez y sobria consistencia del profesor Frankena para tratar asuntos de tan necesario conocimiento de todos, y su análisis de tres enfoques históricos que lo revelan, se vuelven piedras angulares para el tratamiento del tema de la enseñanza y sus metodologías.

## Emprendimiento

El emprendimiento ha sido invocado como un elemento de alta relevancia para el desarrollo económico, y el fomento y crecimiento de la innovación (Acs, 2014). Existe un número importante de razones por las cuales las personas emprenden proyectos de empresa o ideas de negocio. En el mercado pueden encontrarse emprendimientos por necesidad, por oportunidad, por sucesión o por condiciones externas a la propia voluntad de quien emprende un proyecto.

Según Castillo (1999), la escuela de Schumpeter destaca que la competencia en la economía capitalista era un modelo dinámico. La naturaleza de este sistema económico no permitiría un equilibrio estático, ya que sería interrumpido por los esfuerzos de los emprendedores para establecer nuevas posiciones monopólicas a través de la introducción de innovaciones. El incentivo para esta actividad serían las ganancias o rentas monopólicas que los emprendedores recibieran. A su vez, estas ganancias permitirían continuar la creación de otras innovaciones, ya que las anteriores serían imitadas y difundidas rápidamente.

A este respecto, la literatura ha señalado que las pyme se enfrentan a visibles y notables limitaciones: a) condición de la novedad (novedad), es decir, escasos recursos, menos experiencia y por ende menos conocimiento del mercado y sus entornos y actores, recursos disponibles limitados o menos agentes que podrían darles apoyo y capital social en comparación con las organizaciones más antiguas; b) responsabilidad de la previsión, es decir, diferenciación en las competencias de los costos y la información, o el conocimiento de los mercados internacionales en contraposición con los mercados locales (Zaheer, 1995); y c) pasivos y su limitado tamaño, es decir, problemas de generación de capital en comparación con las grandes empresas. Por lo tanto, las Pyme serían más vulnerables que sus contrapartes más antiguas y afectarían su desempeño.

El emprendimiento puede abordarse de forma razonable por medio del razonamiento inductivo o deductivo, en las diversas etapas que configuran la toma de decisiones aplicadas al ejercicio del desarrollo de un proyecto, sea este de base cero o sin condiciones preexistentes o bien un proyecto en marcha con importantes antecedentes e información histórica digna del análisis y revisión.

En la práctica convencional —aunque no es necesariamente correcto—, se tenía la costumbre de que los primeros cursos de emprendimiento se basaban en una serie de invitaciones a empresarios con un nivel moderado o alto de éxito, para que contaran su experiencia y andares empresariales. Estos cursos eran más bien de corte e identidad motivacional, significativamente carentes de las herramientas necesarias para permitirles a los participantes convertirse en promesas del ejercicio emprendedor. A lo largo de los últimos 25 años, las teorías de emprendimiento, análisis estratégicos, sistemas de comunicación e incluso prometedoras etapas de la innovación y el replanteamiento del segmento de tecnología por medio de aplicaciones y productos de alta sofisticación y alcances, han creado modelos aplicables a la realidad de cada entorno para desarrollar emprendimiento (Castillo, 1999).

En la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT), durante los últimos 24 meses, se ha notado una clara tendencia y preferencia por darle preponderancia al constructo emprendimiento de forma institucional, llevando a cabo proyectos para el desarrollo natural de un carácter emprendedor en los estudiantes. Entre muchos retos, en el proceso de aprendizaje en emprendimiento, destacan la visible carencia de un punto referencial determinante en el ejercicio emprendedor y en la investigación; y, en segundo lugar, asegurarse de que los estudiantes entiendan las bases teóricas y conceptuales que amplíen y sustenten las razones por las cuales algunos emprendedores logran materializar con éxito su propuesta de empresa, ya que una importante proporción de estos estudiantes nunca lo llegan a comprender. Castillo (1999) comenta que, en los Estados Unidos, la enseñanza del emprendimiento ha generado un interés galopante en los programas de administración de las universidades. Destaca este autor que, en 1971, solo 16 instituciones enseñaban emprendimiento, mientras que para 1997, ya eran 800. En la *Kellogg School of Business*, de la Universidad de Northwestern, en 1996, el 45 % de los estudiantes del primer año expresaron un interés por el emprendimiento, comparados con el 30 % en 1995, el 12% en 1994 y el 7 % en 1993. En 1996, siete de los más prestigiosos centros de educación superior de los Estados

Unidos se reunieron con sus decanos y directores de los programas de emprendimiento para discutir cómo responder colectiva e individualmente al nuevo mercado de la enseñanza del emprendimiento. Es importante mencionar que el interés demostrado por las instituciones de educación superior en los Estados Unidos es apoyado por la *American Assembly of Collegiate Schools for Business (AACSB)*, que declaró recientemente la importancia que están dando a los programas de emprendimiento para la acreditación de las escuelas de administración (Castillo, 1999).

El modelo por el que se ha apostado en ULACIT consiste en la transversalidad; en la práctica, este mecanismo enriquece la labor formativa, de tal manera que conecta y articula los procesos de conocimiento de los distintos sectores de aprendizaje y sus actores, y da sentido a los aprendizajes disciplinarios, al crearse conexiones entre lo instructivo y lo formativo en el portafolio de perfiles profesionales y carreras que los estudiantes cursan en la Universidad.

Comenta Castillo (1999), que en 1997 un grupo de profesores de emprendimiento se reunió gracias al *Rensselear Polytechnic Institute*, para discutir sobre investigación y docencia en esta área. Este grupo de profesores es actualmente conocido como el Grupo Lenox, por el lugar donde todos los años se realiza una reunión para discutir las mejoras en investigación y docencia del emprendimiento. En esta primera reunión, se establecieron los puntos básicos que debería considerar un curso de emprendimiento de primer nivel para un MBA; estos puntos deben adaptarse al entorno en el cual se esté dictando el curso, pero constituyen un esfuerzo agrupado de 30 investigadores de varias universidades.

Los aspectos de importancia que revela este ensayo pueden atraer la atención de los responsables de la formulación de políticas, dedicados a brindar apoyo para la promoción de la actividad empresarial, el desarrollo de las pymes locales y su internacionalización.

De estos argumentos se puede deducir que el desarrollo de una industria de pyme sólida desde la academia (incluidas las empresas nuevas y titulares) es un requisito previo para el desempeño económico y el desarrollo de los territorios. La academia está obligada a crear un compromiso con respecto a la rigurosidad con la cual son enfrentadas la mediocridad y la tramitología excesiva que aquejan el fomento para la creación de un parque empresarial más robusto en el segmento pyme. Este argumento constituye el pilar fundamental sobre el que construimos esta reflexión.

Agrega Castillo (1999), que existen numerosos cursos en emprendimiento disponibles en el mercado institucional de educación superior; y también existen cursos enfocados en motivar a los participantes a pensar y actuar en busca de oportunidades. En todos los casos, los lineamientos de las teorías que sustentan el comportamiento emprendedor se fundamentan en el modelo de Schumpeter o de la escuela austríaca, según la cual la parte motivacional es fundamental para desarrollar cursos de emprendimiento; sin embargo, no se debe esperar que solo la motivación permita el desarrollo de empresas, un buen curso de emprendimiento también debe brindar herramientas.

## ¿Por qué transversal?

La educación con un fuerte componente en emprendimiento tiene una serie de variables que buscan convertirse en un kit de herramientas básico para el estudiante, cuyo objetivo es desarrollar la capacidad de generar proyectos propios, aspirar a la generación de riqueza y alcanzar independencia financiera. Importantes déficits en el área de la investigación evidenciaron de forma temprana, entre otras, las debilidades de los proyectos que se venían defendiendo en este proceso de aprendizaje.

Entre los procesos que acompañan la culturización de la enseñanza en emprendimiento, viene a jugar un papel muy importante el manejo de los temas y la introducción de emprendimiento en el programa de cualquiera de las áreas de enseñanza en la Universidad.

Como lo expone Moreno (2005), un contenido académico transversal no se establece con una modelación temática; es claramente objetivista, y quizá también incluye la sugerencia de algunos referentes de logro del objetivo y de ciertas estrategias para apoyarlo. Además, requiere el análisis y la reflexión por parte de los docentes que serán facilitadores, así como una formación específica en cuanto a los contenidos, vincular el objetivo con las temáticas del alcance académico que atienden y diseñar experiencias de aprendizaje en clase que puedan incidir favorablemente en el logro de ese objetivo. De esta forma, en este trabajo se propone como objetivo central de un currículum transversal, la formación para la investigación, teniendo como referente el perfil de habilidades investigativas construido como producto de una investigación antecedente, sustentando tanto la posibilidad de que este sea trabajado desde la educación básica, como de que el desarrollo de las habilidades mencionadas incida no solo en el aprendizaje de la investigación, sino en el de múltiples tareas complejas que el ser humano necesita realizar (Moreno, 2005).

La enseñanza en el aprendizaje del emprendimiento ha sido un proceso de continua evolución, de un cambio que ha venido contribuyendo a la mejora continua de ambos, el contenido de los cursos, sus sílabos e instructores, por ende, se ha encauzado el objetivo cumplido actualmente de lograr mejores proyectos, dignos algunos de ellos de ser considerados como válidos en las fases de formalización y escalamiento.

## Referencias

- Acs, Z. (2014). National Systems of Entrepreneurship: Measurement issues and policy implications. *Research Policy*, 43, 476-494.
- Calvo, T. (2003). La paideía griega. *Δάμωv. Revista de Filosofía*, 9-21.
- Castillo H., A. (1999). Estado del arte en la enseñanza del emprendimiento. *First Public Inc. Chile S.A.*, 4-21.
- Frankena, W. K. (1963). *Tres filosofías de la educación en la historia*. Illinois, EE. UU.: Scott Foresman and Company.
- Moreno, M. G. (2005). Potenciar la educación. Un currículum transversal de formación para la investigación. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 520-540.
- Sacristán, J. G. (2001). El significado y la función de la educación en la sociedad y la cultura globalizadas. *Revista de Educación*, 121-142.
- Zaheer, S. (1995). Overcoming the liability of foreignness. (2). *Academy of Management Journal*, 38, 341-363.

## INVESTIGACIÓN

# Situación Monetaria y Cambiaria en Costa Rica: 2018-2019

MONETARY AND EXCHANGE POSITION  
IN COSTA RICA: 2018-2019

---

PhD Stefan Krause Montalbert <sup>1</sup>

---

Fecha de recepción: 27 de marzo de 2020 | Fecha de aprobación: 17 de abril de 2020

## Resumen

A partir de una evaluación las políticas monetaria y cambiaria aplicadas por el Banco Central de Costa Rica en el periodo 2018-2019, este artículo busca analizar cómo dichas políticas han incidido en el desempeño de la inflación, el tipo de cambio y las tasas de interés. Se encuentra que, si bien el país ha mantenido estabilidad monetaria, existen dos vulnerabilidades importantes: i) la desacumulación de reservas monetarias internacionales durante el primer semestre de 2017 y posteriormente a finales de 2018; y ii) las presiones sobre las tasas de interés generadas por el creciente déficit fiscal.

**Palabras clave:** Política monetaria, política cambiaria, meta de inflación, tasa de política monetaria, tipo de cambio

**Códigos JEL:** E43; E52; E58

## Abstract

Based on an evaluation of the monetary and exchange policies applied by the Central Bank of Costa Rica in the 2018-2019 period, this article seeks to analyse how these policies have influenced the performance of macroeconomic indicator such as inflation, the exchange rate and interest rates. Although the country has maintained monetary stability, there are two important vulnerabilities: i) the decumulation of international monetary reserves during the first half of 2017 and then at the end of 2018; and ii) the pressure on interest rates generated by the growing fiscal deficit.

**Keywords:** Monetary policy, exchange rate policy, inflation target, monetary policy rate, exchange rate

**JEL Codes:** E43; E52; E58

---

<sup>1</sup> Oficial de políticas de la Delegación de la Unión Europea en Costa Rica y profesor en el área de economía de ULACIT.

## Introducción

El objetivo general de este estudio consiste en evaluar las políticas monetaria y cambiaria aplicadas por el BCCR, y cómo dichas políticas han incidido en el desempeño de la inflación, el tipo de cambio y las tasas de interés durante 2018 y el primer semestre de 2019.

Específicamente, el estudio busca lo siguiente:

1. Hacer un análisis empírico basado en el seguimiento de la inflación, el tipo de cambio, las tasas de interés y otros indicadores varios relacionados con la implementación de las políticas del BCCR.
2. Examinar los efectos de las modificaciones en la política cambiaria de los últimos años y el impacto reciente que dicha política ha tenido sobre el nivel de reservas monetarias internacionales.
3. Estudiar los cambios en la composición del crédito en moneda nacional y moneda extranjera, así como la exposición del país a choques externos.

## Comportamiento de la inflación

La inflación en Costa Rica, medida por el cambio interanual en el Índice de Precios al Consumidor (IPC), ha mostrado cambios importantes en su comportamiento durante los últimos 12 años. En el periodo comprendido entre el 2006 y el 2008 inclusive, la tasa de inflación se situó entre el 8 y el 16 por ciento; mientras que entre el 2015 y el 2017 logró situarse por debajo del 4 por ciento y por encima del menos uno por ciento, llegando a una tasa cercana al dos por ciento durante los últimos meses del 2017 y el primer trimestre del 2018. Durante 2018 y 2019, la inflación ha continuado rondando el dos por ciento.

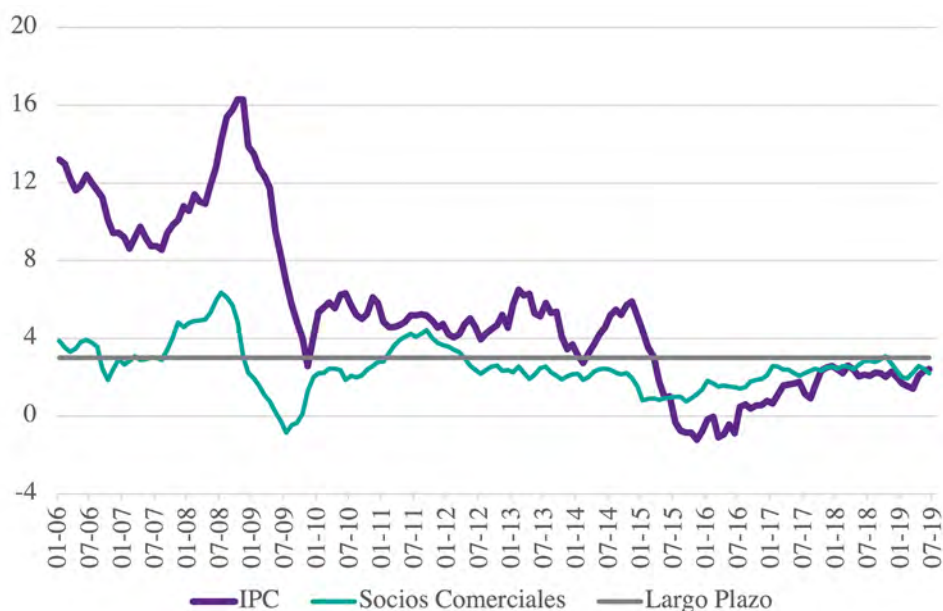
Menores niveles y fluctuaciones en la tasa de inflación se encuentran asociados a una menor incertidumbre de los agentes económicos, lo cual les permite reducir los riesgos de planear sus compras (en el caso de los consumidores) o de proyectos de inversión a futuro (en el caso de los empresarios). En general, este ambiente también se encuentra asociado con una mayor estabilidad del país, mejor funcionamiento de los mercados financieros y, potencialmente, mayor crecimiento económico (Naciones Unidas, 2018).

En el contexto de política monetaria, una inflación más baja y estable puede ser el resultado de una mejor aplicación de la política monetaria, o, alternativamente, un menor impacto de choques externos a la economía (Krause, 2017). Específicamente, para el caso de Costa Rica la baja gradual en los niveles de inflación a lo largo de los últimos doce años se debe en gran medida a la adopción paulatina de un sistema de metas de inflación por parte del Banco Central de Costa Rica (BCCR). Este consiste en un régimen de política monetaria en el que un banco central persigue el objetivo de una tasa de inflación explícita a mediano plazo, y anuncia al público esta meta de inflación. Las acciones del BCCR en el marco de

metas de inflación constituyen un conjunto de políticas monetarias, que tienen como propósito principal mantener estabilidad en los precios (Villamichel, 2013).

Asimismo, el contexto internacional ha sido muy favorable para la implementación de esta política, en términos de precios y tasas de interés; principalmente durante el periodo comprendido entre principios del 2014 y mediados del 2017, en donde se vivió un periodo de estabilidad de precios a nivel mundial con baja inflación general, e inclusive menores precios en energía y materias primas. El aumento de los precios de las materias primas desde finales de 2017 hasta finales de 2018 fue moderado, y durante el primer semestre de 2019 sufrió una leve caída.

**Figura 1: Inflación doméstica, inflación de socios comerciales y meta de largo plazo actual del BCCR (puntos porcentuales)**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Banco Central de Costa Rica

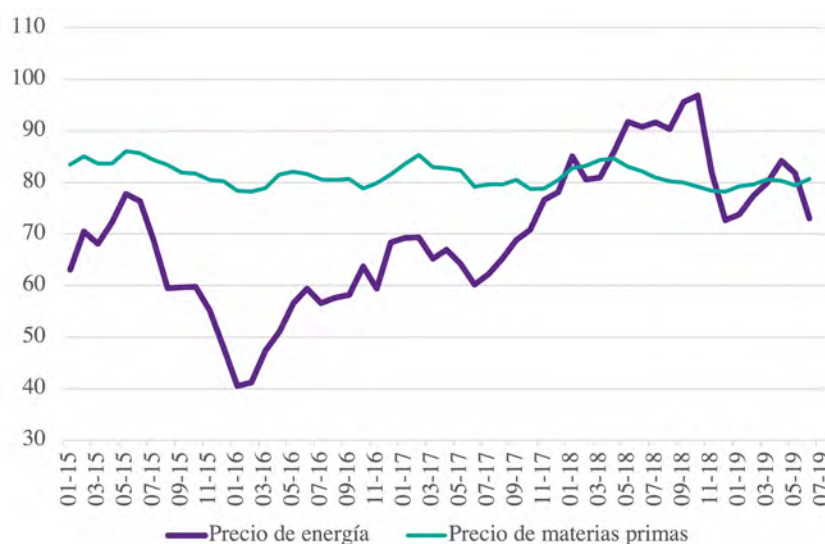
En comparación con el primer semestre del 2016, periodo durante el cual la inflación registró tasas negativas, desde julio del 2016 los precios se han mantenido relativamente estables con una ligera tendencia hacia el alza, de manera que la inflación ha regresado gradualmente a valores interanuales cercanos al 2% desde el último trimestre del 2017 hasta el segundo trimestre del 2019 (figura 1). Durante ese mismo periodo, la inflación de los principales socios comerciales de Costa Rica ha rondado entre



1,5% y 2,0%, por lo que la inflación en Costa Rica, después de 2 años de encontrarse persistentemente por debajo de la inflación externa, ha convergido durante el 2018 y el primer semestre del 2019 al nivel promedio internacional, en concordancia con el objetivo del régimen de metas de inflación.

Los cambios recientes en los niveles de inflación, en particular, los valores cercanos a cero y negativos durante el último semestre del 2015 y el primer semestre del 2016, y el aumento reciente en la inflación, se deben en parte al comportamiento de los precios del petróleo y de otras materias primas a nivel global (figura 2), los cuales sufrieron una baja considerable entre el 2015 y el 2016, y se han recuperado en el 2017, el 2018 y el 2019.

**Figura 2: Índices de precios internacionales de energía y materias primas<sup>2</sup> (base 2013 = 100)**



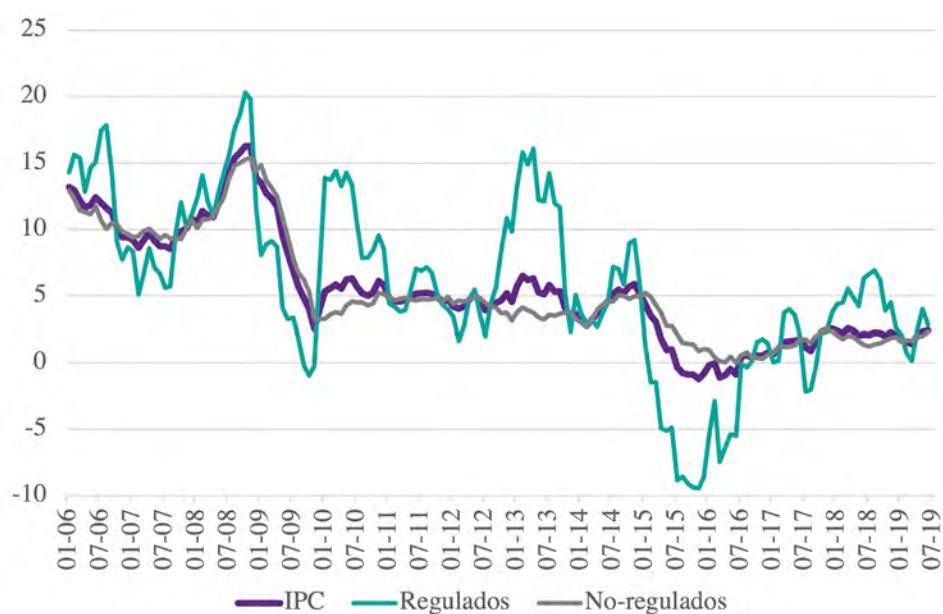
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Banco Mundial.

La evolución en el precio internacional del petróleo, al afectar las tarifas de los combustibles internamente, tiene un efecto sobre la fijación de precios y tarifas de otros bienes y servicios incluidos en la canasta del IPC, como los servicios de transporte público y electricidad, denominados efectos de segunda ronda; específicamente, para el caso de Costa Rica el traspaso de variaciones en los precios internacionales de los productos básicos hacia el IPC se ha fortalecido en magnitud y significancia estadística a lo largo del tiempo (BCCR, 2018a).

<sup>2</sup> El índice de precios internacionales de energía se construye como un promedio ponderado de los precios del carbón, petróleo y gas natural; y mientras que el índice de precios de las materias primas se mide utilizando los compuestos de precios de madera, algodón y caucho (Banco Mundial, 2017).

Estadísticamente, la volatilidad en los precios de energía y materias primas se traspasó en alguna medida a los precios de los bienes regulados a nivel interno. En el periodo 2015-2016 la evolución de dicho índice de precios estuvo por debajo de la inflación promedio; y desde principios del 2017 hasta el primer semestre del 2019 se ha mantenido muy cercana al promedio (figura 3).

**Figura 3: Variación interanual del IPC y de los precios de bienes regulados y no regulados**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Banco Central de Costa Rica

Por la parte de la aplicación de la política monetaria, la Junta Directiva del Banco Central de Costa Rica anunció el 2 de febrero de 2018 de adoptar un esquema monetario flexible de meta de inflación. De esta forma completa el proceso de transición que dio inicio en el 2005 y, más concretamente, desde el 2008 cuando se instauraron un valor meta y límites superiores e inferiores para la tasa de inflación. La meta inicial de 5% anual en el mediano plazo se redujo a 4% a principios del 2014 y a su nivel actual de 3% (+/- 1%) desde inicios del 2016 (figura 4).

Cabe destacar que, dentro del marco de un régimen de meta de inflación, un activo muy importante para un banco central es la credibilidad, que se construye a través de la comunicación. Entre estos se encuentran la comunicación de diagnóstico, acciones y resultados (rendición de cuentas). Un elemento que es parte de la política que se debería comentar. Dos eventos ilustrativos que denotan ganancia en credibilidad en Costa Rica fueron los eventos cambiarios de mayo 2017 y de febrero 2018, los cuales se describen más adelante.

**Figura 4: Variación interanual del IPC, el ISI y expectativas de inflación<sup>3</sup> (puntos porcentuales)**

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Banco Central de Costa Rica

Uno de los propósitos principales de un régimen de metas de inflación, además de velar por la estabilidad en el nivel promedio y varianza de la inflación, consiste en anclar las expectativas de inflación en aras de reducir la incertidumbre asociada con los cambios en los precios. Desde abril del 2015, dichas expectativas, medidas a través de una encuesta a empresarios, se han situado por debajo del 4%; no obstante, no han registrado niveles menores al 3,2%, aún en presencia de tasas negativas de inflación del IPC en el 2015 y 2016 y las bajas tasas de inflación prevalentes desde el 2017 hasta el primer semestre de 2019.

Una posible explicación de las discrepancias entre inflación actual y expectativas de inflación es que éstas últimas tienen un horizonte de mediano plazo; esto es, toman en cuenta factores estructurales, tales como las primas en los niveles de las tasas de interés a mediano y largo plazo, el comportamiento del tipo de cambio, y las perspectivas de crecimiento de la economía, que afectan los precios más allá de un periodo corto. Otra posibilidad es que el BCCR no esté transmitiendo bien sus logros, o que se requiera más tiempo para generar una mayor credibilidad de que las acciones del Banco conlleven a tasas bajas de inflación, aún en presencia de choque externos. Finalmente, el formato de encuesta que se emplea para recabar la información depende del grupo seleccionado para formar las expectativas.

<sup>3</sup> La inflación subyacente (ISI) se calcula como el cambio interanual del IEF (Inflación subyacente, exclusión fija de agrícolas y combustibles).

En la Unión Económica y Monetaria Europea, por ejemplo, las expectativas se miden a través de indicadores en mercados financieros (*Credit Default Swaps*), lo cual suministra una medida más afín con el comportamiento de los mercados.

Es importante destacar que, en materia del análisis de la evolución de precios, la política monetaria se enfoca más bien en el comportamiento de la inflación subyacente, en lugar del índice de precios al consumidor, dado que consiste en un indicador que excluye las variaciones de precios de corto plazo originadas en choques de oferta y demanda, y que representa mejor el movimiento de los precios sobre los cuales la política monetaria sí tiene influencia. La inflación subyacente promedio (ISP) se calcula como el cambio interanual del promedio simple de cinco indicadores de precios: IEV (inflación subyacente, exclusión fija por volatilidad), IMT (Inflación subyacente, media truncada) IRV (Inflación subyacente, reponderación por volatilidad), IRP (Inflación subyacente, reponderación por persistencia), y IEF (Inflación subyacente, exclusión fija de agrícolas y combustibles). Este indicador se ha mantenido persistentemente en niveles cercanos a la inflación actual a partir del trimestre del 2016 hasta el primer semestre del 2019 inclusive. De hecho, ha rondado el 2% desde junio del 2017. Esto demuestra la efectividad de la política monetaria aplicada durante los tres últimos años, que ha contribuido a que la inflación subyacente se acerque al valor central de la meta de inflación.

### Política monetaria y mercados financieros

La adopción oficial de un esquema monetario flexible de meta de inflación desde principios del 2018 implica que el BCCR le ha dado continuidad a una serie de medidas congruentes con los objetivos de actividad económica e inflación, prestando atención a los cambios en el grado de profundización de los mercados financieros. Ello implica un seguimiento de los principales agregados monetarios y financieros, en aras de ejercer mayor control de las fuentes estructurales de expansión de la liquidez resultante las presiones del déficit financiero y las mayores intervenciones en el mercado cambiario por parte del BCCR, como se detalla en la siguiente subsección (BCCR, 2019).

Los instrumentos principales de política monetaria con los que cuenta el BCCR en la actualidad para darle seguimiento a sus objetivos de estabilidad de precios y crecimiento sostenible de la actividad económica son el encaje mínimo legal (EML), los Bonos de Estabilización Monetaria (BEM) y la Tasa de Política Monetaria (TPM).

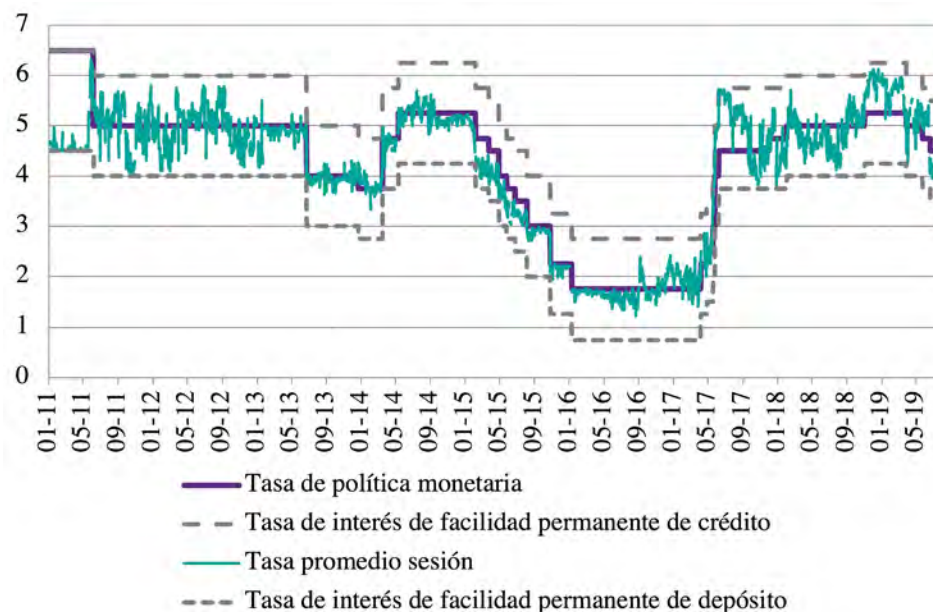
El EML consiste en un porcentaje que los intermediarios financieros deben de mantener como reserva con relación al total de sus pasivos, tanto en moneda nacional como en moneda extranjera, y que deben de trasladar al BCCR. A través de dicho nivel de reservas el BCCR influye sobre los niveles de crédito, el medio circulante y las tasas de interés; consecuentemente, ello tiene un impacto sobre el gasto global de la economía, que necesariamente afecta la producción y el comportamiento de los precios. Desde el año 2005 el EML se ha mantenido en 15% para ambas monedas (SUGEF, 2017).

Los BEM son títulos de valor que el BCCR subasta por distintos plazos de captación: uno, tres, seis y doce meses. Su objetivo principal es captar exceso de liquidez en el sistema reduciendo la oferta de colones en el mercado. En particular, los BEM operan como instrumentos de gestión de deuda y la estrategia del BCCR, desde hace varios años, ha sido colocarlos a mayores plazos. Desde el 2008, su uso como instrumento de política monetaria se ha visto remplazado por un monitoreo de los agregados monetarios y por la fijación de tasas de interés de muy corto plazo, como se explica más adelante. (BCCR, 2018b).

La TPM, implementada desde el 2008, es la tasa referente del costo de fondos en el mercado de liquidez. Corresponde a la tasa de interés que cobra el BCCR en sus préstamos a los participantes del sistema financiero nacional a un día plazo. El objetivo de la TPM consiste en afectar los costos de financiamiento de las entidades financieras a través de préstamos del BCCR, para que ello, eventualmente, se traduzca en un cambio en las tasas pasivas y las tasas activas. (BCCR, 2019).

La TPM como instrumento de política y la conformación del corredor de tasas inició en 2011, en ese año se cambió su definición y pasó a ser una tasa de referencia. A partir de ese momento el BCCR provee el servicio de provisión de fondos a través del Mercado Integrado de Liquidez (MIL), en el cual participan los entes financieros regulados por la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF), la Superintendencia General de Valores (SUGEVAL), la Superintendencia General de Seguros (SUGESE) y la Superintendencia de Pensiones (SUPEN) (Lankester, 2015). El MIL constituye el medio por el cual sus participantes negocian entre sí operaciones diferidas de liquidez, en moneda nacional y extranjera, siguiendo los lineamientos establecidos por el BCCR. Bajo este esquema, la TPM representa una tasa de referencia a la cual el BCCR realizaría préstamos a las instituciones financieras, mientras que la tasa de interés promedio de la sesión es la tasa actual bajo la que se llevan a cabo las transacciones entre las distintas entidades financieras (figura 5).

**Figura 5: Tasa de política monetaria, facilidad de depósito, facilidad de crédito, y tasa promedio (puntos porcentuales)**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Banco Central de Costa Rica

Desde el 4 de enero del 2016 hasta el 5 de abril del 2017, la TPM se mantuvo constante al nivel de 1,75% hasta febrero del 2017. La baja TPM durante este periodo constituye evidencia de que la postura de la política monetaria hasta el primer trimestre del 2017 había sido expansiva (BCCR, 2016). A partir del segundo trimestre del 2017, se presentaron 7 incrementos en la TPM: el 6 de abril del 2017 (a 2,25%), el 27 de abril del 2017 (2.50%), el 19 de mayo del 2017 (3,00%), el 25 de mayo del 2017 (4,00%), el 8 de junio del 2017 (4,50%), el 30 de noviembre del 2017 (4,75%) y el 1 de febrero del 2018 (5,00%), con lo que la TPM retornó al nivel del periodo comprendido entre junio del 2011 y junio del 2013; y ligeramente por debajo del nivel que tuvo entre mayo del 2014 y febrero del 2015. Estos incrementos en la TPM son consecuencia de dos factores principales: en primer lugar, la política monetaria contractiva buscaba reducir el crecimiento de la liquidez en la economía, para así mantener la estabilidad en la demanda agregada y en el nivel de precios. En segundo lugar, formó parte de una serie de medidas implementadas por el BCCR para desincentivar la dolarización en la economía.

La tendencia se ha revertido en el 2019: De un nivel máximo de 5,25% a principios del 2019, el Banco Central redujo la tasa de política monetaria a un 5,00% el 28 de marzo de 2019; adicionalmente a un 4,75% el 23 de mayo de 2019 y a 4,50% el 20 de junio de 2019. Estas reducciones en la tasa de interés

son parte de una política monetaria que se ha tornado menos restrictiva, a la vez que se han empezado a sentir los efectos de los aumentos en los impuestos sobre la demanda agregada.

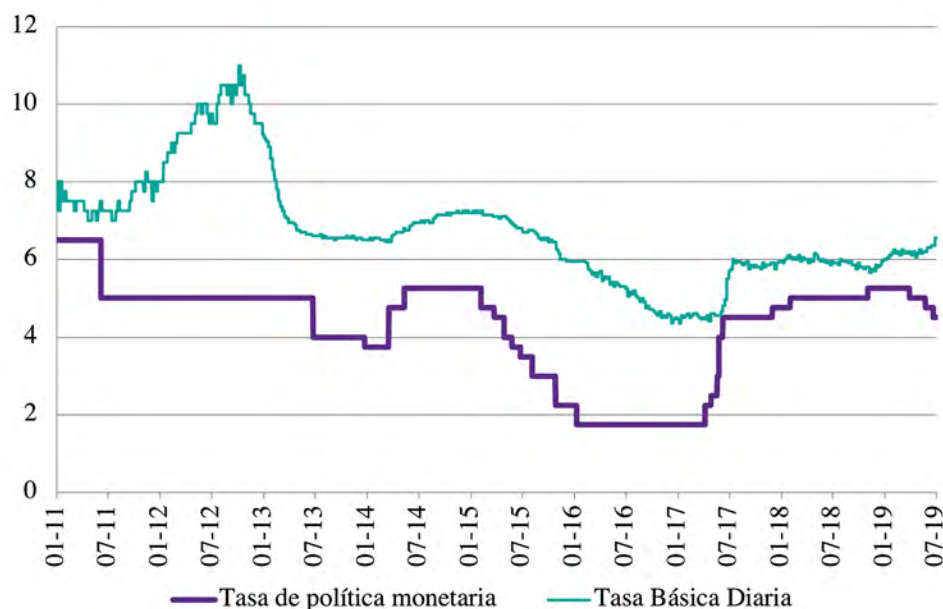
En teoría, cambios en la TPM se debieran de reflejar en modificaciones proporcionales en las tasas pasivas. Esto por cuanto la TPM se puede considerar una buena aproximación del costo de fondos de los bancos comerciales cuando recurren a préstamos del BCCR, mientras que la tasa básica pasiva promedio (TBP) representa el costo medio de los fondos captados del público por parte de los bancos. Consecuentemente, la diferencia entre ambas tasas debería mantenerse relativamente estable; no obstante, ese no ha sido el caso en el periodo comprendido entre el primer semestre del 2017 y el primer semestre del 2018. Entre enero del 2017 y marzo del 2017, la brecha promedio entre la TPM y la TBP ascendió a 2,77 puntos porcentuales – casi idéntica a la métrica del último trimestre del 2016, posterior al ajuste que se había dado en el cálculo de la TBP (BCCR, 2018a). Desde entonces, la brecha entre las tasas se ha venido reduciendo: entre abril y junio del 2017 bajó a 1,52 puntos porcentuales; entre julio y septiembre del 2017 alcanzó 1,37 puntos porcentuales; durante el periodo comprendido entre octubre y diciembre del 2017 se redujo a 1,26%, y finalmente entre enero del 2018 y marzo del 2018 bajó a 1,11% (figura 6).

Durante el mismo periodo en el que la TPM se incrementó en 3,25% (de 1,75% a 5,00%), la tasa básica pasiva solo aumentó en promedio un 1,45% (de 4,55% a 6,00%). Por lo tanto, de acuerdo con esa métrica menos de la mitad del aumento en la tasa fijada por el BCCR se trasladó en un incremento en las tasas de captación promedio de los bancos comerciales. Ello constituye evidencia que la transmisión de la TPM hacia las tasas pasivas ha sido limitada y rezagada

Más recientemente, conforme se ha ido reduciendo la tasa de política monetaria en el 2019, se ha revertido el efecto: la tasa básica pasiva ha mantenido una leve tendencia hacia el alza. Es de esperar que dicha tendencia se revierta durante el segundo semestre del 2019, dado el efecto rezagado que tiene la tasa de política monetaria sobre las otras tasas de interés en el sector financiero costarricense.



**Figura 6: Tasa de política monetaria y tasa básica pasiva (puntos porcentuales)<sup>4</sup>**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Banco Central de Costa Rica

Más allá del comportamiento de las tasas de interés, el creciente servicio de la deuda pública puede haber tenido un impacto sobre el mercado de fondos prestables. Una forma de examinar la importancia del servicio de la deuda interna es compararla con el crecimiento del crédito interno del sector financiero. A diciembre del 2008, el pago de intereses y cancelaciones representaba una razón del 14,3% con respecto al tamaño de la cartera del sector financiero; dicha proporción se duplicó a diciembre del 2017, llegando a 30,1%. Esto implica que las necesidades internas de financiamiento del gobierno representarían casi una tercera parte de los préstamos totales que extiende el sector financiero en la actualidad, lo cual aumenta la competencia por fondos prestables hacia los créditos del sector privado (tabla 1).

<sup>4</sup> En el 2016 la tasa básica pasiva bruta disminuyó 1,50% de los cuales 1,27% se explican por un cambio en la forma de cálculo (BCCR, 2017c).



**Tabla 1: Servicio Total de la Deuda Interna y Crédito Interno Total del Sistema Financiero (millones de colones corrientes y constantes)**

Año	Servicio de la deuda		Crédito del Sector Financiero		Servicio de la deuda como proporción del crédito (%)
	Colones corrientes	Colones constantes*	Colones corrientes	Colones constantes*	
2008	1 180 419	1 180 419	8 252 988	8 252 988	14,3%
2009	1 915 371	1 840 870	8 854 249	8 509 852	21,6%
2010	2 314 070	2 101 654	9 261 628	8 411 475	25,0%
2011	2 639 501	2 288 820	10 642 218	9 228 306	24,8%
2012	2 962 600	2 457 178	11 653 772	9 665 629	25,4%
2013	2 631 330	2 104 970	13 476 227	10 780 499	19,5%
2014	2 677 931	2 037 769	16 061 894	12 222 281	16,7%
2015	3 881 565	2 977 721	18 246 037	13 997 342	21,3%
2016	5 427 350	4 131 943	20 556 546	15 650 083	26,4%
2017	6 735 682	4 999 313	22 408 377	16 631 796	30,1%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Hacienda y el Banco Central de Costa Rica (\*base=2008)

La creciente necesidad del gobierno en financiar el servicio de la deuda pública se traducirá, potencialmente, en un incremento en la captación de recursos financieros. De esta forma, se aumentaría la competencia en el mercado de fondos prestables, con efectos en el mediano plazo sobre el crédito al sector privado y la efectividad de la política monetaria (Krause, 2017).

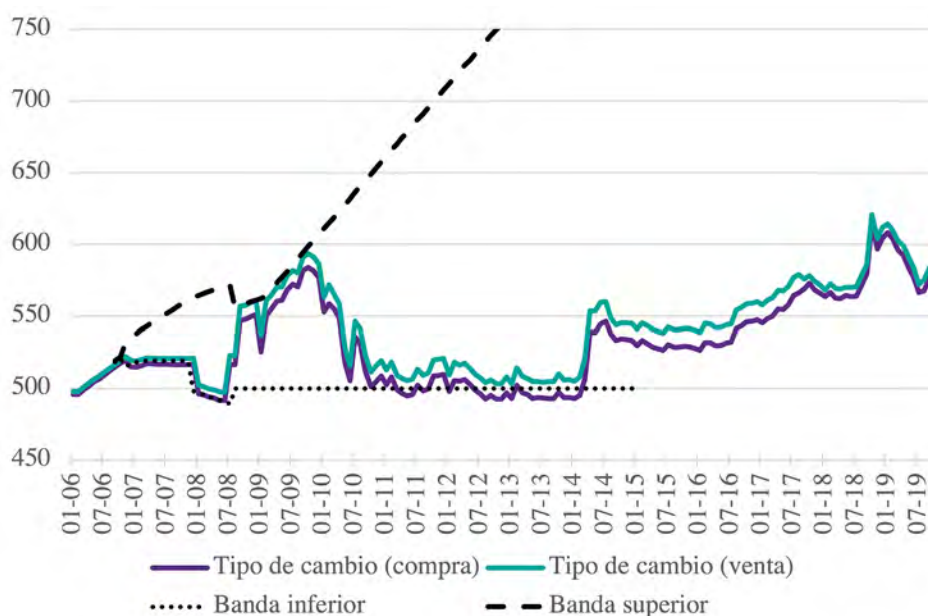
Las presiones que tiene aumento del déficit fiscal sobre las otras tasas de interés, si bien no se presentan en el corto plazo, tiene efectos en el mediano y largo plazo. La evidencia sugiere que el déficit fiscal impacta la TBP en periodos mayores a un año, confirmando así que el Ministerio de Hacienda, al recurrir al mercado financiero por recursos para cubrir la brecha fiscal, está afectando las tasas de interés de mercado (Valverde Obando, 2017).

## Política cambiaria y el mercado de divisas

Los últimos doce años se han caracterizado por la evolución de un sistema cambiario de mini-devaluaciones hacia uno de flotación administrada. Bajo el régimen de transición de banda cambiaria – vigente entre el

17 de octubre del 2006 hasta el 30 de enero del 2015 – el BCCR establecía un límite inferior y un límite superior para el tipo de cambio nominal, e intervenía por medio de operaciones de compra-venta si el precio del dólar se acercaba a los límites establecidos. Bajo la flotación administrada el tipo de cambio se mueve de forma más libre, pero el BCCR se reserva el derecho de intervenir para estabilizar el precio de la divisa, en caso de que las condiciones lo ameriten. Durante el periodo comprendido entre enero del 2006 y junio del 2019, el tipo de cambio de venta se ha situado entre 491 colones por dólar y 621 colones por dólar (figura 7).

**Figura 7: Evolución del tipo de cambio en MONEX durante y después del régimen de banda cambiaria (colones por EUA dólar)**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Banco Central de Costa Rica

Durante el periodo comprendido entre julio del 2016 hasta junio del 2019 se puso a prueba el sistema cambiario actual de flotación administrada. En los dos años anteriores el tipo de cambio se había mantenido relativamente estable, fluctuando entre 540 y 550 colones por dólar. Conjuntamente, durante el segundo semestre del 2016 y el primer trimestre del 2017 el colón se depreció casi un 6%; significativamente por encima de la inflación anualizada de menos de un 1% durante ese mismo periodo. La tendencia se revirtió entre julio del 2017 y desde ese momento hasta julio del 2018, el tipo de cambio de cambio se revalorizó de 580 colones por dólar a 570 colones por dólar. Los últimos 12 meses han mostrado una

mayor fluctuación en el tipo de cambio: el precio de la divisa alcanzó 621 colones en octubre del 2018, para situarse a partir de julio de 2019 por debajo de los 580 colones (figura 8).

**Figura 8: Evolución del Tipo de cambio nominal) y FLAR**



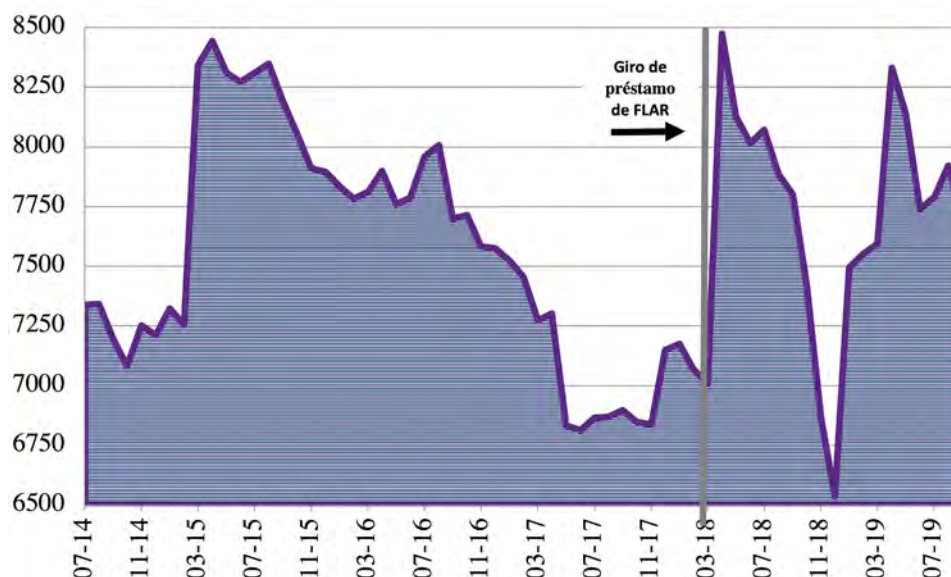
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Banco Central de Costa Rica

Las Reservas Internacionales Netas (RIN), las cuales consisten en depósitos de moneda extranjera mantenidos por el BCCR, experimentaron importantes cambios durante los últimos años. Bajo el sistema de banda cambiaria, las RIN pasaron de 2.882 millones de EUA dólares en octubre del 2016, a 7.324 millones de EUA dólares en enero del 2015, hasta llegar a un nivel máximo durante el periodo de estudio de 8.444 millones de EUA dólares en abril del 2015. Dicha acumulación se debió a que el BCCR tuvo un mayor volumen en la intervención de la compra de divisas para evitar que el tipo de cambio se redujera por debajo del límite inferior de la banda, en comparación con las intervenciones de ventas de divisas destinadas a mantener el precio de la divisa por debajo de la banda inferior (figura 9).

**Figura 9: Reservas internacionales netas (millones de EUA dólares)**



Durante los últimos tres años, la tendencia de las RIN se ha revertido: entre abril del 2015 y diciembre del 2016 se presentó una caída en las reservas de 870 millones de EUA dólares; mientras que a junio del 2017 las RIN se redujeron en 761 millones de EUA dólares adicionales, para situarse en 6.183 millones al final del segundo semestre del 2017. Al cierre del primer trimestre del 2018, las RIN se habían recuperado a un nivel de 8.474 millones de EUA dólares – monto que incluye el préstamo de 1.000 millones de EUA dólares que se obtuvo del Fondo Latinoamericano de Reservas (FLAR), girado el 9 de marzo del 2018, lo cual se detalla más adelante (figura 10).

**Figura 10: Reservas internacionales netas (millones de EUA dólares) y FLAR**

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Banco Central de Costa Rica

Ante los distintos incrementos en el tipo de cambio durante el primer semestre del 2017, el BCCR adoptó varias medidas con el fin de estabilizar el precio de la divisa, con esfuerzos destinados tanto a aumentar la oferta, como a reducir la demanda de dólares en la economía. Entre las acciones principales se encuentran: (i) Aumentar la TPM en 300 puntos base, entre abril y noviembre del 2017, con el objetivo de elevar el premio por ahorrar en colones, como se explica en la sección anterior; (ii) activar la intervención cambiaria “entre días”, utilizando para ello 1.000 millones de EUA dólares de sus activos de reservas; (iii) solicitar un crédito de apoyo de balanza de pagos al FLAR, por 1.000 millones de EUA dólares; dicho préstamo fue solicitado en junio del 2017 y aprobado el 2 de octubre del 2017 (BCCR, 2018b).

De acuerdo con el BCCR, el objetivo del préstamo del FLAR fue un fortalecimiento de RIN, a su vez una señal al mercado de que se tenía el “músculo” para atender los requerimientos de divisas de la economía. Con solo el anuncio, se moderó la tendencia a la depreciación del colón observada principalmente en mayo 2017. La decisión de contratar el crédito por consistía en fortalecer la posición de reservas internacionales y dar espacio a las medidas adoptadas por la entidad, en procura de la estabilidad macroeconómica del país.

El préstamo solicitado al FLAR tiene un plazo de tres años y se debe de saldar un interés equivalente a la tasa Libor a 3 meses más un margen máximo de 400 puntos base. A diferencia de créditos obtenidos en el pasado de otros organismos financieros, no impone ninguna condicionalidad sobre el accionar en

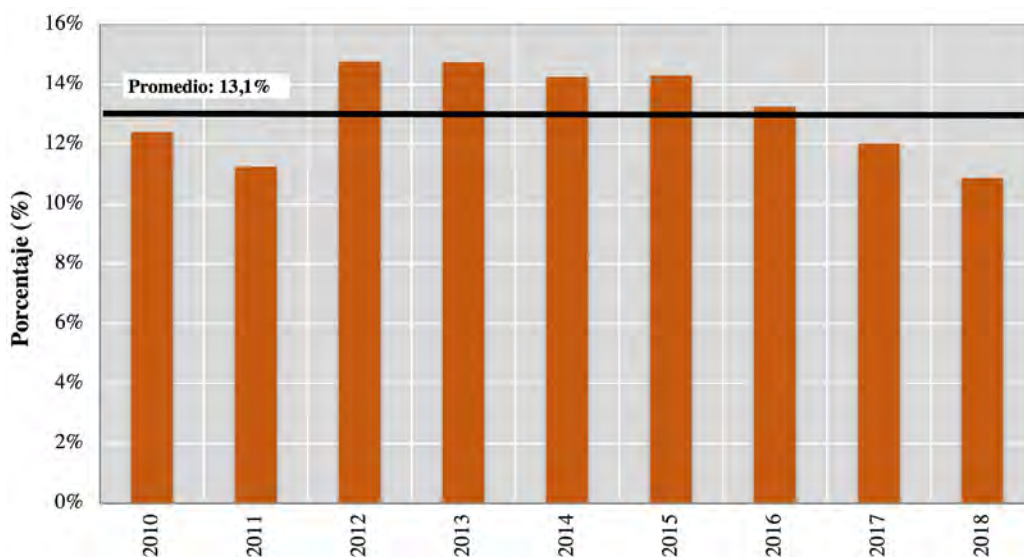
materia de política económica; no obstante, dentro del acuerdo suscrito, se señala de forma explícita la urgencia de que Costa Rica reduzca su déficit fiscal.

Más allá de la aprobación del crédito en octubre del 2017, el solo anuncio de la solicitud del préstamo en junio del 2017 vino acompañado de una leve apreciación de la moneda en los meses subsiguientes (figura 8) y de un alto a la caída en las RIN (figura 10). Por lo tanto, generó un efecto de credibilidad del BCCR en la intervención en el mercado cambiario.

El resultado del préstamo fue no sólo la intervención en el precio de la divisa, sino también regresar a un nivel de las RIN consistente con la coyuntura de la economía nacional y que disminuya la exposición a perturbaciones externas. Existen dos formas de establecer cuáles serían los requerimientos de RIN necesarios para mantener estabilidad en la balanza de pagos: una es a través de la relación de reservas con respecto al PIB, y la otra es basado en cuántos meses de importaciones (egresos de dólares) pueden ser financiados a través de las reservas.

De acuerdo con el Plan Estratégico del Banco Central 2015-2018, el nivel óptimo de las RIN se ubica en la actualidad entre 11% y 15% del PIB, aceptando fluctuaciones entre estos valores que resulten de las intervenciones del BCCR en el mercado cambiario (BCCR, 2016). Durante los últimos 8 años, efectivamente, la relación entre el saldo de las RIN y la producción nacional ha sido de 13,4% y desde el 2012 no ha bajado del 12%, dentro del rango óptimo promulgado por el BCCR (figura 11).

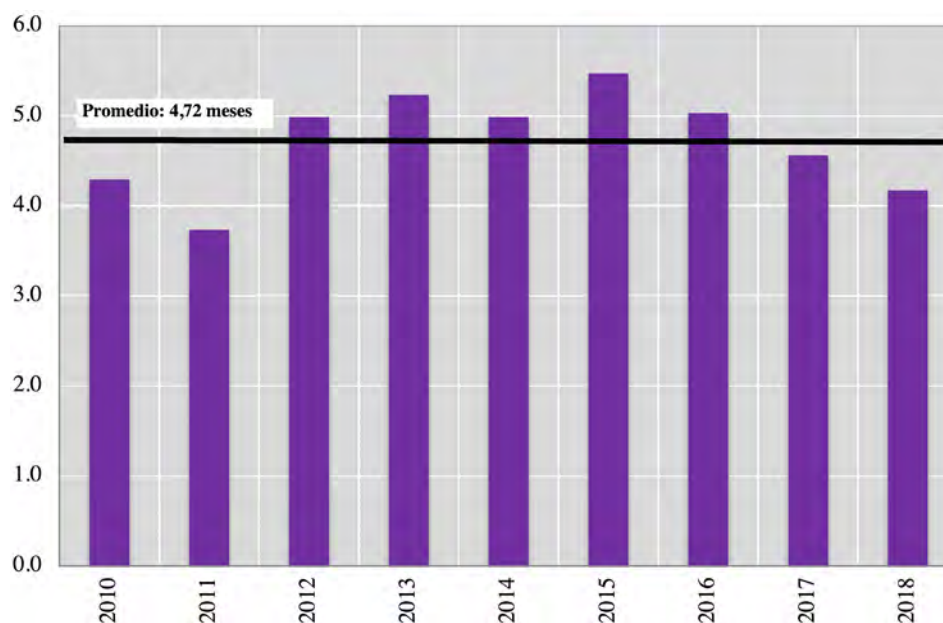
**Figura 11: Reservas internacionales netas como porcentaje del PIB**



Fuente: Elaboración propia con base en cifras de BCCR.

Alternativamente, es posible analizar el nivel de las RIN en relación con las importaciones del país (figura 12). En esta situación, se visualiza el uso de reservas para necesidades inmediatas de divisas. Para el caso de Costa Rica, el nivel promedio de los últimos 8 años es de 4,8 meses, y desde el 2012 se encuentra consistentemente por encima del valor de 4 meses recomendado para economías pequeñas y abiertas como la costarricense (Muñoz Salas y Tenorio Chaves, 2010).

**Figura 12: Reservas internacionales netas (meses de importaciones cubiertos por reservas)**



Fuente: Elaboración propia con base en cifras de BCCR.

## Observaciones finales

El presente estudio analiza el desempeño de la política monetaria y cambiaria en Costa Rica durante los últimos años, con particular énfasis en los acontecimientos durante 2018 y el primer semestre de 2019.

En términos generales, Costa Rica ha mostrado una estabilidad monetaria y cambiaria, la cual en parte motivó el anuncio del Banco Central de Costa Rica (BCCR) en enero del 2018 sobre la adopción oficial de un esquema monetario flexible de meta explícita de inflación. La adopción de este esquema no ha implicado cambios drásticos en materia monetaria, dado que el BCCR ha realizado una transición gradual del mismo.



Si bien el país ha mantenido estabilidad monetaria, existen dos vulnerabilidades importantes: i) la desacumulación de reservas monetarias internacionales durante el primer semestre de 2017 y posteriormente a finales de 2018; y ii) las presiones sobre las tasas de interés generadas por el creciente déficit fiscal. Dicha coyuntura podría generar presiones sobre los precios, el tipo de cambio y las tasas de interés en el corto plazo. Además, una mayor preferencia por la moneda extranjera y una mayor incertidumbre de los agentes económicos respecto al entorno económico, han generado presiones sobre el tipo de cambio y el nivel de reservas internacionales netas en el último año.



## Referencias

- Banco Central de Costa Rica. 2017. Informe de Inflación. San José, Costa Rica. Diciembre 2017.
- Banco Central de Costa Rica. 2018a. Informe de Inflación. San José, Costa Rica. Diciembre 2018.
- Banco Central de Costa Rica. 2018b. Programa Macroeconómico 2016-2017. San José, Costa Rica. Febrero 2018.
- Banco Central de Costa Rica. 2019. Programa Macroeconómico 2017-2018. San José, Costa Rica. Febrero 2019.
- International Monetary Fund. 2018. World Economic Outlook. Update. Abril 2018.
- Krause, Stefan. 2017. Situación Monetaria en Costa Rica. Ponencia preparada para el XXIII Informe Estado de la Nación 2016. Programa Estado de la Nación, San José, Costa Rica.
- Lankester, Valerie. 2015. Análisis de la política monetaria del 2014. Ponencia preparada para el XXI Informe Estado de la Nación 2014. Programa Estado de la Nación, San José, Costa Rica.
- Naciones Unidas. 2018. Situación y Perspectivas de la Economía Mundial 2018. Development Policy & Analysis Division.
- SUGEF 2017. Reporte sobre Encaje Mínimo Legal. [https://www.sugef.fi.cr/reportes/indice\\_de\\_reportes/EncajeMinimo.html](https://www.sugef.fi.cr/reportes/indice_de_reportes/EncajeMinimo.html)
- Valverde Obando, Gisella. 2017. Déficit fiscal, tasas de interés e inflación: aplicación de un modelo VAR. Documento de Trabajo. Ministerio de Hacienda, San José, Costa Rica.
- Villamichel, Pablo. 2013. Tasas de interés variables y la transición a un sistema de metas de inflación. Ponencia preparada para el XIX Informe Estado de la Nación 2012. Programa Estado de la Nación, San José, Costa Rica.
- World Bank 2018. World Bank Commodities Price Data (The Pink Sheet).

## INVESTIGACIÓN

# The Central American Integration System in a new global economic context

ORCID: 0000-0001-9028-2715

---

**M.A. Sergio Rivero Soto**<sup>1</sup>

---

Date received: July 17, 2020 | Approval Date: August 7, 2020

### Abstract

In the current global context, international economic relations have taken a predominant role for developing countries. This article offers an overview of the current state of the Central American Integration Process and its expansion into international markets, with a focus on trade relations with People's Republic of China. Based on an analysis of the current macroeconomic conditions and a descriptive analysis of time series data of trade and Foreign Direct Investment (FDI) between 2014 and 2019, its growing commercial relationship with China and its geostrategic role in the continent, this paper analyses the opportunities and challenges of a Central America-China partnership with the intention to lay the foundations for the creation of a strategic trade and multilateral cooperation agenda that generates shared benefits for these countries.

**Key Word:** Central America, China, international trade, FDI, Belt and Road Initiative

**JEL Codes:** F15; F50; F63

---

<sup>1</sup> Academic Director of the School of International Relations in ULACIT. Currently enrolled in the PhD in Public Management and Business Science at the Central American Institute for Public Administration.

## Introduction

The year 2021 will mark the Bicentennial of the Independence of Central America and the 30th anniversary of the Central American Integration System (SICA), a *sui generis* integration project with the objective to foster economic and social development for the countries of the region. To that end, the Secretariat for Central American Economic Integration (SIECA) was conceived as the technical and administrative body of the integration process with the mission to contribute to the consolidation of the economic integration process and the bloc's expansion into international markets.

However, since SICA's conception, the global economy has seen the rise of the People's Republic of China as the second largest economy in a renewed multipolar world where the international economic relations have taken a predominant role for developing countries, over and above the traditional objectives of diplomacy. This new economic diplomacy is reflected in four countries members of SICA that have taken the sovereign decision to establish diplomatic relations with the People's Republic of China, the region's second commercial partner.

The main objective of this article is to offer an overview of the current state of the Central American Integration Process and its expansion into international markets, with a focus on trade and investment relations with People's Republic of China.

Based on an analysis of the current macroeconomic conditions and a descriptive analysis of time series data of trade and Foreign Direct Investment (FDI) between 2014 and 2019, its growing commercial relationship with China and its geostrategic role in the continent, this paper aims to analyse the opportunities and challenges for SICA countries in a new global economic framework.

## Economic integration in a multilateral trading system

Studies on economic integration, for the most part, are studies of a theoretical-analytical nature that adhere to the neoclassical theory of international trade. According to Haack (1983), integration is generally conceived as (i) an agreement on tariffs, under the framework of a free trade area or customs union, (ii) a partial or complete liberalization of the movement of production factors and (iii) cooperation in the field of economic policy, from simple cooperation to complete unification. In his article, Haack (1983) makes an exhaustive description of the different theories that support economic integration, and finds that the majority of studies on this topic adopt the typology presented by Balassa: free trade zone, customs union, common market, economic union and complete economic integration.

Bela Balassa (1961), asserts that economic integration is a dynamic and constant phenomenon that must be considered as a process and as a state of affairs. Economic integration is a process that leads to the progressive elimination of various discriminatory practices and a state of affairs characterized by

the absence of these practices, that is, a state in which borders and trade barriers lose their meaning. Traditional theory analyses the conditions that lead to effective economic integration, namely:

- Complementarity of economies.
- Geographical proximity.
- Compatibility of socio-cultural and political-economic values.
- The existence of organized groups favourable to integration.
- The satisfaction of the interests of the world economy and the economies of the member countries of the integration project.

However, since 1948, with the creation of the General Agreement on Tariffs and Trade (GATT), the global economy adopted a multilateral trading system under the criterion of non-discrimination, the principles of most favoured nation and national treatment with the intention of deepening international economic relations and promoting international trade as the engine of economic growth for the nations.

On January 1, 1995, during the Uruguay Round negotiations (1986-1994) and under the auspices of the GATT, the World Trade Organization (WTO) was created as a structured multilateral organization to deal with the rules that govern trade between countries.

Following the main objective of market liberalization, the WTO thus becomes the sole forum for trade negotiations between States, ensuring that the benefits granted by one State to another extend to all WTO members and fulfill a role additional to arbitrate conflicts that may exist between several States on the interpretation of the rules and general agreements of the WTO already signed.

The member countries of the WTO, and therefore subscribers to the GATT, commit to the reduction of tariffs, the reduction of subsidies, the regulation of trade in services and agreements on the agricultural sector. However, although multilateralism is seen as an end in itself, Article XXIV of the GATT allows the formation of Regional Trade Agreements (RTAs) as long as these are oriented to the promotion of trade and that they respect the criterion of non-discrimination.

The debate on the impact of RTAs on the multilateral system of international trade still prevails today. RTAs, determined in the WTO as reciprocal preferential trade agreements between two or more partners, have allowed countries to negotiate rules and commitments that go beyond what has been possible multilaterally. (WTO, n.d.).

Thus, for the WTO, RTAs should help trade flow more freely between signatory countries without increasing barriers to trade with the rest of the world. In 2006, member countries agreed to implement

a provisional mechanism to improve the transparency of RTAs with the intention of understanding their effects on the multilateral trading system. (WTO, n.d.) In other words, regional integration should complement the multilateral trading system and not threaten it.

## A background on Central America's Economic Integration

Since the 1950s, Latin American and Caribbean countries have participated in different attempts at regionalization in search of greater economic development. Based on an import substitution model, the Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC) promoted the processes of economic integration as a development model for the region.

According to Briceño, Quintero and Ruiz (2013), integration was one of the central elements of ECLAC's developmental thesis, becoming "a driving force for negotiations to create regional integration blocs, which led to the establishment of the Latin American Association of Free Commerce (ALALC) and the Central American Common Market (CACM) in 1960."

In Central America, the process of economic integration began with a wave of bilateral free trade agreements between Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua, and Costa Rica, which spanned from 1950 to 1956. During this period of bilateral negotiation, each country formed part of at least one treaty related to free trade in certain products. This trend towards regional integration was further strengthened with the creation in 1951 of the Organization of Central American States (ODECA), whose members, through the Economic Council, sought to advance in a direction of economic integration, modelled on the example of the European Union. On June 10, 1958, in Tegucigalpa, a free trade and economic integration treaty was signed, with the prospect of forming a customs union. Subsequently, on December 15, 1960, the General Treaty of Economic Integration was signed by El Salvador, Guatemala, Honduras and Nicaragua and gave rise to the Central American Common Market (CACM), allowing the organization to promote integrated industrial development and laid the foundations for an infrastructure that would facilitate integration and industrial development in the region. It entered into force in June 1961, Costa Rica, in turn, acceded to the Treaty in November 1962.

The new CACM included the gradual elimination of tariffs and other barriers to trade between the signatory countries, the establishment of a common external tariff with a common trade policy, and the harmonization of the industrial and fiscal policies of the member countries with a view to promoting the balanced industrial development within an integrated market.

The first two objectives were quickly achieved: the Common External Tariff was introduced in 1965, and trade liberalization, except in cases where it was necessary to avoid tax losses or too abrupt adjustments, was carried out with some degree of success. The application of preferential treatment only to trade in

goods produced by Member States and very strong restrictions on imports of non-durable consumer goods strengthened the protection of markets against competition from third countries and supported industrial development by import substitution.

### **Economic subsystem of the Central American Integration Project**

With the intention to restructure, strengthen and reactivate the integration process the Central American Integration System (SICA) was established on December 13, 1991, by the Tegucigalpa Protocol, which modified the ODECA Charter. Since then, SICA has become the institutional framework for Regional Integration<sup>2</sup>.

Subsequently, in 1993, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, and Panama signed the Protocol to the General Treaty on Central American Economic Integration, with which the Economic Integration Subsystem was established through the Secretariat for Central American Economic Integration (SIECA).

Although SICA is considered to be an example of economic regionalism, it professes a particular model of open regionalism, where member countries are not obliged to subscribe to all subsystems and/or organs belonging to the integration project, SICA is characterized by being an articulation of separate subsystems, neither restricted nor exclusive. According to Aguilera (2016):

The name of “System” that was given to the organization reflects the systemic theoretical conception that inspired the new architecture. In it, the organization was structured on five subsystems, each with a treaty or other standard. The subsystems were originally: Political, Economic, Social, Environmental, and Cultural and Educational.

In this way, SIECA is constituted as the technical and administrative body of the Central American Economic Integration Process. It links the actions of the other secretariats of the economic subsystem and coordinates with the General Secretariat of SICA. In this paper, Central American isthmus is defined by the economies taking part of the subeconomic system, namely Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, and Panama.

## **Central America: macroeconomic conditions and international trade**

According to its mission and vision, the SIECA looks to promote economic and sustainable development, with the aim of transforming and modernizing its structures, increasing its competitiveness, and inserting Central America into the world economy.

---

<sup>2</sup> Originally SICA was constituted by Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, and Panama later with Belize joining as full member in 2000 and the Dominican Republic in 2013 as an Associated State.

This section describes the current trends in economic growth, FDI and international trade in Central America, with the intention to analyse Central America’s interaction with the international markets and the global economy’s impact of the isthmus development.

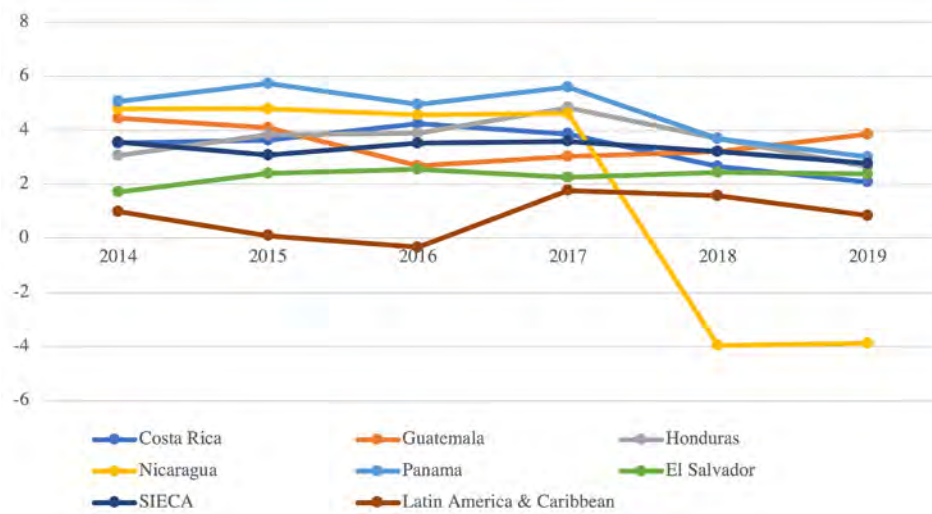
**Economic growth**

Central American economies have maintained an important economic dynamism in recent years, for the period 2014-2019, the economic growth of these economies averaged 3.3%, but with a marked growth heterogeneity between them. For 2019, Nicaragua had the economy with the lowest GDP growth with a negative 3.9%, while Guatemala grew at a rate of 3.8%, becoming one of the most dynamic economies in the region.

However, it is important to note that Central American economies outperformed, except for Nicaragua since 2017, Latin America and the Caribbean. This could be explained by the differences in the productive apparatus of the economies of the isthmus, based on export of agricultural products and services, while the large South American economies are heavily dependent on the extraction of minerals and export of natural resources.

Nonetheless, the dynamism displayed by the economies of Central America is not enough to surpass the economic and social challenges that hinders the regions global competitiveness vis-à-vis the new context of the 4<sup>th</sup> industrial revolution.

**Figure 1: Annual GDP growth in Central America**



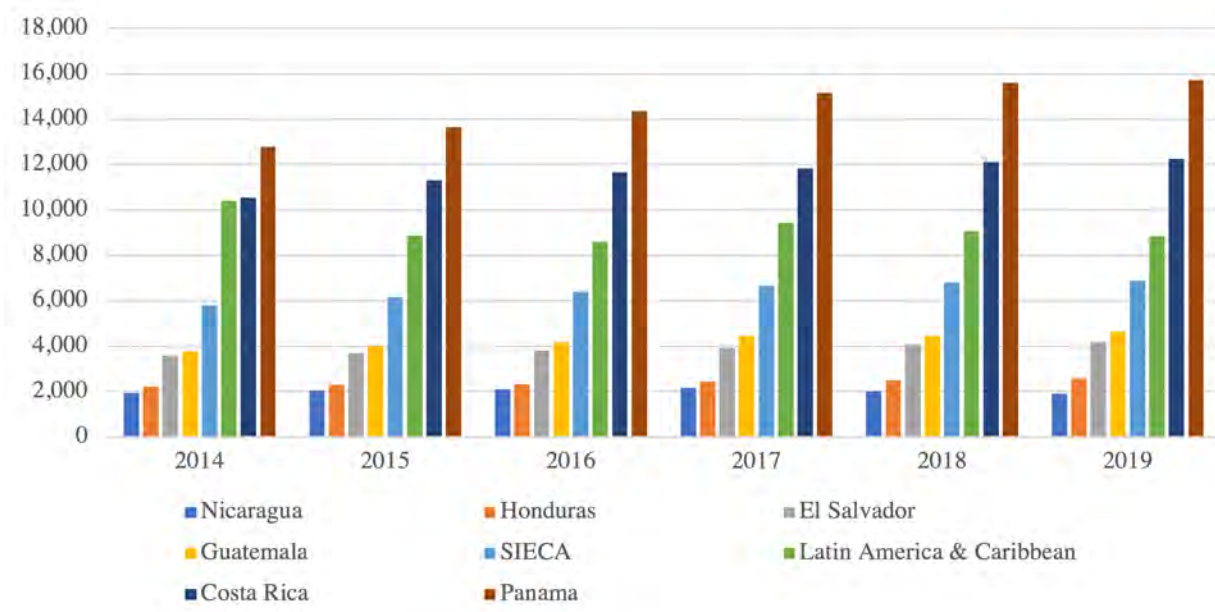
Source: Adapted from World Development Indicators (2020)



According to the Inter-American Development Bank Report on the Economic Environment of Central America and the Dominican Republic 2018, these economies have improved in several indicators such as inflation, balance of the current account and international reserves: “ however, it has also been facing important external challenges, such as the reduction of international prices in important export products such as sugar and coffee and the beginning of a cycle of monetary increases in the United States.” (IDB, 2019)

This economic growth also translates into higher levels of GDP per capita, however disparities remain between countries, as shown by figure 2.

**Figure 2: GDP per capita (current US\$) by country**



Source: Adapted from World Development Indicators (2020)

When analysing the GDP per capita for the countries in this study, Panama and Costa Rica maintain a clear advantage over the rest of Central America, with a GDP per capita three times higher than their counterparts in the region. This is a clear sign of the economic heterogeneity and disparity that translate in a diverse array of needs and challenges for economic growth and social development.

On the other hand, besides Nicaragua, all countries in the region have experiences steady growth with Honduras, El Salvador and Costa Rica achieving over 16% increase between 2014 and 2019, while Guatemala and Panama taking the lead, with rates over 22% growth.



**Table 1: GDP per capita (current US\$) by country**

<i>Country</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>Growth</i>
<i>Nicaragua</i>	1,934	2,050	2,108	2,159	2,021	1,913	-1.09%
<i>Honduras</i>	2,206	2,302	2,343	2,454	2,506	2,575	16.72%
<i>El Salvador</i>	3,589	3,706	3,806	3,910	4,068	4,187	16.67%
<i>Guatemala</i>	3,780	3,995	4,173	4,451	4,473	4,620	22.23%
<i>Costa Rica</i>	10,547	11,299	11,666	11,815	12,112	12,238	16.03%
<i>Panama</i>	12,796	13,630	14,344	15,150	15,593	15,731	22.94%
<i>SIECA</i>	5,809	6,164	6,407	6,657	6,795	6,877	18.40%
<i>Latin America &amp; Caribbean</i>	10,417	8,871	8,577	9,433	9,081	8,847	-15.07%

Source: Adapted from World Development Indicators (2020)

Compared to the average for Latin America and the Caribbean, SIECA economies have achieved sustained growth of GDP per capita, even though disparities between countries remain. While Latin America and the Caribbean economies saw a decrease in GDP per capita of 15% between 2014 and 2019, SIECA grew at an average 18.4% for the same period. This means an increase in citizens' living standards, achieving higher levels of consumption to satisfy their needs.

The World Bank's thresholds for income classification 2020-2021 can be used to portrait the large disparities between countries in the region. Of the six economies analysed, Nicaragua, Honduras and El Salvador are defined by the World Bank as lower-income economies, moreover, Nicaragua and Honduras are subject to IDA credit, created to specifically assist the world's 74 poorest countries, with credits that have a zero or very low interest.

Guatemala and Costa Rica are classified as upper-middle income economies; however, this category bracket includes economies with a GNI per capita between \$4,046 and \$12,535. It is important to note that Guatemala's economy is closer to the lower band while Costa Rica's GNI per capita is closer to the upper band withing that category. Lastly, Panama is the only country classified as high-income economy by the World Bank.

**Table 2: Central America Income and Lending Groups**

<b>Economy</b>	<b>Income group</b>	<b>Threshold</b>	<b>Lending category</b>
<i>Costa Rica</i>	Upper middle income	4,046 - 12,535	IBRD
<i>El Salvador</i>	Lower middle income	1,036 - 4,045	IBRD
<i>Guatemala</i>	Upper middle income	4,046 - 12,535	IBRD
<i>Honduras</i>	Lower middle income	1,036 - 4,045	IDA
<i>Nicaragua</i>	Lower middle income	1,036 - 4,045	IDA
<i>Panama</i>	High income	> 12,535	IBRD

Source: Adapted from World Development Bank (2020)

However, Central American economies must still consolidate their macroeconomic stability to achieve a qualitative leap in their macroeconomic indexes and thus increase their global competitiveness.

### **Trade and Foreign Direct Investment**

The process of Central American Economic Integration has resulted in strong trade and economic relations between its member states, therefore intraregional trade takes an important role in the region. Table 3 shows the importance of international trade for Central American economies, where Honduras and Nicaragua are heavily dependent on foreign trade, being also the poorest countries of region. This situation can be worrisome, considering that a high dependency on international trade, makes the countries more vulnerable to currency fluctuations and price fluctuations in world markets, therefore the importance of a more diversified portfolio of products and destinations for exports.

**Table 3: Central America Trade as % of GDP (2018)**

<b>Country</b>	<b>%</b>
<i>Costa Rica</i>	66.7
<i>Guatemala</i>	47.2
<i>Honduras</i>	102.6
<i>Nicaragua</i>	93.6
<i>Panama</i>	89.4
<i>El Salvador</i>	77.2

Source: Adapted from World Development Indicators (2020)

However, when it comes to extra regional trade, Central America is still heavily dependant in the market of the United States, as shown in table 4 and table 5, the North American economy is, by far, its main trading partner, with exports of USD 10.3 billion and imports of USD 25.7 billion in 2018.

**Table 4: Central America: Merchandise exports by main partners (Millions of USD)**

<b>Country</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<i>United States</i>	9,642.70	9,224.10	9,347.50	10,017.20	10,286.70
<i>Netherlands</i>	1,177.50	921.4	1,233.80	1,387.50	1,348.70
<i>Belgium-Luxembourg</i>	547.5	651.2	725.3	1,165.00	1,102.00
<i>Mexico</i>	817.1	704.4	782.2	830.9	836.5
<i>Germany</i>	691.6	705	663.2	747.1	666.6
<i>Dominican Republic</i>	529.6	573.5	531.5	474.8	539.2
<i>Spain</i>	320.7	257	277.4	361.1	466.9
<i>China</i>	542.6	350.1	137.3	286.1	465.4
<i>UK</i>	419.2	386	425.1	467	446.5
<i>Japan</i>	321.5	317.5	321.1	378.9	402.7
<i>Italy</i>	329.4	359	397.3	383.4	388.1
<i>Canada</i>	563.2	390.2	364.2	376.4	362.6
<i>Puerto Rico</i>	247.4	223.8	216.4	251.4	323.8
<i>China Taiwan</i>	260	204.9	234.8	322.7	267.5
<i>France</i>	193.7	231.3	179.4	166.7	166.2
<i>South Korea</i>	346.2	147.4	143	132.5	149.6
<i>Hong Kong, China</i>	443.4	85.6	62.3	89.2	139.3
<i>Chile</i>	156.6	137.9	120.5	116.7	136.6
<i>Colombia</i>	138.8	125.5	133.9	126.9	136.5
<i>Saudi Arabia</i>	83.4	82.1	80	118.4	130.3
<i>Sub-Total</i>	17,772.20	16,077.50	16,376.30	18,200.10	18,761.70

Source: Center for Studies for Economic Integration (SIECA) with data from the Central Banks of the Region, Ministry of Development, Industry and Commerce (MIFIC) of Nicaragua and National Institute of Statistics and Census (INEC) of Panama.

For the region, China has become its second trading partner, mostly because of imports amounting USD 8.9 billion in 2018, while exports only accounted for USD 465.4 million that same year.

**Table 5: Central America: Merchandise imports by main partners (Millions of USD)**

<b>Country</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<i>United States</i>	26,148.20	22,716.40	21,903.80	24,018.40	25,658.60
<i>China</i>	6,877.20	7,998.20	7,951.20	8,218.40	8,922.20
<i>Mexico</i>	5,264.30	5,624.20	5,460.50	5,544.50	5,907.50
<i>Panama Free Trade Zone</i>	3,530.50	2,504.90	2,392.00	2,765.40	3,119.50
<i>Colombia</i>	1,326.00	1,234.50	1,269.30	1,315.20	1,557.00
<i>Germany</i>	1,294.60	1,384.20	1,338.40	1,429.30	1,412.60
<i>Japan</i>	1,386.90	1,437.70	1,465.90	1,360.80	1,333.90
<i>Spain</i>	1,134.80	1,153.00	1,003.70	1,148.80	1,311.20
<i>Brazil</i>	969.2	1,080.90	1,179.10	1,297.10	1,228.80
<i>South Korea</i>	1,417.00	1,444.50	1,126.10	1,299.20	981.5
<i>India</i>	694.2	882.1	928.6	898.2	918.1
<i>Italy</i>	953.9	749	705.3	698.7	690.9
<i>Chile</i>	625.8	590.3	619.5	656.5	670
<i>Hong Kong, China</i>	638.7	435.9	467	446.4	595.8
<i>Argentina</i>	298.5	275.7	282.8	547.3	552.8
<i>China Taiwan</i>	574.1	601.8	524.4	524.4	540.7
<i>Thailand</i>	756	875.2	880.3	648.7	536
<i>Canada</i>	501.9	532	513.2	486.7	530.4
<i>France</i>	462.5	562.4	458.6	501.3	491
<i>Belgium-Luxembourg</i>	304.1	324.2	369.2	416.8	396.6
<i>Sub-Total</i>	55,158.40	52,407.20	50,839.20	54,222.00	57,355.20

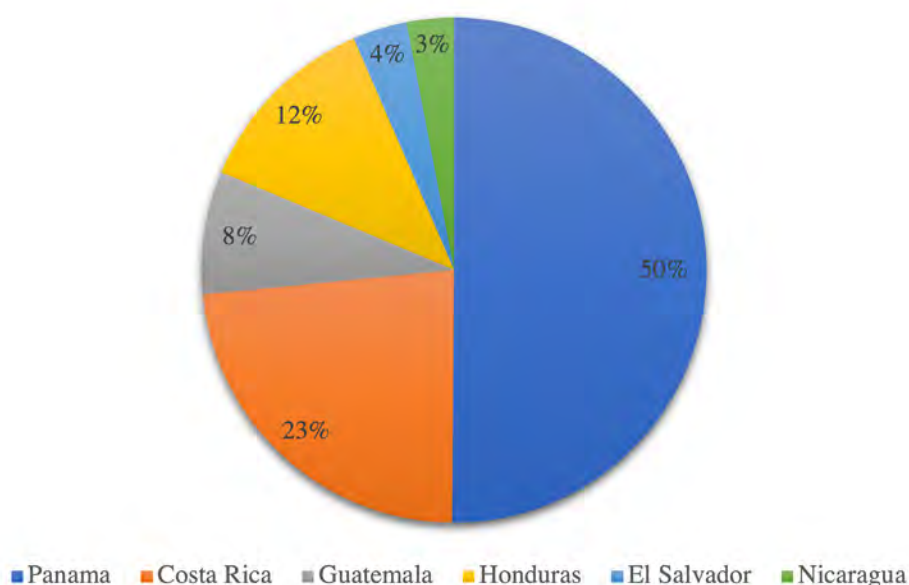
Source: Center for Studies for Economic Integration (SIECA) with data from the Central Banks of the Region, Ministry of Development, Industry and Commerce (MIFIC) of Nicaragua and National Institute of Statistics and Census (INEC) of Panama.

In general terms, the economic literature considers that FDI generates economic development and growth through the externalities it produces, such as technology transfer and spill overs. Romer (1993) states that FDI can facilitate the transfer of technology and know-how from the most developed to the

least developed countries, increasing the productivity of all firms, given the existence of spill overs that benefit the economy.

When analysing FDI flows in the region, just in 2018, Panama and Costa Rica concentrated 73% of the inflows of direct investment, being Panama, the first destination covering 50% the region's FDI inflows.

**Figure 3: FDI inflows in 2018 by country**



Source: Adapted from World Development Indicators (2020)

Table 6 shows how Panama is not only the main destination for FDI in the region, is the only economy that has seen a steady increase in FDI inflows between 2014 and 2019. For the rest of the countries, FDI inflows have taken a toll specially in Nicaragua, due to the political instability of the recent years.

**Table 6: Foreign direct investment, net inflows (BoP, current millions of US\$)**

Country	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<i>Panama</i>	4984	5119	5248	3977	5945	6068
<i>Costa Rica</i>	3242	2956	2620	2856	2764	2506
<i>Guatemala</i>	1408	1203	846	998	936	967
<i>Honduras</i>	1705	1317	1147	950	1443	955
<i>El Salvador</i>	506	495	479	504	413	725
<i>Nicaragua</i>	884	950	899	772	359	ND

Source: Adapted from World Development Indicators (2020)

Considering the positive externalities of FDI in the productivity and economic growth of developing countries, Central American economies are in need of a more aggressive policy to attract investments, but also require a wholesome strategy to become internationally competitive destinations and potential export platforms for multinational firms, taking advantage of its geostrategic position in the middle of the Americas and between the Pacific and Atlantic oceans.

## Central America and China: within the Belt and Road Initiative

Central America has strategic and geographical advantages for global trade, and with the strengthening of diplomatic relations between these countries and the People's Republic of China, further growth in investment and trade is expected. In addition, the linkage of Panama, Costa Rica and El Salvador to the Belt and Road Initiative (BRI) promises them a geostrategic role within the Chinese project, connecting the isthmus more closely to Asia-Pacific.

Since its conception in 2013, President Xi's initiative has become the most ambitious global project of recent decades. The Belt and Road Initiative seeks to interconnect the world through a multibillion network of infrastructure projects in Asia, Africa, Europe, and Latin America.

During the Second China-CELAC Ministerial Forum in 2018, President Xi presented the Special Declaration of the Belt and Road Initiative with which he sealed the initiative as a new platform for mutually beneficial cooperation between China and Latin America. In order to globally expand the scope of this initiative, the Latin American region would be seen as a "natural extension" of the initiative's maritime route.

Panama became the first Latin American country to announce a project with BRI seal. A fast train that will connect the Panamanian capital with the city of David and will consist of “391 kilometres of journey with 22 stations, including 5 cargo stations, with an estimated investment of US\$ 4.1 billion.” (AFP, 2019).

Thus, it is relevant to ask: could the Belt and Road Initiative be an opportunity for Central American to achieve a qualitative leap regarding their global competitiveness and economic expansion into international markets?

The BRI has been strongly criticized as an attempt of imperialist expansionism of China in the 21st century. Certainly, the rise of China as a new world economic power has found detractors who fear the Chinese advance in areas that were previously controlled by other economic powers of Europe and North America.

The United States and some European countries have shown concern about China’s policy of diversifying, controlling and guaranteeing its access to raw materials and energy resources, and considers that China’s interest is to access (again) the state of great geopolitical power by 2049, corresponding to the centenary of the People’s Republic of China.

However, it is worth considering that China is undergoing a transformation in its economic model, going from being an exporting powerhouse to being an economy centred on domestic demand’s growth, while trying to face a challenging demographic shift.

Therefore, China has seen the need to increase its business beyond its borders to generate investments that earn a necessary income for the prosperity of an aging population, while gradually reducing its industrial overcapacity.

Although the initiative could be perceived as an individual effort of an economic power to benefit itself, the BRI is a long-term effort that proposes projects of great economic and technical relevance for all countries involved.

The benefits of international trade for developing nations are clear, although its growth presents important challenges in terms of logistics and interconnectivity between nations. According to iContainers data, maritime transport represents 90% of world trade, however, the Higher Institute of Maritime Economy of Nantes (ISEMAR, n.d.) affirms that, from a technical, security and geostrategic point of view, the maritime routes of world trade are saturated. Therefore, Beijing considers important to multiply alternative cross-cutting routes to avoid the long-term risks of geostrategic “bottlenecks” for world trade.

The geostrategic position of Central America allows the BRI to strengthen the main international maritime arteries and metropolitan areas on both sides of the Pacific and the Atlantic, and takes as cooperative platforms the complementary economic, commercial and industrial activities among the countries, with a view to jointly create a new land and maritime corridor in Central America.



The priorities of the BRI project are the areas of investment in interconnectivity and infrastructure, financial cooperation, and cultural exchanges, which match Central America's needs to improve its global competitiveness, as stated previously.

International trade is a pillar for Central American economies, however, its development has been limited by the lack of investment in quality infrastructure that allows its economies to move towards greater integration in global value chains and improve their global competitiveness.

In general terms, cooperation can cover a wide range of fields, such as the joint development of transport infrastructure, the joint configuration of industrial parks, the establishment of networks of sister cities, the promotion of trade and investment, financial cooperation with the Asian Infrastructure Investment Bank (AIIB) and the joint collaboration in other regional initiatives.

### **Towards a joint trade and cooperation strategy**

Even before establishing diplomatic relations with the People's Republic of China, Central American economies were closely linked with the Asian giant. For Costa Rica, Panama and El Salvador, China is one of its main trading partners and the establishment of diplomatic relations aims to give a qualitative push in the development of trade and cooperation with Beijing.

For all the countries of Latin America and the Caribbean, but mainly for the countries of Central America, growing US protectionism is a threat to the economic growth and development. Thus, China becomes a viable alternative for the diversification of trade, a partner for financial aid through cooperation and access to infrastructure development financing thus stimulating economic growth.

As shown throughout the paper, the economic asymmetries among the economies of the isthmus makes their development needs heterogeneous, however, all SIECA countries have the challenge of taking on structural reforms, where China can become a strategic development partner.

Therefore, this paper aims to help lay the foundations for the creation of a strategic trade and multilateral cooperation agenda that generates shared benefits for the nations involved.

In a recent report from the Atlantic Council of the United States, the specialist in international trade and economic development Anabel González presented three main business opportunity areas for the Latin American region with China.

These opportunities include facilitating trade in agricultural products and processed foods; expand trade in services, particularly tourism; and taking advantage of Chinese advanced technologies, digital platforms, and capital to promote electronic commerce and support productivity and innovation in Latin America. (González, 2018)

González's proposal facilitates the design of a roadmap for a joint trade and cooperation agenda between SIECA countries, which allows a coordination of efforts with the intention of maximizing the potential of the new relationship with China.

A business agenda could then focus on those three areas defined by Gonzalez (2018):

- Improved access to markets for processed agricultural and food products.
- Expand trade in services with a focus on tourism
- Take advantage of Chinese know-how to promote electronic commerce.

In addition to the three opportunities above mentioned to promote trade with China, the renewed partnership with Beijing and the Belt and Road Initiative, permit greater cooperation in the field of education, technology and innovation, allowing access to resources for the financing of infrastructure projects that occur in 3 main axes:

- Economic and financial cooperation: development of road, port and airport infrastructure, development of clean energy projects.
- FDI promotion: create export capacity to China, creation of Special Economic Zones for Chinese manufacturing and companies.
- Cooperation in human capital development: education for innovation, technical and academic cooperation.

### Final considerations

The economies of Central America face the need to make a qualitative leap in their global competitiveness, which allows them to ensure sustainable economic growth and prosperity for their inhabitants.

However, the renewed partnership with the People's Republic of China provides an opportunity to diversify exports destinations through the strengthening of trade with Asia Pacific and cooperation in education, technology and innovation that allows the diffusion of innovative ideas and new ways of creating value for these economies.

Likewise, the BRI offers clear opportunities to improve Central America's global competitiveness, but, it must be clear that the way in which Chinese investment is attracted should consider the risks inherent of a possible over-indebtedness that could put Central American countries in a delicate fiscal situation in the medium term.

Therefore, it is important for these countries to have the technical capacity to negotiate investment projects in infrastructure and strategic sectors so mutual benefit agreements are reached. This is undoubtedly the biggest challenge.

Therefore, it is recommended that Central America develops a joint strategy that proposes a portfolio of infrastructure projects, strategic sectors for investment and a plan to promote trade with China. The support of the business sector, eager for more and better commercial relations with the economic engine of Asia, is essential to understand how to take advantage of economic cooperation with China and define strategic industries for the attraction of investments and technical cooperation for Central American businesses.

Thus, in order to develop a regional strategy, an inter-ministerial dialogue is essential based on a broad understanding of the international economic and political context, seeking common ground between Central America and China: transport and interconnectivity, infrastructure development and urban planning, climate change and clean energies, smart cities and technological advances, topics in which China is a world reference.

## References

- AFP, A. (2019, March 17). China entrega a Panamá estudio para construir un tren hasta la frontera tica. Retrieved from <https://www.nacion.com/economia/politica-economica/china-entrega-a-panama-estudio-para-construir-un/JN255TADUFHJFDMF3F73RWR62E/story/>
- Aguilera Peralta, G. (2016). El regionalismo centroamericano: entre la unión y la integración. OASIS, 24, 89-105. DOI: <http://dx.doi.org/10.18601/16577558.n24.06>
- Balassa, B. (1961). *The Theory of Economic Integration*, London, Allew and Unwin, 1961
- Briceño Ruiz, J., Quintero Rizutto, M., & Ruiz de Benítez, D. (2013). El pensamiento estructuralista de la CEPAL sobre el desarrollo y la integración latinoamericana: reflexiones sobre su vigencia actual. Retrieved 12 November 2019, from [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/35026/Documento\\_completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/35026/Documento_completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Gonzalez, A. (2018). *Latin America – China Trade and Investment Amid Global Tensions*. The Atlantic Council Of The United States., ISBN-13: 978-1-61977-571-8.
- Haack, W. G. C. M. (1983). The Selectivity of Economic Integration Theories: A Comparison of Some Traditional and Marxist Approaches. *Journal of Common Market Studies*, 21(4), 364. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5965.1983.tb00266.x>
- IDB. (2019). El BID destaca las fortalezas internas de Centroamérica frente a los desafíos externos | IADB. Retrieved from <https://www.iadb.org/es/noticias/el-bid-destaca-las-fortalezas-inter-nas-de-centroamerica-frente-los-desafios-externos>
- ISEMAR. (n.d.). La saturation des routes maritimes mondiales. Retrieved from [http://archives-fig-st-die.cndp.fr/actes/actes\\_2009/lacoste/resume.html](http://archives-fig-st-die.cndp.fr/actes/actes_2009/lacoste/resume.html)
- Romer, P. (1993) Idea Gaps and Object Gaps in Economic Development, *Journal of Monetary Economics*: 32(3), p543–573.
- World Trade Organization. (s.f.). Understanding the WTO - Regionalism: friends or rivals? Retrieved from [https://www.wto.org/english/thewto\\_e/whatis\\_e/tif\\_e/bey1\\_e.htm](https://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/bey1_e.htm).
- World Trade Organization. (s.f.). Regional trade agreements. Retrieved from [https://www.wto.org/english/tratop\\_e/region\\_e/region\\_e.htm](https://www.wto.org/english/tratop_e/region_e/region_e.htm).

## INVESTIGACIÓN

# Objetivos de desarrollo sostenible: análisis de la situación actual en Costa Rica y propuesta para su implementación en el parque empresarial

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS: ANALYSIS OF THE CURRENT SITUATION IN COSTA RICA AND PROPOSAL FOR ITS IMPLEMENTATION IN BUSINESS PARK

---

**MBA Rubén Mora Alvarado**<sup>1</sup>

---

Fecha de recepción: 21 de agosto de 2020 | Fecha de aprobación: 11 de setiembre de 2020

## Resumen

El presente artículo pretende ser una propuesta resumen para el empresariado costarricense sobre algunos temas por considerar en la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles más aplicables a la realidad de los negocios actual. Primero se realizó una revisión de la literatura y antecedentes de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas. En segunda instancia, se determinaron los cinco objetivos considerados de mayor relevancia para el sector empresarial, incluyendo un análisis resumido de su situación y avances.

**Palabras clave:** ODS, negocios, desarrollo sostenible

**Códigos JEL:** M14; D24

## Abstract

This article aims to be a summary proposal for the Costa Rican business community on some issues to consider in the implementation of the Sustainable Development Goals most applicable to the current business reality. First, a review of the literature and background of the United Nations 2030 Agenda will be carried out. In the second instance, the five objectives considered most relevant for the business sector were determined, including a summary analysis of their situation and progress.

**Keywords:** SDG, business, sustainable development

**JEL codes:** M14; D24

---

<sup>1</sup> Director de posgrados y profesor de ULACIT en el área de finanzas.

## Introducción

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son el resultado de un seguimiento a los Objetivos de Desarrollo del Milenio, que fueron acordados por una gran mayoría de países en el mundo a inicios del siglo XXI. Su propósito es generar un nuevo esquema de gestión eficiente del medio ambiente y la utilización apropiada de los recursos naturales, con el fin de mejorar los índices de desarrollo humano, fortaleciendo a su vez el sistema económico mundial y procurando el uso sostenible de los factores de producción.

Este documento procura presentar de forma resumida, la situación de los principales indicadores de los ODS en Costa Rica, así como determinar cuáles son considerados más relevantes para los empresarios nacionales, con el objetivo de priorizar evaluaciones y las acciones que se deben tomar en sus negocios para el cumplimiento que se requiere. Siempre se deben tomar en cuenta las buenas prácticas empresariales, que le faciliten al país la presentación de las métricas necesarias de validación de los objetivos de desarrollo nacional en relación con el acuerdo mundial suscrito.

En la parte final del trabajo se atiende la inquietud sobre el costo-beneficio de incluir una agenda de cumplimiento de los ODS a nivel empresarial, la que es considerada sobre un análisis empírico de lo que podría resultar en la valoración de atender un objetivo cuantitativo como ese, bajo aristas muy generales.

Este trabajo, más que soluciones, promueve la apertura de más estudios y análisis sobre la importancia de los ODS en el mundo empresarial costarricense.

## Antecedentes de los ODS

En septiembre del 2000, los dirigentes mundiales se reunieron en la sede de las Naciones Unidas en Nueva York y aprobaron la Declaración del Milenio, en la cual los países se comprometieron con una nueva alianza mundial para reducir los niveles de extrema pobreza y establecieron una serie de objetivos con metas e indicadores conocidos como los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), cuyo vencimiento llegó en el 2015 (Banco Mundial, 2018).

Los ODM estaban compuestos de 8 objetivos, 18 metas y 48 indicadores. Los primeros 7 ODM buscaban que los países en vías de desarrollo tomaran nuevas medidas y aunaran esfuerzos en la lucha contra la pobreza, el analfabetismo, el hambre, la falta de educación, la desigualdad entre los géneros, la mortalidad infantil y la materna, el VIH/sida y la degradación ambiental. El ODM 8 instaba a los países desarrollados a adoptar medidas para aliviar la deuda, incrementar la asistencia a los países en desarrollo y promover un mercado más justo.

## Agenda 2030: Objetivos de Desarrollo Sostenible

En el año 2015, luego del cumplimiento del plazo de los 8 Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), los Estados acordaron una nueva agenda para el desarrollo.

La Agenda de Desarrollo 2030 es un plan de acción en favor de las personas, el planeta y la prosperidad. También busca fortalecer la paz universal dentro de un concepto más amplio de la libertad. La aprobación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) representa una oportunidad histórica para unir a los países y las personas de todo el mundo, y emprender nuevas vías hacia el futuro. Los ODS están formulados para erradicar la pobreza, promover la prosperidad y el bienestar para todos, proteger el medio ambiente y hacerle frente al cambio climático a nivel mundial.

Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (véase el detalle en la tabla No.1) y sus 169 metas son de carácter integrado e indivisible, de alcance mundial y de aplicación universal, tienen en cuenta las diferentes realidades, capacidades y niveles de desarrollo de cada país y respetan sus políticas y prioridades nacionales.

**Tabla 1: los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible**

1	Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.
2	Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.
3	Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.
4	Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.
5	Lograr la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas
6	Garantizar la disponibilidad de agua y su ordenación sostenible y el saneamiento para todos.
7	Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.
8	Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.
9	Construir infraestructura resiliente, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.
10	Reducir la desigualdad en y entre los países.
11	Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.
12	Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.
13	Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos (tomando nota de los acuerdos celebrados en el foro de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático).
14	Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.
15	Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, efectuar una ordenación sostenible de los bosques, luchar contra la desertificación, detener y revertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de la diversidad biológica.
16	Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.
17	Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.

Fuente: adaptado de <https://onu.org.gt/objetivos-de-desarrollo/>

Si bien las metas expresan las aspiraciones a nivel mundial, cada gobierno fijará sus propias metas nacionales, guiándose por la ambiciosa aspiración general, pero tomando en consideración las circunstancias del país. Cada gobierno decidirá también la forma de incorporar esas aspiraciones y metas mundiales en los procesos de planificación, las políticas y las estrategias nacionales.



Es importante reconocer el vínculo que existe entre el desarrollo sostenible y otros procesos pertinentes que se están llevando a cabo en la esfera económica, social y ambiental (Banco Mundial, 2018).

En el 2015, Costa Rica presentó el III Informe sobre el Cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio ante los representantes del Sistema de Naciones Unidas, y se concluyó que a ese momento, el país había logrado un importante avance de las metas propuestas, entre las que estaban erradicar la pobreza y el hambre; lograr enseñanza primaria universal; promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer; reducir la mortalidad infantil; mejorar la salud materna; combatir el VIH/Sida, la malaria y otras enfermedades; garantizar sostenibilidad ambiental; y fomentar una asociación mundial.

De acuerdo con la escala de valoración construida, del total de metas pactadas, un 54 % se ubica en la categoría de cumplidas, un 19 % como parcialmente cumplidas y un 27 % como no cumplidas. Por ejemplo, se logró cumplir con la tasa de alfabetización de personas entre 15 y 24 años, y la cobertura en el tercer ciclo y educación diversificada. Igualmente, se consiguió una mayor participación de las mujeres en el mercado de trabajo y una reducción de la brecha salarial; se llegó al 40 % de mujeres en puestos de elección popular (y en puestos de dirección del sector público) y se cumplió con la meta de mortalidad infantil y población con acceso a agua potable (OPS, 2015).

En relación con los resultados de la presentación dada sobre el cumplimiento de los ODM en el 2015, persisten importantes desafíos, como reducir el porcentaje de hogares en situación de pobreza, redoblar esfuerzos para que todas las personas logren empleo pleno productivo y trabajo decente, fortalecer las acciones de prevención y diagnóstico temprano del VIH y elevar la cobertura de la vacunación contra el sarampión.

El balance general muestra que el objetivo de mayor porcentaje de progreso fue el garantizar la sostenibilidad del medio ambiente, con un 92 %, mientras que erradicar la pobreza extrema y el hambre fue el que obtuvo menos avance, con tan solo un 17 % de cumplimiento.

Además del lanzamiento del Informe de los ODM 2015, las Naciones Unidas oficializaron en Costa Rica la nueva Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Pilar Álvarez, coordinadora residente a. i. de la ONU en Costa Rica, explicó que la nueva agenda constituye una visión universal, integrada y transformativa para un mundo mejor:

Es una agenda en favor de las personas, para poner fin a la pobreza en todas sus formas. Una agenda en favor del planeta, de la prosperidad compartida, la paz y las alianzas de colaboración. Una agenda que transmite la urgencia de tomar medidas contra el cambio climático y que se basa en la igualdad de género y el respeto de los derechos de todas las personas. Pero, ante todo, es una agenda que promete que nadie se quedará atrás (Reliefweb, 2015, pág.1).

Álvarez enfatizó que estos objetivos emergen del proceso más inclusivo de la historia de las Naciones Unidas, ya que contó con la participación de 193 países, miles de organizaciones no gubernamentales (ONG) y representantes del sector privado. Además, más de 8.5 millones de personas fueron consultadas sobre sus expectativas y deseos para un futuro.

En la Cumbre para el Desarrollo Sostenible realizada en septiembre del 2015, los Estados miembros de la ONU aprobaron la Agenda 2030, la cual incluye 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (véase la imagen No.1) y 169 metas para poner fin a la pobreza, luchar contra la desigualdad y la injusticia, y hacerle frente al cambio climático.

## Formulación del problema

El cumplimiento de los ODS se considera de suma importancia dentro de un contexto general de respaldo al acuerdo firmado por la gran mayoría de países en el mundo, con respecto a la sostenibilidad ambiental.

Costa Rica necesita una pronta y efectiva inserción en todo lo relacionado con el desarrollo sostenible, de manera que no solo cumpla con los acuerdos y estándares internacionales que se han fijado, sino que se promueva cultural y económicamente de una forma eficaz, contemplando un impacto económico positivo y suficiente que fortalezca el parque empresarial nacional. Esto permitirá elevar los niveles de progreso en cantidad y calidad de empleo y de vida del costarricense, a través de una mejora sustancial en los índices ambientales, sociales, económicos, de salud y educación. Este esfuerzo también responde a la responsabilidad tácita que tiene Costa Rica con respecto al cuidado del ambiente mundial, al ser considerada —y considerarse ella misma— como un país siempre interesado en la conservación y desarrollo del ambiente.

## Propósito del estudio

Objetivo general: Analizar el avance actual en el cumplimiento de las ODS en el país, y las políticas económicas-financieras aplicadas con su posible reformulación para alcanzar los ODS.

Específicamente, se examinan los cinco ODS más significativos que generan mayor impacto en el sector empresarial costarricense, y cómo pueden influir en el desempeño a corto, mediano y largo plazos en sus resultados, con el fin de lograr lo siguiente:

1. Proponer un resumen de mejores prácticas por considerar por parte del empresariado costarricense, a fin de gestionar adecuadamente sus factores productivos en la maximización de su rentabilidad y responsabilidad social corporativa ante el cumplimiento de los ODS.

2. Generar preguntas de investigación que permitan contribuir al análisis más profundo del cumplimiento de la agenda ODS 2030.
3. Plantear una propuesta para la elaboración de un modelo de análisis costo-beneficio de la agenda ODS para Costa Rica.

### Preguntas de investigación

- ¿Cuál es la importancia para el sector empresarial costarricense de conocer los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y su impacto en la economía del país?
- ¿Cuál es la situación actual en cuanto al avance en la gestión de cumplimiento de los 17 ODS en Costa Rica?
- ¿Se puede calcular en la empresa el costo-beneficio de implementar una agenda para cumplir con los ODS más relevantes al 2030?

### ¿Cuál es la importancia para el sector empresarial costarricense de conocer los ODS y su impacto en la economía del país?

Con respecto al análisis de los ODS, se considera que hay cinco de estos objetivos que están más enfocados a las prácticas empresariales. Estos objetivos determinan políticas que los negocios deben asumir para un fortalecimiento de todo el ciclo productivo y que son de alcance en todos los sectores económicos del país. Además, son objetivos que reúnen de forma relevante y estructural, la base productiva empresarial del país, por lo tanto, es de suma importancia conocer su desarrollo.

Por supuesto, se debe señalar que la mención de estos cinco ODS no implica que los demás no sean importantes o relevantes en una gestión empresarial enfocada al desarrollo sostenible, pero sí son un núcleo básico que debe considerarse para fortalecer ese enfoque.

1. Objetivo 12. Producción y consumo responsables.
2. Objetivo 9. Industria, innovación e infraestructura.
3. Objetivo 8. Trabajo decente y crecimiento económico.
4. Objetivo 11. Ciudades y comunidades sostenibles.
5. Objetivo 17. Alianzas para lograr los objetivos.

Haciendo un resumen del ciclo de sostenibilidad que se podría considerar al juntar estos cinco objetivos, se puede indicar que el inicio comprende los recursos naturales que se deben utilizar, para ser dispuestos en favor de los diferentes factores productivos (capital, gestión empresarial, mano de obra y tecnología), con el fin de procesarlos, transformarlos o generarlos para satisfacer las necesidades de los mercados de una forma sostenible. Esto se deberá complementar, además, con una educación/culturización adecuadas y dirigidas a alcanzar el desarrollo apegado a las exigencias de hacer eficiente y sostenible ese uso de recursos.

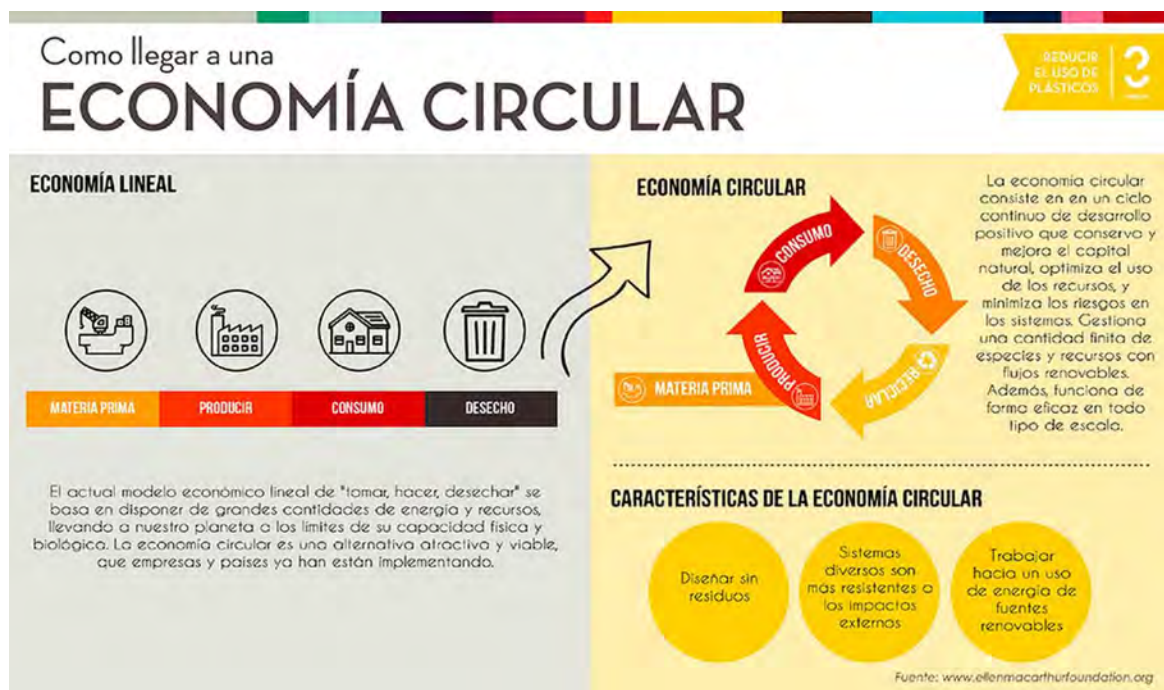
Este ciclo de sostenibilidad se puede comparar conceptualmente con lo que se ha denominado “economía circular”, la cual consiste en

un sistema de aprovechamiento de recursos donde prima la reducción de los elementos: minimizar la producción al mínimo indispensable, y cuando sea necesario hacer uso del producto, apostar por la reutilización de los elementos que por sus propiedades no pueden volver al medio ambiente (Sostenibilidad para todos, 2019, párr.3).

Este concepto de economía circular aporta una propuesta muy importante para el sector empresarial:

La sustancial mejora común tanto para las empresas como para para los consumidores con un sistema que comprueba que reutilizar los recursos resulta mucho más rentable que crearlos desde cero. Como consecuencia, los precios de producción se reducen, de manera que el precio de venta también se ve rebajado, beneficiando así al consumidor; no sólo en lo económico, sino también en la vertiente social y medioambiental (Sostenibilidad para todos, 2019, párr.5).

Figura 1. Cómo llegar a una economía circular



Fuente: Actitud RE, Televisión Nacional de Chile tvn.cl, 2018, pág 1.

Considerando los objetivos citados, el número 12 hace referencia a la importancia de lograr una producción que sea acorde a los principios de sostenibilidad, tanto en el uso de recursos, como en la generación de consumo y —se podría agregar— posconsumo de forma responsable. En palabras de José Vicente Troya, representante residente del Programa de las Naciones Unidas en Costa Rica, en una entrevista concedida en agosto del 2019 al periódico *La Nación*, “la ruta de buscar una producción y un consumo cada vez más sostenibles, es de no retorno” (Astorga, 2019, párr. 3); además, agrega que “los nuevos patrones de consumo y de la preferencia con los consumidores, cada vez se inclinan más hacia lo que pueden ser productos ambientalmente sostenibles” (Astorga, 2019, párr. 4).

Por lo tanto, las empresas deben incluir en su ciclo productivo, desde la materia prima o producto inicial, hasta los proveedores calificados en la hoja de ruta como cumplidores del estándar de sostenibilidad, pasando por todo el proceso de traslado, entrada, procesamiento, salida, distribución y puesta en el punto de venta de sus productos o servicios (considerando que en la parte de servicios también hay una trazabilidad posible en cuanto a la formación, capacitación, potenciamiento de capacidades, hasta llegar a la oferta de los servicios al público, que igualmente debe llevarse a un momento o punto de venta o entrega al cliente).

El tema del consumo lleva también a considerar que el empresario debe revisar muy bien la estrategia referente al nicho de mercado al que se desea llegar, y la importancia que este le asigne al uso del producto final y su aprovechamiento en el ciclo que la economía circular designa como *reprocesamiento*. Se debe pensar que para utilizar un proceso de economía circular se deben tener claros elementos para fijar una reutilización de los bienes y servicios producidos, de sus insumos y de sus factores productivos. El paradigma del uso por una vez está siendo sustituido por el uso de “n” cantidad de veces. Por esta razón, el empresario debe ofrecer un producto que responda a esa inquietud de los mercados y de los principios del desarrollo sostenible.

En los alcances de este objetivo, el tener muy claro y trazado el camino del consumo responsable les permitirá a muchas industrias una revaloración del bien ahora “desechado”, otorgándole un valor diferente. Hace unos años, un envase de vidrio (para líquidos) tenía un valor importante en la cadena productiva, pues el consumidor lo adquiría en una primera instancia y después de utilizar el líquido lo intercambiaba por envases llenos, generando así un uso controlado y sin ninguna contaminación al ambiente. La evolución a envases desechables ha causado dentro del contexto de la contaminación ambiental, un importante volumen de material de desecho que definitivamente ha afectado el ambiente. Aunque la comodidad que se ha dado en la distribución y logística en general de envases plásticos ha permitido ciertos ahorros en transporte, hay un factor de contaminación fuerte y de poco control.

La tendencia a incorporar certificaciones como una forma en que el mercado y los consumidores pueden comprobar la aplicación de buenas prácticas en el proceso productivo es otra de las acciones en las que se genera promoción y cumplimiento de la responsabilidad empresarial. Son varios los tipos de certificaciones requeridas y se ajustan dependiendo del tipo de mercado y sector, como, por ejemplo, los agrícolas, que incluyen desde la trazabilidad en la siembra, cosecha, procesamiento, empaque, distribución y puesta en el punto de venta del producto; y las que hacen referencia a sus condiciones técnicas con respecto al uso de fungicidas, cuidado del ambiente (de fuentes acuíferas, comunidades aledañas), salud ocupacional de los trabajadores, sanidad y calidad, entre otras muchas que pretenden que el consumidor —y el mercado— tenga mucha claridad sobre el tipo de producto que consumirá. Eso le permitirá realizar una elección racional sobre los objetivos que pretende cumplir, y satisfacer una necesidad específica de consumo.

Es importante también promover dentro de este análisis de cambio, un incentivo que le permita al consumidor tener no solo el factor sostenibilidad como razón de aceptar el cambio, sino una práctica confortable sostenida por una educación que lo motive a mantener las buenas prácticas en su rol de consumo.

Derivado de lo anterior, es donde también se incluye el objetivo número 17, el cual promueve el establecimiento de alianzas para lograr los objetivos de desarrollo, mediante la realización de

negociaciones continuas entre los distintos proveedores del mercado, que permitan coordinar acciones tendientes a cumplir las metas de sostenibilidad productiva. El sistema económico debe promover la adopción de buenas prácticas en los diferentes ambientes competitivos, a fin de evitar distorsiones y asimetrías que no beneficiarán a los consumidores finales. Esto mejora la competencia y la asignación de precios más justos para los actores económicos, en función de los objetivos de sostenibilidad fijados y consensuados por los diversos agentes económicos que conforman toda la red económica (gobierno, sector privado, consumidores).

El objetivo relacionado con las alianzas plantea, por supuesto, retos enormes para cualquier industria, pues considera el romper paradigmas de competencia actual, debido a que por un lado se requiere generar nuevos estándares de calidad acordes con todo el tema de sostenibilidad; y por otro, alinear a muchas empresas en esa carretera de posibilidades dadas. Es decir, cada gremio deberá negociar un “manual” de temas sugeridos para seguir un proceso productivo relacionado directamente con las mejores prácticas, según las recomendaciones de los expertos de cada sector y en consonancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible planteados.

Este reto de promover nuevos estándares tendrá que ir de la mano de varios recursos de guía:

1. Líderes sectoriales (cámaras, empresas-líderes del mercado, por ejemplo) que promuevan el estudio, negociación y aprobación de los nuevos estándares empresariales en su rama.
2. Impulso de la asimilación de los nuevos estándares con divulgación, capacitación y evaluación de resultados generales y específicos.
3. Comités permanentes de revisión de resultados y de la evolución que los nuevos estándares generen en las empresas.
4. Realimentación en tiempo y forma apropiada a la industria para los ajustes o ratificación de las medidas implementadas.

Otro de los objetivos por considerar en este proceso de cambio es el número 9, el que identifica la innovación y la infraestructura como uno de los puntos esenciales en el desarrollo de nuevas y mejores prácticas productivas sostenibles.

En relación con este tema, Ambroise Fayolle (2019), vicepresidente del Banco Europeo de Inversiones, comenta dos aspectos interesantes dentro de este tema: 1) se debe alentar a las industrias a ser más creativas y buscar más tecnologías de vanguardia; y 2) colocar financiamiento en las manos correctas para promover este desarrollo de la innovación empresarial. La propuesta de Fayolle es muy simple; dado que la economía verde ofrece muchas opciones a inversionistas y empresas, las instituciones financieras deberían estar preparadas para apoyar nuevos proyectos innovadores. Menciona un ejemplo



y es la aparición de granjas eólicas flotantes, que permiten la generación de energía eólica limpia en países con poca accesibilidad a territorios óptimos para la instalación de torres eólicas. Comenta también sobre la necesidad de bajar los costos para las nuevas tecnologías, con el fin de que los mercados puedan asimilar estas invenciones de forma más rápida y eficiente.

Sobre este mismo punto, pasando a la parte de infraestructura, en consonancia con las buenas prácticas, se deben utilizar nuevas formas o estilos de construcción que —desde sus diseños y uso de materiales— promuevan estilos acordes con los objetivos de maximización de los recursos naturales, el aprovechamiento de espacios, iluminación, ventilación y otros detalles que lleven a modelos de construcción sostenibles en todo sentido. Esto permitirá que se pueda generar todo un ciclo positivo con el ambiente, sumado a las estrategias sostenibles que la empresa promueva en su elemento humano. En este contexto, la tecnología debe ser un impulsador y garante de que se utilizarán los dispositivos necesarios para que se complemente un eficiente uso de los recursos energéticos e informáticos, de manera que las empresas dispongan de sistemas inteligentes que les faciliten toda la dinámica industrial, comercial o de servicios que realicen.

Aunado a lo que son los edificios o construcciones en sí, también hay elementos por considerar en las buenas prácticas empresariales en cuanto al tema de logística, tanto de traslado de insumos o materias primas hacia la empresa, como las que resulten de todo el proceso productivo y que deben distribuirse a los clientes, intermediarios o finales, en el territorio focal del negocio. Definitivamente este punto es de tratamiento álgido, ya que el transporte es uno de los elementos más importantes en la ecuación de la sostenibilidad. Está claro que los estudios científicos le han asignado un peso significativo dentro de los sectores más contaminantes. Su carga dentro del consumo total de energía de Costa Rica ronda el 36.5 %. Madrigal (2019). Con este dato, será uno de los elementos que cualquier sector de la economía o empresa deberá considerar a la hora de medir su contribución al esquema de desarrollo sostenible empresarial/país.

Este tema de transporte no dependerá solo de la estrategia que cada empresa y sector puedan incorporar a su matriz de aporte sostenible, sino también de la infraestructura vial que el Estado proporcione y los tipos de opción que se tengan a disposición (ferroviaria, aérea, marítima, camión, entre otros). Este, entonces, se convierte en otro de los puntos en los que será necesario un plan consensuado entre los diferentes agentes económicos, en el cual se planteen las mejores opciones disponibles o se negocie para incorporar las que promuevan una mayor eficiencia en el sistema como un todo, y se fortalezca la agenda de la sostenibilidad. En el caso de Costa Rica, el Gobierno ha propuesto en su Agenda de Descarbonización, un cronograma que incluye diversas etapas de incorporación o ajustes en el sistema de transporte de carga, que permitan ir cumpliendo metas hacia una mejora ostensible en esta área, llegando a un objetivo global en el 2050, de un 20 % de reducción de las emisiones producidas con respecto al año 2018 Madrigal (2019).



Otro aspecto relevante en el análisis propuesto al empresariado nacional es la determinación de los mercados futuros o potenciales, así como el cambio en las tendencias de uso o consumo de sus productos. Esta revisión les permitirá a los diversos sectores y empresas revisar sus ofertas de producto, los posibles cambios en las estructuras de costo (por cambios en precios o disponibilidad de insumos/materias primas) y las limitaciones que eso podría provocarles con la afectación en materia de ingresos y empleabilidad.

Un ejemplo muy palpable de mercados en cambio profundo es el de los plásticos. Su impacto en lo referente a la contaminación ambiental es ampliamente señalado en todo el mundo. La evidencia es comprobable: entre 1950 y el 2017 se produjeron en todo el mundo alrededor de 9.200 millones de toneladas de plástico, es decir, más de una tonelada por persona viva en la actualidad (Grate y Fuhr, 2019). Sobre este dato se puede además indicar, que solo el 10 % de todo ese plástico producido se ha reciclado. Por lo tanto, se asume que una gran parte es la que ha ido a ensuciar océanos, ríos y lagos; o ha sido incinerada o quemada, y generó toneladas de dióxido de carbono de forma multiplicadora.

Este ejemplo del plástico es adecuado para explicar el impacto que las nuevas tendencias pueden producir en ciertos productos o mercados, porque es claro que se está dando un cambio radical en el consumo del plástico, que ha llevado forzosamente a esa industria a generar alternativas —algunas combinadas con propuestas más sostenibles—, o a cambiar radicalmente su oferta, lo que conlleva costos y riesgos importantes. En algunos países ya se ha generado legislación que impide la comercialización de productos de plástico (en el caso de las bolsas de un solo uso se está llegando a prohibirlas definitivamente), lo que está causando una afectación directa e inmediata a empresas del ramo.

A este respecto, es sumamente importante considerar que el objetivo debe ser generar cambios graduales, rápidos tal vez, pero que les permitan a las industrias inmersas en mercados con estas problemáticas, considerar la disponibilidad de financiamientos, apoyo técnico, capacitación y respaldo sectorial, ante los cambios que las empresas o industrias de esos sectores deben realizar, para minimizar la afectación en niveles de empleo, aporte a la renta y al fisco.

Sobre el objetivo 8, referente al trabajo decente y crecimiento económico, este también es parte de la cadena de generación de un camino de sostenibilidad para la industria en general. Se comentaba párrafos atrás sobre la conveniencia de mostrar avances en las certificaciones que le permitan al mercado dilucidar aquellas empresas que promueven y aplican buenas prácticas empresariales. Una de ellas por supuesto tiene que estar ligada a ofrecer a sus colaboradores, un trato y condiciones de muy alta calidad, estabilidad y promoción de sus capacidades.

Al ofrecer un trabajo que reúna condiciones básicas de estabilidad, respeto, políticas claras de salarios, responsabilidades y funciones, sin discriminación y con el apoyo para el crecimiento profesional-laboral de las personas, se consigue no solamente darle a la persona su valor dentro del esquema laboral, sino que también permite llevar a los colaboradores de una empresa, a manejar objetivos de productividad

amplios, que les permiten a los diferentes negocios, la generación de crecimiento en lo propio y en el entorno o mercado al cual se dirigen.

Una empresa con altos índices de productividad va a generar en el mercado de los negocios en el que comercia, una serie de encadenamientos positivos, tanto a nivel de proveedores como de clientes. Esto derivaría en un ciclo de confianza que fomentaría buenas prácticas en los sectores agregados, y con ello la propagación de resultados positivos se generaliza en la economía comunitaria y del país.

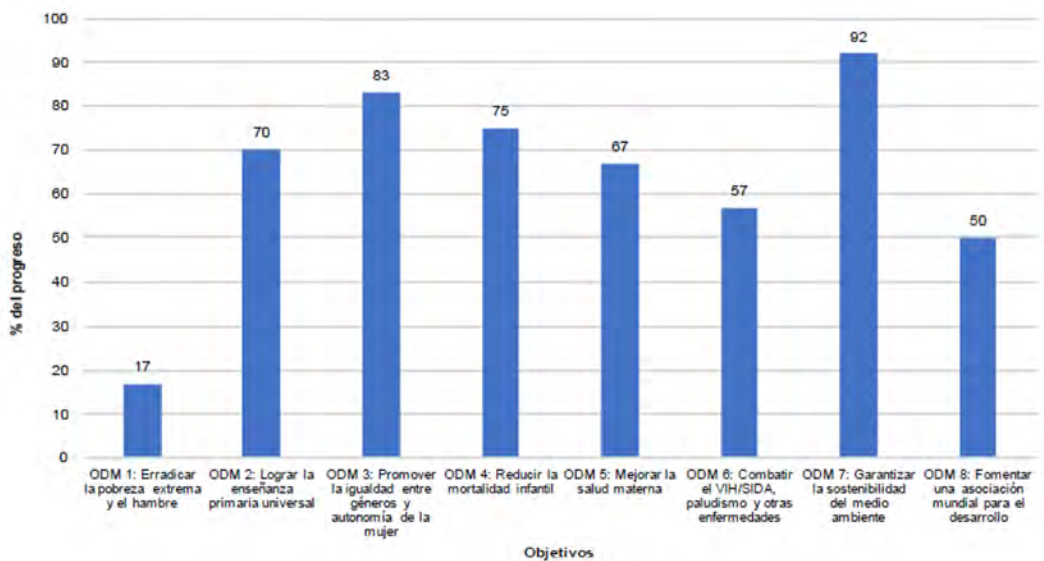
### ¿Cuál es la situación actual en cuanto al avance en la gestión de cumplimiento de los 17 ODS en Costa Rica?

Según el Reporte Nacional Voluntario de los ODS presentado por el Gobierno de Costa Rica y el PNUD en junio del 2017, la situación en que se encuentran los avances en el periodo 2000-15 determinaba el siguiente cumplimiento:

Al finalizar el periodo de los ODM, Costa Rica presentó un comportamiento variable hacia el cumplimiento de los objetivos y metas. Del total de 36 metas, el país cumplió con dieciocho; parcialmente cumplió, nueve; no cumplió siete; y dos metas no cuentan con la información suficiente para ser evaluadas (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica de Costa Rica, 2017, pp. 23-24).

Considerando el gráfico 1, sobre el cumplimiento de los ODM en ese primer periodo de 15 años (2000-15), es claro que hay muchas debilidades en la implementación de las soluciones a los retos planteados. Esto deja una base mínima de comparación para lo que ha sido el nivel ejecutorio del país en la primera parte de la administración de los ODM, en donde la nota más positiva fue el garantizar la sostenibilidad del medio ambiente, algo en lo que Costa Rica ha tenido un enfoque bastante más directo que en otras áreas.

**Figura 2. Porcentaje del progreso de los ODM en Costa Rica, periodo 2000-2015.**



Fuente: *Costa Rica: Construyendo una visión compartida del desarrollo sostenible. Reporte Nacional Voluntario de los Objetivos de Desarrollo Sostenible*, Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica de Costa Rica, 2017, pp. 23-24.

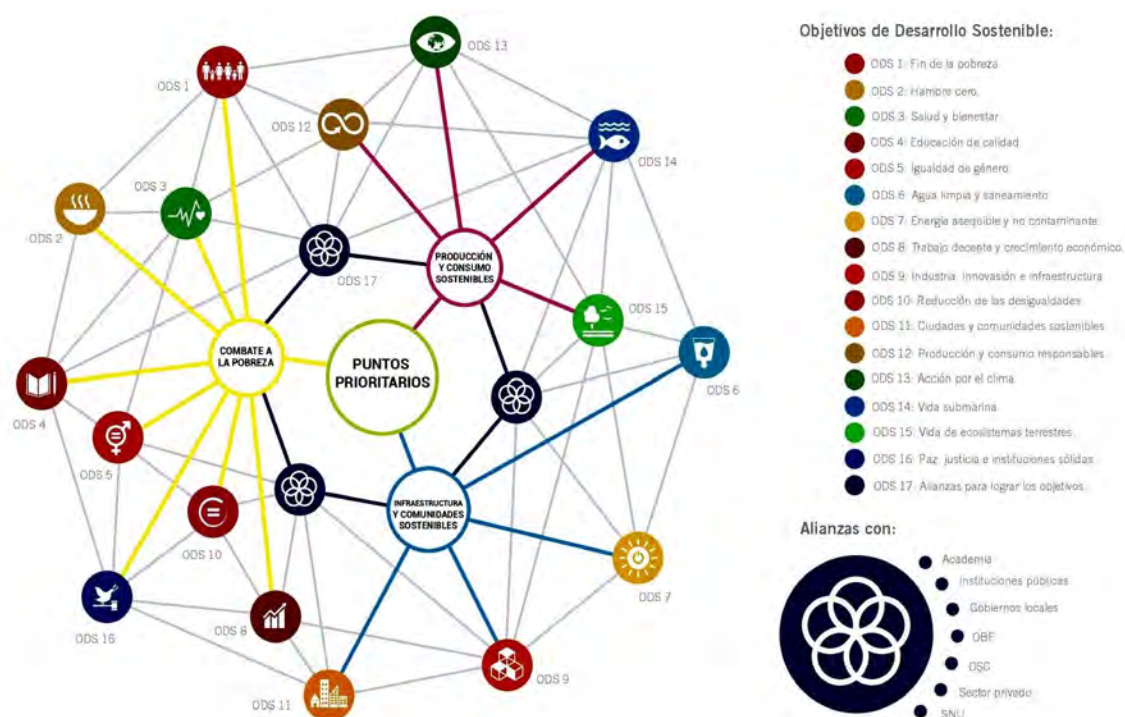
Ahora bien, al firmarse en el 2015 los nuevos ODS, el esquema cambió y al introducirse 17 objetivos de desarrollo y 169 metas, el escenario se amplió de forma importante, lo que demanda un mayor número de gestores para la implementación de las agendas por objetivo y fortalecer el modo de trabajo a fin de que permita lograr avances efectivos.

Costa Rica se convirtió en el primer país del mundo en reafirmar un compromiso colectivo de alto nivel para alcanzar los ODS, el 9 de setiembre del 2016, tras la firma de un Pacto Nacional<sup>1</sup> en el cual los tres poderes de la República (Ejecutivo, Legislativo y Judicial), las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), las Organizaciones Basadas en la Fe (OBF), las universidades públicas, los gobiernos locales y el sector privado junto con testigos de honor como la Defensoría de los Habitantes y el Sistema de Naciones Unidas (SNU) se comprometieron a la realización de cambios estructurales de largo plazo bajo un desarrollo inclusivo con sostenibilidad ambiental con el fin de „No dejar a nadie atrás”, sentando así, las bases, para la construcción de una estructura de gobernanza inclusiva, diversa y multi-actor para la implementación de la Agenda

2030 en el país (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica de Costa Rica, 2017, p. 15).

Es ahí en donde se empiezan a tejer o fortalecer las relaciones entre instituciones públicas y privadas, que permiten ir determinando medidas puntuales para avanzar sobre la agenda de implementación de los ODS en el país, con un enfoque multidimensional. Con el asesoramiento del PNUD, el Gobierno de Costa Rica va siguiendo los lineamientos y experiencias aportadas por la organización mundial, y realizando alianzas con el sector privado para generar cambios, leyes y decretos que favorezcan esos avances en la gestión de sostenibilidad en los mercados.

**Figura 3. Puntos prioritarios definidos por la Secretaría Técnica de los ODS.**



Fuente: Costa Rica: Construyendo una visión compartida del desarrollo sostenible. Reporte Nacional Voluntario de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica de Costa Rica, 2017, p. 46.

En la figura 3 se pueden observar los objetivos prioritarios fijados por la Secretaría Técnica de los ODS en Costa Rica, grupo conformado por la entonces ministra de Planificación Nacional y Política Económica, quien funge como coordinadora; y un equipo de trabajo interdisciplinario pertenecientes al MIDEPLAN y que puede convocar a otros funcionarios del sector público para

consulta y colaboración con estos temas, así como a representantes de diversas estancias y sectores relevantes que sean expertos(as) en temas relacionados con los ODS.

Los tres ODS que la Secretaría Técnica eligió en inicio para ser prioritarios en el esquema de trabajo del país son: i) combate a la pobreza (ODS 1), ii) producción y consumo sostenibles (ODS 12) y iii) infraestructura y ciudades sostenibles (ODS 11). Dos de esos objetivos (11 y 12) están contenidos en el análisis de esta investigación, como parte de los principales focos por tomar en cuenta para el sector empresarial.

Por lo tanto, hay una expectativa en conocer los avances puntuales de la agenda nacional, tanto del sector público encargado, como del privado y las organizaciones de apoyo, que han venido trabajando en avances de los ODS. Costa Rica rindió cuentas del avance en los Objetivos de Desarrollo Sostenible ante las Naciones Unidas este julio del 2020, a través de su Reporte Nacional Voluntario (MIDEPLAN, 2020), por lo tanto, será de sumo interés conocer el alcance de ese informe, para saber con mayor certeza en qué punto del proceso está Costa Rica y —principalmente— lo que falta por realizar, con el fin de revisar los planteamientos y acciones dados hasta el momento y ajustar las estrategias seguidas según los datos obtenidos del reporte.

### **¿Se puede calcular en la empresa el costo-beneficio de implementar una agenda para cumplir con los ODS más relevantes al 2030?**

Concretar una respuesta a esta pregunta es difícil, debido a que los costos para la implementación de la agenda de ODS significan montos muy diferentes según el sector y tipo de empresa que involucre, lo cual termina siendo razonable considerando que los ODS abarcan un espectro muy amplio del parque empresarial en Costa Rica, y toca prácticamente todos los sectores.

Ante esto, en una entrevista realizada el 05 de junio de 2020, a la doctora en Ciencias de la Administración, Beverly Hernández, firmante del Pacto Nacional para contribuir a la agenda ODS en el 2015, con respecto a la gestión para incluir a las empresas en el cumplimiento de la agenda, la Sra. Hernández señaló que la idea es que las empresas planteen este “costo” como “uno más de las inversiones que deben realizar para proyectarse en un futuro cercano en su propio mercado y ser parte de este cambio global”.

La intención es que la empresa realice los cambios y ajustes que le correspondan, en función de los objetivos propios al acomodarse a los nuevos requerimientos que los mercados exigirán (o ya exigen), para el consumo de los bienes o servicios que ellas oferten, por lo que no será tanto un “costo extra”, sino la asimilación de lo que su gobierno corporativo, responsabilidad social corporativa o cumplimiento de las normas que ya estén en vigencia apliquen al respecto.

Esto genera un particular reto, porque no se trata de exigirles a las empresas el cumplimiento, pero sí de convencerlas de lo importante que es para su misma proyección futura, el alinearse a los ODS

que les correspondan, con la finalidad de maximizar la utilidad comunitaria que tienen en las nuevas responsabilidades sociales que toda empresa e industria debe plantearse en el entorno económico, social y ambiental actual. Evidentemente hay inversiones importantes y casi que obligatorias que toda empresa o negocio debe realizar para incluirse como una empresa seria en el cumplimiento de los ODS:

- Conocimiento. Sus directores o colaboradores deben capacitarse para saber el “*know-how*” de su negocio y cómo se deben comportar ante los ODS de su sector. También es importante definir cuáles son sus principales áreas de interacción y trabajo. Esto implica orientación desde la ubicación de información en internet, redes, *webinars* y bibliotecas digitales, hasta el asesoramiento específico que pueden dar, por ejemplo, las diversas cámaras empresariales o de negocios.
- Ajuste de las mejores prácticas sostenibles a su negocio o empresa. Luego de haber especificado las áreas en las cuales debe trabajar la empresa en la inclusión de los ODS y su proceso interno, se deben plantear revisiones periódicas para fortalecer las prácticas que favorezcan la sostenibilidad de los procesos del negocio. En este punto, incluir certificaciones emitidas por empresas o profesionales reconocidos en el ámbito es un valor agregado importante.
- El modelo de negocio deberá ser revisado constantemente para que su vigencia se mantenga acorde con los postulados de sostenibilidad que se alineen a la gestión de los ODS en la empresa, en consonancia también con los objetivos definidos en el marco estratégico de la compañía y en su misión-visión.
- Mantener un presupuesto fijo y racional para el estudio continuo sobre sostenibilidad, según las características de la empresa; por ejemplo, las empresas en las cuales la investigación y la innovación sean relevantes en su gestión de negocios deben estar atentas a fortalecer la inclusión de las ideas que permitan un desarrollo integral de sus productos y servicios bajo los nuevos esquemas sostenibles.

Definitivamente, el papel que desempeña el empresario, socio, director o gerente de una empresa en su gestión como propulsor de la sostenibilidad en el modelo de negocios y su inclusión en el gobierno corporativo es indispensable para que se realicen los ajustes e inversiones necesarias para acomodarse a estos objetivos de desarrollo. De esta forma, la empresa podrá incluirse en un mercado que exige cada

día más la aceptación de los principios de sostenibilidad, procurando mayor eficiencia y eficacia en el trato de los ciclos productivos de cada negocio y su impacto en las comunidades destino.

Una buena priorización de los ODS puede llevar a las empresas a un ciclo positivo de relación con proveedores, en la producción y en la venta a consumidores (locales e internacionales) exigentes con las normas; y, sobre todo, a tener una responsabilidad clara y directa con sus comunidades de impacto. La acertada relación empresa-comunidad-cliente/mercado permitirá un mayor desarrollo económico a nivel país, de forma sostenible y conforme a los principios de desarrollo que deben cumplirse para el 2030.

## Conclusiones

Los alcances de esta investigación fueron principalmente conocer el estado de avance del cumplimiento de los ODS en Costa Rica a la fecha, analizar los cinco objetivos con más relevancia dentro del contexto de los negocios que los empresarios deben tener en cuenta para incluir en sus objetivos empresariales, y conocer la relación costo-beneficio que deben considerar las empresas a la hora de participar en la consecución de los ODS relacionados con el sector empresarial.

Bajo esas premisas, la investigación desarrolló los puntos conforme a la información disponible, en la cual se encontraron los siguientes resultados en el último informe voluntario del Gobierno de Costa Rica, presentado a mediados de julio del 2020:

Según detalla el informe el 59% de los indicadores de ODS analizados muestra tendencia positiva, mientras que el 13% posee un comportamiento estable o regular y solo 28% presentó una tendencia negativa.

Los ODS con mayor avance en sus indicadores son: 1, 2, 12, 13 y 15, mientras que con mayor reto en sus cifras se encuentran 16, 8, 6 y 11.

Logros importantes son el avance y el fortalecimiento de las capacidades estadísticas nacionales, de registro, medición y monitoreo, que ha permitido al país contar con indicadores nacionales para los 17 ODS e incluso hacer desagregaciones de datos por sexo, territorio, condición de actividad, edad, condición de discapacidad y otras más. De 2017 a 2019 se pasó de 117 a 136 indicadores disponibles, para el abordaje nacional de las 169 metas de los ODS y de 32 a solo 14 indicadores no disponibles (MIDEPLAN, 2020, párrs. 3-5).



En segunda instancia, se determinaron los cinco objetivos considerados de mayor relevancia para el sector empresarial, incluyendo un análisis resumido de su situación y avances. Se debe resaltar que tal simplificación responde a un interés por promover un enfoque progresivo de trabajo empresarial, que permita dirigir esfuerzos hacia el logro de los objetivos más relacionados con la práctica empresarial, para luego de conseguir un avance significativo, continuar con los demás relacionados a objetivos más generales y en coordinación con otros entes y sectores del país.

Por último, el análisis del costo-beneficio para calcular el aporte que significa para la empresa el cumplimiento de los ODS se presentó como un tema por ahondar en cuanto a la premisa de que responde a cada empresa y sector realizar una revisión de sus circunstancias, necesidades, recursos, objetivos estratégicos, mercado de sus productos o servicios (análisis de tendencias, gustos y preferencias), entre otras valoraciones, para generar cuantitativamente la respuesta a ese ejercicio financiero-económico. Se aportaron elementos importantes de considerar dentro de la realización de ese estudio.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible serán un punto medular de la estrategia económica y financiera que todas las empresas en esta década deberán incluir en sus agendas, con miras a contribuir activamente al avance de las metas trazadas hacia el 2030 por los países firmantes del acuerdo. Esto es un reto enorme, a nivel del sector privado y público, porque deberá contener muchísima coordinación entre ambas partes, y disponibilidad de apoyo mutuo, así como la constante realimentación con las mejores prácticas encontradas en el ejercicio de implementación.

Es sumamente importante anotar como parte de las conclusiones, que la pandemia sufrida por el mundo en este 2020 hará aún más difícil la consecución de los objetivos proyectados, porque ha impactado fuertemente en el avance, y posiblemente genere un retroceso en las métricas de varios —sino todos— de los 17 ODS en los próximos meses y años. Eso exigirá un esfuerzo extra de todos los sectores y los países en general, pero las metas deben mantenerse.



## Referencias

- Campaña Actitud RE-Televisión Nacional de Chile (2018). "Cómo llegar a una economía circular". Recuperado de: <https://www.tvn.cl/actitudre/noticias/infografia-como-llegar-a-una-economia-circular-2841912>
- Álvarez, Pilar (1 de octubre de 2015) Coordinadora Residente a.i. de la ONU en Costa Rica, Costa Rica cumplió mayoría de las metas de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Reliefweb. Recuperado de <https://reliefweb.int/report/costa-rica/costa-rica-cumpli-mayor-de-las-metas-de-los-objetivos-de-desarrollo-del-milenio>
- Astorga, L. (5 de agosto de 2019). Representante del PNUD: "Sustitución del plástico de un solo uso podría convertirse en una ventaja competitiva". *La Nación*. Recuperado de <https://www.nacion.com/ciencia/medio-ambiente/representante-del-pnud-sustitucion-del-plastico/RJ34VXS-RFZEMBJ6OYOYBI7AMIY/story/>
- Banco Mundial. (2018). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <https://onu.org.gt/objetivos-de-desarrollo/>
- Fayolle, A. (20 de noviembre de 2019). Alterar el cambio climático a través de la innovación. *La Nación*. Recuperado de <https://www.nacion.com/opinion/columnistas/pagina-quince-alterar-el-cambio-climatico-a/6PM2AB7WTJDMXHH5TFJI2UWLKQ/story/>
- Grate, F. y Fuhr, Li. (2019). La crisis medioambiental por el plástico es grave y hay que actuar. *El Tiempo*. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/vida/medio-ambiente/por-que-la-crisis-medioambiental-por-el-plastico-es-grave-436648>
- Madrigal, María Luisa (2019). El abecé del plan nacional de descarbonización. Semanario El Financiero. Recuperado de <https://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/el-abece-del-plan-nacional-de-descarbonizacion/3LFRMBCHWZAPDH4T3YL7NVTBEE/story/>
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica de Costa Rica, MIDEPLAN. (2017). *Costa Rica: Construyendo una visión compartida del desarrollo sostenible. Reporte Nacional Voluntario de los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de [http://ods.cr/sites/default/files/documentos/informepaisods\\_costa\\_rica.pdf](http://ods.cr/sites/default/files/documentos/informepaisods_costa_rica.pdf)

- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica de Costa Rica, MIDEPLAN. (2020). *Segundo informe nacional voluntario de ODS Costa Rica 2020*. Recuperado de <https://www.mideplan.go.cr/costa-rica-presenta-su-segundo-informe-voluntario-sobre-ods>
- Organización Panamericana de Salud, OPS. (2015). *Gobierno de Costa Rica y Naciones Unidas presentan III Informe sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio*. Recuperado de [https://www.paho.org/cor/index.php?option=com\\_content&view=article&id=260:gobierno-de-costa-rica-y-naciones-unidas-presentan-iii-informe-sobre-los-objetivos-de-desarrollo-del-milenio&Itemid=248](https://www.paho.org/cor/index.php?option=com_content&view=article&id=260:gobierno-de-costa-rica-y-naciones-unidas-presentan-iii-informe-sobre-los-objetivos-de-desarrollo-del-milenio&Itemid=248)
- Sostenibilidad para todos. (2019). *¿En qué consiste una economía circular?* <https://www.sostenibilidad.com/desarrollo-sostenible/en-que-consiste-la-economia-circular/>

## INVESTIGACIÓN

# Distorsiones del impuesto sobre el valor agregado en Costa Rica

DISTORTIONS OF THE VALUE ADDED TAX IN COSTA RICA

---

**MAF. Eduardo Vargas Ramírez**<sup>1</sup>

---

Fecha de recepción: 14 de agosto de 2020 | Fecha de aprobación: 4 de setiembre de 2020

## Resumen

La adopción de un impuesto sobre el valor agregado (IVA) modificó sustancialmente la imposición indirecta en Costa Rica. En el proceso de aprobación de este cambio, la discusión se centró en los efectos del IVA en los consumidores. Poco se analizó con respecto al efecto del impuesto en la oferta de bienes y servicios, y se dejaron en segundo plano elementos como la neutralidad del IVA y las distorsiones que puede generar un impuesto de esta naturaleza en el mercado. El análisis identifica en cuáles escenarios no se cumple con la neutralidad del impuesto, lo que, aplicando el teorema de la producción eficiente de Diamond y Mirrlees, conlleva pérdida de eficiencia en el mercado.

**Palabras clave:** Impuesto valor agregado (IVA), neutralidad, eficiencia

**Códigos JEL:** M48; M21; K20

## Abstract

The adoption of a Value Added Tax (VAT) substantially modified indirect taxation in Costa Rica. In the discussion of this law, the policy makers focused on the effects of VAT on consumers. It was hardly analyzed the VAT effect on the supply of goods and services. Elements such as the neutrality of VAT and the distortions that a tax of this nature can generate in the market were not considered. The analysis identifies in which scenarios the neutrality of the tax is not met, which, applying Diamond and Mirrlees' Production Efficiency Theorem, leads to a loss of efficiency in the market.

**Keywords:** Value added tax (VAT), neutrality, efficiency

**JEL codes:** M48; M21; K20

---

<sup>1</sup> Socio de Impuestos en el Grupo Camacho Internacional. Licenciado en Economía, graduado de la Universidad de Costa Rica; y máster en Asesoría Fiscal, graduado de la Universidad para la Cooperación Internacional (UCI). Cuenta, además, con una Especialización en IVA, de la Escuela de Práctica Jurídica de la Universidad Complutense de Madrid y una Especialización en Fusiones y Adquisiciones, de la Universidad Castilla La Mancha. [evargasr017@ulacit.ed.cr](mailto:evargasr017@ulacit.ed.cr)

## Introducción

La Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, aprobada en diciembre del 2018, introdujo cambios sustanciales en el sistema tributario costarricense. Uno de los principales fue la sustitución del antiguo impuesto sobre las ventas por el impuesto sobre el valor agregado (IVA). Este impuesto es uno de los principales métodos de imposición indirecta utilizado a nivel mundial, y para el 2018, 168 países lo aplicaron con sus respectivas adecuaciones locales (OECDa, 2018).

Durante el proceso de aprobación de este impuesto, la discusión se centró en los efectos del IVA en los consumidores, cuestionando si el impuesto es regresivo y la tarifa que debió aplicarse. Poco se analizó respecto el efecto del impuesto en la oferta de bienes y servicios, y se dejaron en segundo plano elementos como la neutralidad del IVA y las distorsiones que puede generar un impuesto de esta naturaleza en las decisiones entre empresas en una economía de mercado.

Considerando lo anterior, esta investigación se plantea analizar si el IVA adoptado en Costa Rica tiene efectos negativos para los equilibrios del mercado desde la perspectiva del oferente.

### Impuestos indirectos y las características del IVA modelo

Los impuestos son pagos obligatorios que un contribuyente debe realizar al Estado. En el artículo 4. del Código de Normas y Procedimientos Tributarios se define de la siguiente forma:

Son tributos las prestaciones en dinero (impuestos, tasas y contribuciones especiales), que el Estado, en ejercicio de su poder de imperio, exige con el objeto de obtener recursos para el cumplimiento de sus fines.

Impuesto es el tributo cuya obligación tiene como hecho generador una situación independiente de toda actividad estatal relativa al contribuyente (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 1971).

Para su debido análisis, los impuestos se pueden clasificar según su base imponible, de acuerdo con lo cual, según la OECD (2018b), se tiene la siguiente categorización: impuestos a los ingresos y ganancias, seguridad social, impuestos al salario, impuesto a la propiedad, impuestos a los bienes y servicios, y otros tipos de impuestos. Estos, a su vez, se pueden clasificar en si son impuestos directos o indirectos. La distinción entre ambos tipos se basa en si la carga tributaria se puede trasladar del contribuyente hacia otras personas. Los impuestos en los que la carga se transfiere a otros son indirectos, y los impuestos en los que la carga no puede transferirse son directos (Korkmaz, Yilgor y Aksoy, 2019).

El IVA es un impuesto indirecto, que recae sobre la venta de bienes y la prestación de servicios. Su objetivo es gravar el gasto de los hogares, entendiendo este como una manifestación de riqueza. En un IVA modelo, el impuesto se aplica a todas las ventas de bienes y servicios, con una sola tarifa, ya sea a consumidores u otras empresas<sup>2</sup>, con la consideración especial de que cuando el cliente es un agente más dentro de la cadena de valor, y no un consumidor final, se puede reconocer el impuesto soportado a su favor, bajo la figura del crédito fiscal. De esta forma, se procura la neutralidad del impuesto en las empresas, trasladándole este al consumidor final en la cadena de valor.

De acuerdo con la OECD (2018a), el IVA tiene como característica fundamental ser plurifásico, pues se gravan todas las etapas del proceso de producción, distribución y comercialización de los bienes y servicios. Cada empresa que participa en la cadena de valor forma parte del proceso de controlar y cobrar el impuesto. En el caso de un IVA ideal, cada empresa pagaría a la Hacienda Pública únicamente el impuesto correspondiente a su margen, o valor agregado, calculado como la diferencia entre el IVA repercutido (trasladado al cliente) y el IVA soportado en las adquisiciones. Para el cobro del IVA por parte del Estado, existen dos modelos operativos: el modelo “factura-crédito” y el modelo de la resta.

En el primero de estos modelos, el IVA se calcula a nivel transaccional, donde en cada venta repercute un IVA y cada compra soporta un IVA; el IVA repercutido es un impuesto por pagar al Estado, mientras que el IVA soportado es un crédito fiscal, por lo que la empresa únicamente pagaría por la diferencia entre estos. En el modelo de resta, el IVA se calcula de forma agrupada a nivel de la empresa, y según las cuentas agregadas, se determina el valor agregado y así el impuesto por pagar en ese nivel de la cadena de valor.

Tal y como indican Crawford, Keen y Smith (2010),

bajo el modelo de ‘factura-crédito’, las empresas compensan el IVA que se les ha cobrado en sus compras contra el IVA repercutido sobre sus ventas, remitiendo solo el importe neto adeudado. El resultado, si esta cadena de impuesto a la producción y crédito a los insumos permanece ininterrumpida, es que no se recauda ningún ingreso neto de la tributación de las ventas de bienes intermedios (ventas de empresa a empresa o ventas ‘B2B’), de modo que la base última del impuesto es el consumo final (en el sentido, más precisamente, de ventas distintas de las de empresas registradas) (pp. 291-292)<sup>3</sup>.

---

2 Por empresa se debe entender toda persona, física o jurídica, que organiza factores de producción con la intención de participar en la cadena de valor de la venta de un bien o prestación de un servicio.

3 Traducción libre por parte del autor.

El supuesto de ininterrupción en la cadena es fundamental para entender una de las principales características y bondades del IVA, la neutralidad fiscal. En su artículo de 1971, Diamond y Mirrlees definieron el teorema de la producción eficiente. Ellos establecen como condición necesaria para alcanzar un segundo mejor resultado de equilibrio de mercado, el equilibrio sin impuestos, que no exista imposición a bienes y servicios intermedios en la cadena de valor, sino que los impuestos se calculen sobre bienes finales. Esto se debe a que, si se evita la imposición en las etapas intermedias de la producción, las decisiones económicas de comerciar entre agentes productivos no se verán afectadas por temas impositivos, lo que implicaría poder llegar al límite de la curva de posibilidades de producción. Por lo tanto, siempre que se cumpla la neutralidad fiscal, la cual se refiere a que los agentes que intervengan en la cadena de valor no tengan que soportar económicamente el IVA, las decisiones de comercio no se verán afectadas, por lo que el impuesto no impactaría el desarrollo económico.

## Caso Costa Rica

El impuesto sobre el valor agregado que se aplica en Costa Rica contiene algunos elementos del IVA ideal descrito anteriormente. De acuerdo con la Ley 9635, de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, art. 1 (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2018), el IVA en Costa Rica funciona bajo el modelo “factura-crédito”, en el cual el impuesto se establece sobre el valor agregado en la venta de bienes y prestación de servicios realizados en el territorio nacional.

Además, al gravar el valor agregado, cumple con ser plurifásico, pues de acuerdo con el artículo 4 de la Ley 9635, los contribuyentes del impuesto son todas las empresas

que realicen actividades que impliquen la ordenación por cuenta propia de factures de producción, materiales y humanos, o de uno de ellos, con la finalidad de intervenir en la producción, la distribución, la comercialización o la venta de bienes o prestación de servicios (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2018).

Con respecto a la neutralidad del impuesto —siendo esta la característica más importante para el objetivo de esta investigación—, esta depende del derecho de acreditación con que cuente el contribuyente del impuesto respecto del IVA soportado en sus adquisiciones.

El artículo 21 de la Ley 9635 establece que

como regla general, solo da derecho a crédito fiscal el impuesto pagado en la adquisición de bienes y servicios utilizados en la realización de operaciones sujetas y no exentas al impuesto.

También tendrán derecho al crédito fiscal los contribuyentes que hayan realizado operaciones con instituciones del Estado, en virtud de la inmunidad fiscal, o con entes públicos o privados que por disposición en leyes especiales gocen de exención de este tributo, cuando tales operaciones hubieran estado de otro modo sujetas y no exentas.

Igualmente, da derecho a crédito fiscal el impuesto pagado en la adquisición de bienes y servicios utilizados en la realización de operaciones exentas por exportaciones, operaciones relacionadas con exportaciones y servicios que se presten por contribuyentes del artículo 4, cuando sean utilizados fuera del ámbito territorial del impuesto (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2018).

Además, el artículo 26 de la Ley 9635 indica lo siguiente:

En el caso de las operaciones sujetas al tipo reducido a que se refiere el artículo 11 de esta ley, el crédito fiscal será el que resulte de aplicar el tipo reducido a la base imponible del impuesto pagado en la adquisición de bienes y servicios utilizados en la realización de las operaciones sujetas al tipo reducido.

...

Tratándose de los bienes de canasta básica, la Administración Tributaria establecerá los mecanismos para garantizar que tanto el producto final como el consumo intermedio se encuentren sujetos a la misma tarifa.

En todos los casos de los servicios de transporte aéreo internacional, incluidos en el artículo 11 punto 1), el contribuyente tendrá derecho a crédito fiscal pleno en la compra de bienes y servicios vinculados con la prestación del servicio con tarifa reducida (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2018).

Por lo tanto, al considerar ambas disposiciones, se concluye que no todos los contribuyentes del IVA en Costa Rica gozan de neutralidad fiscal. El crédito fiscal —el derecho de reconocer a favor del contribuyente el IVA soportado en la adquisición de bienes y servicios— se encuentra condicionado al tipo de venta (operación) que realice la empresa.

Para tener un derecho pleno de acreditación, y por ende que se cumpla la neutralidad fiscal, la empresa debe vender sus bienes o servicios a la tarifa plena establecida del 13 % (artículo 10 de la Ley 9635), o

cumplir con alguna de las excepciones indicadas en el artículo 21 de esta misma Ley, las cuales son que venda al Estado en virtud de la inmunidad fiscal, que goce de una exención por ley especial o que su venta sea una exportación o asimilable<sup>4</sup>.

En este sentido, todo aquel que venda exento, o no sujeto, no tendrá derecho de acreditación, o tendrá un derecho parcial para el caso de las tarifas reducidas, que deben entenderse como exenciones tarifarias parciales. En estos casos, se rompe la neutralidad fiscal del IVA, ya que los contribuyentes que vendan con estas características se convierten —a efectos de la cadena de valor— en consumidores finales del impuesto, por lo que no pueden reconocer a favor suyo el impuesto que están soportando en las compras que realicen.

Esta condición implica que los costos de producción de dichas empresas se van a ver artificialmente afectados debido a la carga tributaria que deben soportar. En estos casos, el IVA deja de gravar el consumo de los hogares y empieza a gravar la producción. Para las empresas que tienen esta condición, sus decisiones de negocio dentro de la cadena de valor se ven distorsionadas por el impuesto.

Desde un análisis microeconómico de la oferta, puede esperarse que cada empresa bajo esta condición ofrezca una menor cantidad de sus bienes y servicios a los precios de referencia, dado que el costo de producción aumentó, como consecuencia de no poderse acreditar el IVA soportado en la compra de sus insumos. Visto de otra forma, ante la cantidad de demanda actual, la empresa incrementaría el precio de su oferta, procurando cubrir este costo incremental del IVA no acreditable vía precio.

En cualquiera de ambos casos, se afectaron las relaciones comerciales dentro de la cadena de valor, lo que implica no cumplir con el supuesto de llegar al límite de la curva de posibilidades de producción.

## Casos donde no se cumple la neutralidad fiscal

El IVA en Costa Rica cuenta con 35 exenciones a nivel de ley (artículo 8, Ley 9635) y 12 no sujeciones (artículo 9, Ley 9635). Además, existen 10 distintos escenarios en los que aplica una tarifa reducida (artículo 11, Ley 9635). En la mayoría de estos casos, exceptuando los casos especiales del artículo 21 de la ley antes mencionada, se pierde la neutralidad fiscal del IVA, lo que implica distorsiones al mercado y pérdida de eficiencia.

Los sectores afectados van desde la ganadería, donde la venta, comercialización y matanza de semovientes dentro de la cadena de producción e industria pecuaria se encuentra exenta, pasando por los servicios de

<sup>4</sup> Este artículo basa el análisis de neutralidad del IVA según lo indicado en la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas. No considera su Reglamento, debido a que el artículo 30 de este define derechos de acreditación que, en atención al principio de reserva de ley, únicamente se pueden definir a nivel ley, por lo que la norma reglamentaria en cuestión infringe este principio constitucional del derecho tributario.



salud y educación privada, alquileres de vivienda y arrendamientos de todo tipo de mypyme por debajo 1,5 salarios base, hasta el sistema financiero nacional, por mencionar algunos.

Además, la ley consideró en sus transitorios, sectores especiales de sujeción, donde se decidió dar temporalmente un derecho de exención y luego, año con año, la aplicación de una tarifa reducida incremental, hasta que al cuarto año llegue al 13 %. Estos sectores son los servicios de construcción y relacionados, los servicios de turismo que no estuviesen sujetos al antiguo impuesto sobre ventas y los servicios de recolección de reciclaje.

Todos los que vendieron exento —exceptuando los exportadores o quienes hayan tenido ventas asimilables a la exportación—, a partir de julio del 2019 tuvieron un costo incremental del 13 % sobre sus compras de bienes y servicios que no estuvieran sujetas al impuesto sobre las ventas. Gastos como el alquiler, los servicios profesionales, servicios de seguridad, licencias de software y gastos de publicidad en línea, entre otros, representaron un incremento en costos del 13 %.

Si para estas empresas que venden exento —bajo el supuesto de que estas son sus únicas ventas—, por ejemplo, el 40 % de sus costos y gastos son compras a terceros, bajo un supuesto de insumos sujetos al 13 % del IVA, el costo incremental de este impuesto significaría un 5,2 % para su operación. Si el 60 % de sus costos y gastos son compras a terceros, tendrían un costo incremental como consecuencia del impuesto de un 7,8 %.

Para todos los que vendieron a tarifa reducida, sus derechos de acreditación se limitan en la proporción de la tarifa a la que venden, exceptuando las ventas de tiquetes aéreos al 4 %, las cuales según el artículo 26 de la Ley 9635 dan derecho pleno de acreditación.

Tal y como se explicó anteriormente, estos costos incrementales implicarán o una menor cantidad ofrecida, o un incremento en los precios de la oferta, por lo que se concluye que el IVA sí tiene afectaciones negativas en la oferta de las empresas en Costa Rica.

Lo paradójico de este asunto es que los sectores afectados por la no neutralidad del IVA son los que se deseaba proteger en la adopción de este impuesto. En la discusión de la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, las exenciones y tarifas reducidas se presentaron como beneficios a los sectores interesados, procurando reducir el impacto directo al consumidor de la puesta en marcha del nuevo impuesto. Esta dinámica ignoró el efecto de estas consideraciones en la neutralidad del impuesto en la cadena de valor de estos sectores y, como consecuencia, castigó a las empresas participantes de esta con costos incrementales, afectando de forma artificial el equilibrio en estos mercados.

Es importante considerar, además, la existencia del régimen de tributación simplificada. Este es un régimen de estimación objetiva del impuesto, donde el monto por pagar se determina con base en las compras que realiza el contribuyente. Siendo así, ante la presencia de un contribuyente de este régimen, se rompe el modelo transaccional del IVA, así como la neutralidad del impuesto.

Una empresa sujeta al régimen de tributación simplificada no tiene incentivos para comprar bienes y servicios a un contribuyente que repercute el IVA, ya que, debido al modelo de liquidación del impuesto, para ellos ese IVA representa un costo de operación. En su lugar, una empresa de régimen simplificado estará interesada en adquirir bienes de aquellas empresas que no repercutan IVA, ya sea por que pertenecen al mismo régimen, porque gozan de alguna exención particular o porque evaden el cobro del IVA a sus clientes.

Debido a lo anterior, el régimen simplificado es un elemento del IVA en Costa Rica que distorsiona negativamente el mercado, en el tanto puede influir en las decisiones de compra de los contribuyentes sujetos a este régimen. En primera instancia, estos contribuyentes percibirán sus compras con un costo superior al precio de mercado, ya que para ellos el IVA no es acreditable. En segunda instancia, se pueden desincentivar encadenamientos productivos entre empresas de este régimen y el régimen tradicional, ya que en la medida que sea posible, una empresa de régimen simplificado escogerá trabajar con una empresa que no le repercute IVA, de forma tal que no le aumente sus costos de operación.

## Conclusiones

La ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas introdujo cambios sustanciales en el ordenamiento tributario. La adopción de un impuesto sobre el valor agregado modificó la imposición indirecta en el país, pasando de un esquema que gravaba bienes y algunos servicios, con un modelo de acreditación por incorporación física, a un impuesto de base tributaria amplia, que grava la venta de bienes y servicios prestados en el territorio de la República, el cual aplica el principio de acreditación financiera.

Para la mayoría de los contribuyentes, el IVA implementado en Costa Rica cumple con las características del IVA modelo, al ser un impuesto que funciona bajo el modelo de “factura-crédito”, donde el impuesto se establece sobre el valor agregado, cumpliendo con ser plurifásico, y se cumple con la neutralidad del impuesto, condición necesaria, según Diamond y Mirrlees (1971), para evitar las distorsiones de mercado, ya que para efectos económicos, únicamente se gravaría el consumo final, no así las ventas dentro de la cadena de valor.

No obstante, hay sectores y mercados en particular donde no se cumple la necesaria neutralidad del impuesto. Todas aquellas operaciones que sean exentas (exceptuando las exportaciones y asimilables), no sujetas o sujetas a una tarifa reducida, tienen como consecuencia la no acreditación o acreditación parcial del IVA soportado, lo que implica tener costos incrementales por este impuesto.

Se debe resaltar que estos sectores en particular son los que se buscaba proteger en el momento de aprobar el IVA en el país. Las discusiones políticas se centraron, principalmente, en el impacto del IVA en el consumidor, descuidando el efecto de estas decisiones en los oferentes y, por lo tanto, desconociendo la afectación a nivel de eficiencia en el mercado que estas consideraciones implicaron.

Por último, es necesario considerar la existencia y efectos del régimen de tributación simplificado, el cual, por su metodología objetiva de estimación del impuesto con respecto de las compras, pierde también la neutralidad del impuesto, pues además del costo incremental para las empresas en este régimen, existe un incentivo económico para comerciar preferiblemente con proveedores que no repercutan IVA.

### Recomendaciones

Es importante para la economía nacional y su eficiencia, minimizar los costes incrementales del IVA en las empresas del mercado. A mayor nivel del costo artificial producto de la política tributaria, menor la competitividad de la industria afectada y, por ende, la competitividad del país. Considerando lo anterior, se propone:

- Incluir dentro de la legislación, la tarifa cero del IVA. A nivel de doctrina, en el IVA modelo, la tarifa cero del IVA es una venta que no repercute IVA, pero da derecho pleno de acreditación. Si luego de una revisión de las industrias, se define que hay sectores que no deben soportar IVA, la solución recomendada es vender a tarifa cero, con derecho pleno de acreditación, de forma tal que no existan costos incrementales que distorsionen el mercado.
- Eliminar las exenciones y tarifas reducidas, exceptuando a las exportaciones o similares, de forma tal que todas las operaciones se encuentren sujetas a tarifa plena del impuesto o a la tarifa cero indicada en el punto anterior.
- Eliminar el régimen de tributación simplificada. Este régimen, por su naturaleza, distorsiona el mercado, además de que, al determinarse con base en las compras, facilita la evasión tributaria para quienes estén sujetos a él.

## Referencias

- Diamond, P., & Mirrlees, J. (1971). Optimal Taxation and Public Production I: Production Efficiency. *The American Economic Review*, 61(1), 8-27. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/1910538>
- Korkmaz, S., Yilgor, M., & Aksoy, F. (2019). The Impact of Direct and Indirect Taxes on the Growth of the Turkish Economy. *Public Sector Economics*, 43(3), 311-323. Recuperado de [http://www.pse-journal.hr/en/archive/the-impact-of-direct-and-indirect-taxes-on-the-growth-of-the-turkish-economy\\_4564/full-article/](http://www.pse-journal.hr/en/archive/the-impact-of-direct-and-indirect-taxes-on-the-growth-of-the-turkish-economy_4564/full-article/)
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (1971). *Código de Normas y Procedimientos Tributarios. Ley N.º 4755*. Recuperado de [http://www.pgrweb.go.cr/SCIJ/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=6530&nValor3=89974&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/SCIJ/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=6530&nValor3=89974&strTipM=TC).
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2018). *Fortalecimiento de las Finanzas Públicas. Ley N.º 9635*. Recuperado de [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=87720&nValor3=120683&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=87720&nValor3=120683&strTipM=TC)
- OECD. (2018). *Consumption Tax Trends 2018: VAT/GST and Excise Rates, Trends and Policy Issues*, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/ctt-2018-en>.
- OECD. (2018b). *Revenue Statistics 2018*. OECD Publishing, Paris. [https://doi.org/10.1787/rev\\_stats-2018-en](https://doi.org/10.1787/rev_stats-2018-en).

# The Babson Build Experience: Involvement of ULACIT in the world's top entrepreneurship program

---

Stefan Krause Montalbert <sup>1</sup>

---

### Abstract

Since 2015, ULACIT has been actively participating in the Babson Build program on entrepreneurship. To date, over 100 students have taken part in the workshop organized for the second week of July of each year. This paper describes the experience of the visit of ULACIT's students to Babson College during the week of July 7, 2019 and July 12, 2019.

**Keywords:** Babson Build program, ULACIT, entrepreneurship.

---

<sup>1</sup> Policy officer of the Delegation of the European Union in Costa Rica and professor of economics in ULACIT.

## Introduction

The Babson Build program, sponsored by Babson College, is an experimental program designed to help undergraduate and graduate students think and act in an entrepreneurial spirit through Babson's Entrepreneurial Thought and Action (ET&A™) methodology, which is unique in its class. The experience allows students to create a global network of future business leaders and a business mindset that aids them in overcoming challenges prevalent in any organization. Babson College is ranked as the world's No. 1 University in entrepreneurship, according to several publications.

ULACIT has been sending students to Babson Build since 2015, so the 2019 group constitutes the fifth generation of ULACIT students. In general, participation within the program has been well received, both by the students themselves, and by the impression they have left with the teachers of the program.

The following paragraphs describe the experience, both before and during the visit to Babson College, as well as a brief overview of the contents of the workshop.

## Logistics prior to the trip

On Friday, June 28, 2019, the Graduate Program Director, Rubén Mora, and myself as Dean of the School of Business, summoned the students who were going to participate in the program to an informal meeting in which they would evacuate doubts, and present them with information about what to expect during the visit to Babson College. Sixteen out of twenty-five students attended the activity.

Professor Rocío Rivera, who had been part of ULACIT's group in Babson during the summer of 2018, joined Rubén Mora and me for the event. Rocío provided an account of her experience in Babson; from the moment of her arrival at the Boston airport, until the end of the course with the respective group presentations. The students asked about the logistics of the trip, meals, the adjustments made by the hotel and the group activities, among others.

The next day I created a WhatsApp group for myself and the 25 participants, so that there was a collective means of communication to answer questions. Several students requested letters to the Faculty (either for work purposes or as justification for the trip) and these were transmitted electronically.

During the week from July 1 to July 6, regular contact was maintained with the students in case new information was to arrive (for example, the allocation of pairs in the hotel bedrooms and the material for classes on Blackboard).

## Visit to Babson College

### Sunday July 7

Most of the students traveled before Sunday, July 7, but still arrived at the meeting point at the Boston airport, before leaving the bus at 3:00 p.m. Through coordination through the WhatsApp group, roughly, half of the students were present at the time of bus departure. The others arrived to the hotel, the Babson Executive Conference Center, by their own means.

The registration of the rooms went smoothly. In the same hotel they were given a package with materials for the course, as well as a card to be used for lunch and dinner. Breakfast was provided by the hotel.

### Monday July 8

The sessions started every day at 9:00 a.m. and concluded at 5:30 p.m. The classrooms were 5 minutes walking distance from the hotel, and the restaurants for lunch and dinner were located nearby within the campus. The classes were divided into two groups of approximately 60 students each and the respective sessions took place simultaneously:

- Group A: Innovation and Entrepreneurship (tomorrow); Entrepreneurial Finance (afternoon)
- Group B: Business Model Innovation (tomorrow); Innovation and Entrepreneurship (afternoon)

At the end of the day a reception was held at the hotel and the students took the opportunity to meet their teammates (mixed teams of 5 students each), and the teachers and coordinators had the opportunity to interact with other participants.

### Tuesday, July 9

The sessions were organized as follows

- Group A: Business Model Innovation (morning); Corporate Entrepreneurship (afternoon)
- Group B: Managing Growth (morning); Entrepreneurial Finance (afternoon)

At the end of the day, a bus trip was organized to visit downtown Boston.

### Wednesday, July 10

The sessions were organized as follows

- Group A: Managing Growth (morning); Marketing for Entrepreneurs (afternoon)
- Group B: Corporate Entrepreneurship (morning); Operations for Entrepreneurs (afternoon)

At the end of the day, a trip to the Natick Mall was organized.

#### Thursday July 11

The sessions were organized as follows

- Group A: Work Group Feedback (morning); Operations for Entrepreneurs (afternoon)
- Group B: Marketing for Entrepreneurs (morning); Work Group Feedback (afternoon)

The students worked in their groups for the next day's presentations. Some organized a football match with their Brazilian colleagues.

#### Friday July 12

Sessions started later (10:15 a.m.) and group presentations were organized. Each team had 7 minutes of presentation and 3 minutes of receiving comments and suggestions. The coordinators of students from Brazil, Alicen Jasmin Mena de Almeida and Egidio Zaido, and I were invited by Professor Jay Rao to be part of the court that evaluated the projects. The presentations concluded at 12:30 p.m.

The departure to the Boston airport passed smoothly. Some students took earlier flights; others took advantage of the opportunity to stay in the area during the weekend.

## **An overview of the workshop**

The main topics covered in the Babson Build program are the following:

1. Entrepreneurship & Innovation
2. The Entrepreneur's Journey
3. The Start-up and Scale-up challenges
4. Entrepreneurial Leadership –Mindset & Behaviors
5. Group Work –Applying the concepts to an entrepreneurial opportunity

The program aims at developing founders and CEOs of companies, in a world that contains some of these features:

- Volatility
- Uncertainty



- Complexity
- Ambiguity
- Hyper-Connectivity

When contemplating risk, there are known and measurable variables, whereas when assessing uncertainty there are many unknown variables and lack of data to perform analyses.

There is a crucial connect between leadership and innovation. Entrepreneurial Leaders change the dynamics of competition in a market or bring new value to society. The entrepreneurial leader can be an individual or can be inside a small, medium, large, non-profit, or a govt. enterprise; and he or she usually takes advantage of new opportunities.

In the case of new ventures, two questions are key:

1. Is there any gap (opportunity) in the market?
2. How can this gap be filled?

The subsequent strategy is grounded on a specific attention to every detail and vision of medium and short term. It is important that each venture has a “story” that draws attention to potential customers.

This does not necessarily imply the need for building a new firm from scratch: *The world is full of existing small companies*, with the following characteristics:

1. Their productivity levels are very low.
2. They don't use the latest and the best technologies
3. They are not innovative.
4. They don't think in terms of productivity & scale

The program emphasizes the expansion of existing small and medium enterprises, rather than focusing on large companies or the creation of new companies. Existing models should be based on observing the behavior of successful companies that are expanding, to determine which features should be replicated.

Some relevant questions that entrepreneurs should ask themselves:

- How did we get to be where we are today?
- What is going on around us?

- What are the critical shifts that are driving the overwhelming complexity of reality?
- What are our *guiding principles*? What is our *point-of-view*?

## Some Final Thoughts on Entrepreneurship Education

One of the most important challenges for college careers is to forge entrepreneurial individuals. Entrepreneurship education (EE) prepares people to be responsible and enterprising individuals. It helps people develop the skills, knowledge, and attitudes necessary to achieve the goals they set out for themselves. Evidence also shows that people with entrepreneurial education are more employable.

Various types of EE programs are offered at different levels, from elementary or secondary schools to undergraduate and graduate university programs. Currently, EE programs are recognized as established fields of study, growing in parallel with the interest of entrepreneurs and students.

Taken altogether, EE represents both academic education and formal training interventions, which share the general objective of providing individuals with the mentality and entrepreneurial skills to support participation and performance in a variety of business activities. EE encompasses a heterogeneous variety of interventions, including formal academic education programs and independent training programs.

The goal of ULACIT is to prepare students, not only in the economic sciences but also across the board, to become entrepreneurs. The University is working towards the goal of integrating EE across the curriculum, which should allow students to learn how to apply their entrepreneurial skills as a result of a strong foundation of business knowledge.

# Informe Técnico de Aprendizaje en Servicio en el curso Administración Estratégica

SERVICE-LEARNING TECHNICAL REPORT  
IN THE COURSE STRATEGIC MANAGEMENT

---

MBA Jéssica Solórzano Morera <sup>1</sup>

---

## Presentación del curso

La estrategia juega un papel preponderante en la gestión y éxito empresarial, ya que representa el direccionamiento, enfoque y orientación de los recursos que permitirán la sostenibilidad empresarial. En el curso “Administración Estratégica”, los estudiantes trabajan colaborativamente en un proyecto de Aprendizaje en Servicio, en el cual analizan y desarrollan criterios de actuación estratégica, que plasman en una propuesta innovadora para una comunidad, una micropyme o una fundación sin fines de lucro. De esta manera, desarrollan las competencias para interpretar los requerimientos, necesidades y responsabilidades relacionadas con el área, a través del Aprendizaje en Servicios, como clave para la eficiencia del personal y la productividad del negocio.

El curso ofrece:

1. Oportunidades para aprender el proceso de planificación estratégica de las empresas, con lo cual el estudiante se acerca a la realidad que como futuras jefaturas o gerencias deberán asumir, a través de la aplicación de metodologías en una micropyme u organización sin fines de lucro.
2. Fortalecimiento de la capacidad analítica del estudiante, mediante el desarrollo del proyecto de Aprendizaje en Servicio, ya que el estudiante deberá generar análisis y recomendaciones, a través del desarrollo del proceso de planificación estratégica, demostrando así su capacidad para generar ideas innovadoras de cara al futuro empresarial.
3. Intercambio de experiencias, opiniones y argumentos, tanto de manera presencial como a través de un portafolio electrónico y exposiciones de avance en las cuales el alumno exhibe sus productos finales.

---

<sup>1</sup> Profesora de ULACIT en el área de gestión y estrategia de negocios.

4. Formación profesional, porque permite aprender los conceptos, las políticas y prácticas esenciales de la gestión estratégica, aplicados a los principios administrativos y entornos empresariales y su relación con el campo de los negocios, con el fin de añadir un valor en el cumplimiento de los objetivos empresariales.
5. Desarrollo de habilidades de liderazgo, preponderante en el ámbito personal, al fortalecer las habilidades de trabajo en equipo, pensamiento creativo, comunicación asertiva, razonamiento lógico y desempeño con efectividad.

## Estructuración

Este curso tiene como fin primordial que los estudiantes desarrollen la capacidad de innovar a través de la elaboración de una propuesta estratégica para un negocio, de esta forma se pone al estudiante en el escenario de innovación y competitividad requerido para enfrentar con éxito las necesidades del mercado. Demanda en los participantes el análisis del entorno, tanto macro como interno, y la identificación de las oportunidades que una estrategia de competitividad puede aportar para el éxito empresarial.

La actividad más importante por realizar es el trabajo final, en el que se aplicará el Aprendizaje en Servicio (AeS) y los conocimientos adquiridos en el curso. En esta investigación, se debe elaborar una propuesta estratégica y recomendaciones para que la empresa pueda mejorar su desempeño, considerando las mejores prácticas que se generen en el mercado.

Las habilidades que desarrollará el estudiante durante el curso giran en torno al diseño y desarrollo de los principales aspectos estratégicos de la empresa seleccionada, en atención a las siguientes tres preguntas medulares:

1. ¿En dónde está la empresa hoy a nivel de estrategia?
2. ¿Adónde pretende llegar en un futuro cercano?
3. ¿Cuáles aspectos estratégicos y actividades se deben desarrollar para alcanzarlo?

La implementación de un proyecto de AeS en un curso como este consiste en una actividad planificada de aprendizaje y de servicio a la comunidad, que les permite a los estudiantes aprender haciendo, no solo en beneficio propio, sino en servicio de otros, y desarrollar de esta forma las competencias profesionales que el curso busca propiciar. Por medio de esta metodología, ULACIT busca favorecer actitudes de autoconocimiento, civismo y solidaridad en sus estudiantes; y fortalecer sus capacidades para trabajar en equipo, comunicarse, emprender, negociar y liderar, a la vez que se cumplen los enunciados básicos de la responsabilidad social.

Aplicar esta metodología es un excelente ejercicio para que los estudiantes se desenvuelvan en una situación empresarial en la que deben simular un proceso de planificación estratégica, permitiendo la formación de habilidades gerenciales que les ayudarán indudablemente en su desarrollo profesional y plan de carrera.

Para la realización de los proyectos de AeS, la carrera ha establecido alianzas con organizaciones sin fines de lucro, con el propósito de integrar esfuerzos y asegurar que estos tengan mayor impacto. Para ello, los estudiantes disponen de diversas opciones, de manera que realicen sus proyectos en aquellas organizaciones con las que se sientan más identificados.

## Desempeños y metas de comprensión

### Grupos de trabajo

A fin de desarrollar la habilidad de trabajo en equipo, el proyecto de AeS se desarrolló integrando grupos de trabajo de 5 a 6 estudiantes, los cuales fueron seleccionados de manera aleatoria, a fin de formar en ellos la competitividad, tolerancia, comunicación y trabajo en equipo, simulando el desempeño de cualquier profesional en un trabajo real.

### Selección de la empresa

En la interiorización, análisis y aplicación del proceso de planificación estratégica, el grupo seleccionó una micropyme u organización sin fines de lucro para realizar la exploración y posterior análisis de los procesos, aplicando la metodología de AeS, la cual se define como “Una propuesta educativa que combina procesos de aprendizaje y de servicio a la comunidad en un solo proyecto bien articulado, en el que los participantes se forman al trabajar sobre necesidades reales del entorno con el objetivo de mejorarlo” (Palos y Puig, 2006, p. 61). Y formulan también un conjunto de características que, sin ser imprescindibles, mejoran las experiencias .

### Evaluación del proyecto

El proyecto AeS tiene un valor decisivo en la calificación o evaluación del curso. Este rubro tiene asignado el 45 % de los puntos, tal como se muestra en la tabla 1.

**Tabla 1. Actividad evaluativa del curso**

Actividad evaluativa	%
A. Participación del estudiante	15 %
B. Ensayo reflexivo - Moxie	20 %
C. Foro de discusión	5 %
D. Presentación del tema asignado	10 %
<b><u>Proyecto de Aprendizaje en Servicio</u></b>	
E. Mapa de oportunidades empresariales 15 %	45 %
F. Propuesta estratégica 20 %	
G. Presentación multimedia 10 %	
H. Evaluación del curso (CEPA)	5 %
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>

Se solicitan dos reportes: mapa de oportunidades empresariales y propuesta estratégica, con un valor de un 15 % y un 25 %, respectivamente. Adicionalmente, a fin de evidenciar el impacto de la propuesta en la empresa, el grupo desarrolla una presentación multimedia con un valor del 10 %. Seguidamente se detallan estos rubros:

• **Mapa de oportunidades empresariales: 15 %**

El mapa de oportunidades es una representación gráfica del método y sustento de posibles vías de desarrollo de la estrategia empresarial para la competitividad. Requiere el respaldo documental del análisis interno y macro a la empresa que da soporte a las oportunidades.

• **Propuesta estratégica: 20 %**

La propuesta estratégica es el desempeño final del curso, en el cual el grupo evidencia su capacidad de proponer de forma innovadora la estrategia para una empresa. El grupo envía un avance de la propuesta estratégica por el intercambio de archivos. Esta actividad se presenta en el concurso virtual.

• **Presentación multimedia 10 %**

La propuesta estratégica se defiende con amplitud y criterio ante el grupo de estudiantes. Cada propuesta se expone en su versión de texto digital, así como con suplementos tales como presentación en Power Point, audio y video. Los presentes en la exposición tienen la oportunidad de discutir con el autor la propuesta, plantear preguntas y debatir los resultados. La calificación de la defensa es el resultado promedio de la evaluación del grupo, según la rúbrica definida en el sílabo.

## Caracterización del curso

Este curso es parte del 50 % del plan de estudios que tiene asignada la realización de un desempeño de comprensión o proyecto final de curso de Aprendizaje en Servicio (AeS), lo que significa que, además de implicar un aprender-haciendo, conlleva un aprender-sirviendo, a través de la aportación de, precisamente, un servicio valioso (material, intelectual o educativo) a un grupo humano externo a la Universidad que lo necesita y no está en condiciones de poder pagar por él, siendo por tanto de naturaleza solidaria. Esto significa que los estudiantes llevarán a cabo un proyecto de servicio a la comunidad, aplicando conocimientos, habilidades y actitudes adquiridos durante el curso, en beneficio directo de una persona, grupo, sector u organización de la comunidad que lo requiere de manera real.

Por medio de esta metodología, ULACIT busca fomentar en sus estudiantes, entre otras, las siguientes actitudes y capacidades:

1. Autoconocimiento.
2. Civismo.
3. Solidaridad.
4. Trabajo en equipo, comunicación, emprendimiento, negociación y liderazgo.
5. Desarrollo del perfil profesional, a partir de la simulación en ambientes empresariales reales.

## Caracterización de los beneficiarios

Se han establecido los siguientes lineamientos estratégicos como base para el trabajo final:

- Entender y satisfacer las necesidades de los empresarios y estudiantes.
- Ofrecer los servicios de asesoría, aplicando la más alta calidad.

- Enfocar las investigaciones al desarrollo de ventajas competitivas en materia de estrategia empresarial.

Cuando estos lineamientos se combinan en un conjunto fuerte y positivo de valores, reciben entonces el apoyo entusiasta de los miembros de la organización.

Bajo este pensamiento, los estudiantes muestran esfuerzo, enfocado hacia un compromiso de trabajo en equipo para lograr que ULACIT se proyecte en nuestro país como una institución que va más allá de generar profesionales, pues incluye un fuerte componente social de convivencia, aplicación de conocimientos y creatividad, generación de calidad e integridad, convirtiéndose en un referente educativo, que se ubica en los principales mercados, accediendo a empresas socialmente identificadas.

### Conformación de grupos

Para la aplicación de los procesos de Aprendizaje en Servicios se definieron los grupos de trabajo desde la primera lección, conformados por los estudiantes y empresas que se muestran en la tabla 2.



**Tabla 2. Grupos de trabajo, empresa y objetivos del proyecto**

Grupo / Integrantes	Empresa	Objetivo general	Objetivos específicos
<b>Grupo 1</b> 1. Paula Elena Barrantes Benavides 2. Viviana Brenes Chavarría 3. Gerald Junior Jackson Campos 4. Karla Ramírez Calderón 5. Dennis Rosales Watson 6. Jafeth Tenorio Herrera	SYNERGY MEDICAL	Generar un mapa de servicios para que Synergy Medical pueda cuantificar sus productos, medir costos y visualizar los beneficios que provee al asociado, buscando flexibilizar el sistema de afiliaciones con la personalización de la entrega del servicio prehospitalario.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un mapa de servicios que permita ver los productos principales y complementarios, donde se evidencien los productos más costosos de la operación.</li> <li>• Identificar los aspectos de diferenciación que generan valor añadido a los clientes de Synergy Medical.</li> <li>• Proponer una estrategia de diferenciación mediante paquetes que personalicen el servicio que brinda Synergy Medical.</li> </ul>
<b>Grupo 2</b> 1. Daniela Sofía Duarte Campos 2. Mauricio Herrera Soto 3. Abigail Kelly Muñoz 4. Michelle Montaña Martínez 5. José Enrique Umaña Solís	ANTIGÜEDADES COLONIAL	Realizar una estrategia comercial para la empresa Outlet Antigüedad Colonial, con base en las necesidades del mercado y la empresa en los dos últimos años.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un plan comercial que fortifique las diferencias competitivas que tiene la empresa en relación con sus competencias para abril del presente año.</li> <li>• Desarrollar una herramienta de satisfacción para los clientes, a fin de determinar las áreas de mejora en la empresa, todo esto enfocado de igual manera, a abril del 2020.</li> </ul>
<b>Grupo 3</b> 1. Dayan Campos Gutiérrez 2. Keilyn Campos Salas 3. Marco Ramírez Solano 4. Oscar Arias Picado 5. Santiago Sánchez Moreno	AUTÉNTICO CHILAN-GO MEXICANO	Proporcionarle al restaurante Chilán-Go, una propuesta estratégica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar problemas internos en la estructuración de un plan de negocio.</li> <li>• Determinar una estrategia para brindar un mejor servicio.</li> <li>• Gestionar una planificación adecuada para su organización.</li> </ul>
<b>Grupo 4</b> 1. María Paula Álvarez Fonseca 2. Ruth Ester Flores Moraga 3. María José García Cubero 4. Felipe Solís Retana 5. André Ulate Velarde	GARCÍA & ASOCIADOS CPA	Formular una propuesta de plan estratégico para García & Asociados CPA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar la situación actual de la empresa por medio del uso de análisis de la situación (fuerzas de Porter).</li> <li>• Definir la misión, visión y valores.</li> <li>• Establecer los objetivos necesarios que respondan a la visión de la empresa.</li> <li>• Determinar posibles planes estratégicos para responder a los objetivos.</li> </ul>

## Aplicación de la carrera

El contenido teórico práctico del curso se define en el siguiente mapa conceptual estratégico, que se fundamenta en cinco grandes procesos:

1. Organización del equipo.
2. Selección de la empresa.
3. Requerimientos de análisis (teóricos/prácticos).
4. Elaboración, avance y realimentación.

## Organización del equipo

Para llevar a cabo el proyecto, es necesario que el equipo desarrolle un “contrato”, en el cual se evidencie que todos los integrantes están de acuerdo con las políticas, acuerdos o compromisos de organización y desarrollo del proyecto. Para ello, toman en cuenta el sílabo del curso, donde se establecen los criterios para planificar, ejecutar, medir y evaluar el proceso investigativo.

## Selección de la empresa

Cada grupo seleccionó una empresa que estuviese de acuerdo con lo que se va a analizar y que esté dispuesta a brindar la información necesaria para entender su estrategia actual y poder así proponerle una nueva y mejorada; y que permita el establecimiento de la logística requerida para la presentación del documento final.

## Requerimientos de análisis

Esta etapa incluye el análisis de la estrategia de la empresa, considerando al menos los siguientes aspectos:

### 1. Generalidades de la empresa:

- a. Perfil.
- b. Fundación.
- c. Tipo de empresa.
- d. Datos demográficos.

- e. Aspectos estratégicos relevantes.
- f. Tipo de productos o servicios a los que se dedica.
- g. Estructura organizativa.
- h. Procesos productivos o *core* de la empresa.

## **2. Generalidades del proyecto**

- a. Problema detectado.
- b. Justificación del proyecto.
- c. Objetivo general.
- d. Objetivos específicos.

## **3. Mapa de oportunidades:**

- a. Estrategia y ventaja competitiva.
- b. Modelo de negocio.
- c. Liderazgo.
- d. Proceso de desarrollo estratégico utilizado.
- e. Implementación y evaluación estratégica (visión – misión – valores).
- f. Evaluación del ambiente externo (OA).
- g. Evaluación del ambiente interno (FD).

## **4. Propuesta estratégica**

- a. Estrategia seleccionada.
- b. Alianzas estratégicas y socios colaborativos.
- c. Estrategia de posicionamiento del mercado.
- d. Expansión (nacional – internacional).

- e. Estrategia de competitividad.
- f. Mercado internacional.
- g. Negocios múltiples.
- h. Alineamiento con la responsabilidad social.
- i. Implementación – proyectos estratégicos.

## **5. Conclusiones y recomendaciones**





### **Elaboración, avance y realimentación**

La elaboración del proyecto se desarrolla a lo largo del curso, en el cual se ponen en práctica los temas analizados en las lecciones. En la semana 6 se presenta un avance del proyecto, de manera que la profesora pueda brindar asesoramiento y direccionamiento, y se logre la generación de una propuesta estratégica que le genere valor a la empresa con la que se está trabajando. Esta propuesta final se presenta en las semanas 14 y 15.

### **Aspectos relevantes de los proyectos de AeS desarrollados**

La tabla 2 muestra, a manera de síntesis, los aspectos estratégicos relevantes de los proyectos de AeS desarrollados por los estudiantes.

**Tabla 3. Aspectos relevantes de los proyectos de AeS desarrollados**

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
<b>Empresa</b>	Synergy Medical	Outlet Antigüedades Colonial	Restaurante Chilango	García & Asociados CPA
<b>Aspectos estratégicos</b>				
<b>Problema detectado</b> 	¿Cuál estrategia se acopla de mejor forma a la operación de Synergy Medical, en la que se aborde eficientemente a sus clientes potenciales, tomando en consideración los recursos disponibles y la situación del mercado prehospitario actual?	Lograr obtener la más amplia cartera de clientes de Costa Rica con gusto por las antigüedades y estén conscientes del valor que estas tienen.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Costos de producción no definidos.</li> <li>2- Deficiencia en la atención durante momentos altos de producción.</li> <li>3- Distribución de planta ineficiente.</li> </ol>	La empresa García & Asociados CPA identificó como una necesidad la actualización de sus empleados, pero no existe un plan estratégico que permita identificar los puntos de mejoras, medidas o implementaciones que permitan alcanzar la visión de la empresa.
<b>Visión</b> 	Ser un motor de generación de soluciones empresariales para nuestros clientes.	Ser una empresa líder en su campo y que logre llegar a la mayor cantidad de clientes.	Ser un lugar donde se reúna la gente y tenga una experiencia diferente con carácter familiar, siendo generadores de empleo.	Ser líderes brindando servicios contables, fiscales, legales y de asesoría en la zona regional, caracterizados por la alta calidad en la satisfacción de las necesidades de los clientes.
<b>Misión</b> 	Unir a nuestros clientes en una nueva forma de hacer negocios.	Promover el consumo de productos con un valor histórico y ofrecerle al cliente el mejor servicio, brindando calidad, variedad y buen precio.	Ser el mejor restaurante 100 % mexicano del área metropolitana.	Brindarles a nuestros clientes servicios contables, fiscales, legales y de asesoría, de excelente calidad, con seguridad y confianza.
<b>Valores</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integridad</li> <li>• Servicio</li> <li>• Excelencia</li> <li>• Compromiso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio</li> <li>• Calidad</li> <li>• Autenticidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lealtad</li> <li>• Servicio personalizado</li> <li>• Calidad</li> <li>• Calidez</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confianza</li> <li>• Seguridad</li> <li>• Respeto</li> <li>• Honestidad</li> <li>• Eficiencia</li> </ul>

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
<b>Empresa</b>	Synergy Medical	Outlet Antigüedades Colonial	Restaurante Chilango	García & Asociados CPA
<b>FODA</b>				
<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo costo operativo.</li> <li>• Normas ya establecidas por instituciones, asegurando los procesos durante el abordaje al caso.</li> <li>• Facilidad de alta conexión tecnológica desde la base.</li> <li>• Personal altamente calificado de acuerdo con la ley de salud y con los permisos necesarios.</li> <li>• Ubicación céntrica en la GAM.</li> <li>• Instrumentos de alta tecnología dentro de la base y en las ambulancias.</li> <li>• Poca competitividad y altos porcentajes de ganancia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios razonables.</li> <li>• Primera empresa costarricense en importar productos de Francia e Inglaterra.</li> <li>• Variedad de productos en <i>stock</i>.</li> <li>• Experiencia en el mercado por parte de su casa matriz.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en cocina mexicana.</li> <li>• Conocimientos formales de administración.</li> <li>• Visión clara de dónde y cómo quieren llevar su empresa.</li> <li>• Apetito de riesgo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buenas relaciones entre el personal, buen ambiente de trabajo.</li> <li>• Personal con experiencia.</li> <li>• Servidor de correo y respaldos en la nube.</li> <li>• Última versión de Quickbooks.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque a ventas en masa al generar alianzas estratégicas.</li> <li>• Delegación correcta para el monitoreo de nuevas normas, así como el incentivo a ser autodidacta.</li> <li>• Aplicaciones que permitan la atención de manera virtual.</li> <li>• Reforzamiento de facultades sobre ventas, servicio al cliente y <i>branding</i>.</li> <li>• Compra de un lugar propio.</li> <li>• Acondicionamiento del lugar actual para un mejor servicio.</li> <li>• Mejora en el servicio al cliente, y la rapidez y agilidad con la que se atiende</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de pedido de productos específicos por parte de clientes.</li> <li>• Poca competencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechamiento de alianzas comerciales con empresas afines (proveedores y servicios de entrega, entre otros).</li> <li>• Toma de decisiones gerenciales con información y datos duros.</li> <li>• Modernización de sistemas de manejo de información y registros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechamiento de tiempos de cambios y necesidad para incentivar a los colaboradores a adquirir mayor conocimiento.</li> <li>• Conexión remota con los clientes.</li> <li>• Servicios de la competencia con precios más bajos.</li> </ul>

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
<b>Empresa</b>	Synergy Medical	Outlet Antigüedades Colonial	Restaurante Chilango	García & Asociados CPA
<b>Debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de atención y delegación de tareas en puntos altos de jerarquía.</li> <li>Complejidad y alta toma de decisiones por parte del personal.</li> <li>Competencia con opciones vanguardistas, de mayor recurso económico y en masa.</li> <li>Administración del recurso humano, así como su distribución.</li> <li>Cantidad de unidades (ambulancias) disponibles.</li> <li>Confianza del usuario, además de que siempre existe la opción pública.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mercado selectivo con gusto en antigüedades.</li> <li>Falta de digitalización del catálogo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Condición de la empresa: 100 % familiar.</li> <li>Múltiples roles compartidos por los propietarios.</li> <li>La propietaria maneja un horario laboral de oficina y no de restaurante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Colaboradores con conocimientos técnicos limitados en función de las necesidades actuales.</li> <li>Inestabilidad de la red inalámbrica.</li> <li>Diversificación de los servicios por cambios económicos y fiscales.</li> </ul>
<b>Amenazas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La administración previa.</li> <li>Actualizaciones al proceso por parte de instituciones rectoras no establecidos a tiempo por el personal.</li> <li>Asistencia robótica.</li> <li>Acusaciones legales o procesos judiciales sometidos por excolaboradores.</li> <li>Estado de la infraestructura donde opera la base.</li> <li>Falta de seguimiento a procedimientos y protocolos para el tratamiento prehospitalario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento del producto en los países del cual se importa</li> <li>Fluctuaciones en el tipo de cambio.</li> <li>Aumento en los costos de los productos en sus países natales, aumentando exponencialmente el precio de venta en Costa Rica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Competidores con estructuras organizacionales más fuertes</li> <li>Cambios abruptos en los mercados que requieren decisiones inmediatas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal con información confidencial de los clientes</li> <li>Los empleados tienen acceso a toda la información de los clientes sin restricción.</li> <li>Servicios estandarizados y sin diferenciación o valor agregado.</li> </ul>

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
<b>Empresa</b>	Synergy Medical	Outlet Antigüedades Colonial	Restaurante Chilango	García & Asociados CPA
<b>Riesgos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alta concentración de toma de decisiones gerenciales en el alto mando.</li> <li>Actualizaciones al proceso por parte de instituciones rectoras no establecidas a tiempo por el personal.</li> <li>Costo de la producción a APP.</li> <li>Contagios a nivel del personal.</li> <li>Choques y daños producto de accidentes.</li> <li>Complicación o falta de accionar pronta de un paciente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poca compra por parte de clientes.</li> <li>Cambios reglamentarios en la importación de los productos.</li> <li>Disminución de los productos.</li> <li>Disminución del interés por adquirir de antigüedades, causadas por cambios en las corrientes actuales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Separación del núcleo familiar.</li> <li>Dependencia de propietarios para varias dependencias de la empresa.</li> <li>Falta de inclusión del salario de los gerentes en la contabilidad, lo cual dificulta posibles expansiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Renuncia de los empleados que tienen más experiencia trabajando con la empresa.</li> <li>Ausencia de un procedimiento para el cambio de claves para el acceso a información.</li> <li>Competencia con mejores servicios que igualen con facilidad el planteamiento de diferenciación de la empresa.</li> </ul>
<b>Estrategias</b>				
<b>Estrategia seleccionada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Posicionamiento del mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La estrategia recomendada es una de diferenciación, tomando en cuenta la exclusividad de sus productos importados; y la creación de un catálogo en la plataforma de Facebook.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inicialmente se planteó una estrategia de expansión, considerando el crecimiento y la acogida que el restaurante ha tenido en el primer año de apertura. Sin embargo, como la mayoría de los modelos de negocio y en especial en el sector de restaurantes, este emprendimiento se ha visto golpeado por la pandemia de la COVID-19.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia de diferenciación dirigida: esta estrategia depende de ofrecer los atributos especiales que los compradores buscan. Implementar este tipo de estrategia no solo va a atraer nuevos clientes, sino que también mantendrá una diferenciación en los servicios que la empresa ofrece en comparación con sus competidores.</li> </ul>



	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
<b>Empresa</b>	Synergy Medical	Outlet Antigüedades Colonial	Restaurante Chilango	García & Asociados CPA
<b>Alianzas estratégicas y socios colaborativos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laboratorios Labco.</li> <li>• Kasaac Laboratories.</li> <li>• Dopamina (<i>healthcare marketing</i>).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianza de transporte con Uber, Glovo y transportes de encomiendas, manteniendo el servicio de entrega como se ha hecho hasta ahora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataformas de transportes en línea (Glovo, Uber u otros), y realización de promociones y descuentos que automáticamente serán publicitados.</li> <li>• Buscar proveedores fijos, especialmente de carnes y verduras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa García &amp; Asociados no cuenta con una alianza estratégica con ninguna empresa.</li> </ul>
<b>Estrategia de posicionamiento de mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Público meta de 40-60 años de edad.</li> <li>• <i>E-commerce</i> y redes sociales que generen contenido.</li> <li>• Descuentos y ofertas especiales.</li> <li>• Visitas a hogares y lugares públicos donde las personas tengan la experiencia con Synergy Medical.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el caso del Outlet, la empresa cuenta con artículos importados de países apasionados por las antigüedades, como lo son Francia e Inglaterra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal se encarga de crear un ambiente ameno y familiar con auténtica comida mexicana.</li> <li>• Su servicio exprés es independiente y el más solicitado del restaurante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La estrategia de posicionamiento va muy ligada con la estrategia de diferenciación, debido a que la meta de la empresa es llegar a ser el líder en mercado regional.</li> <li>• Tienen muchas áreas de mejora el servicio al cliente: generar innovación e incluir avances tecnológicos, tener mejoras continuas de calidad y mejorar las habilidades de los empleados.</li> <li>• Además de ofrecer los servicios de contabilidad, ofrecer asesoría, un servicio al cliente que sobresale por dar un seguimiento continuo al desempeño de los clientes.</li> </ul>

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
<b>Empresa</b>	Synergy Medical	Outlet Antigüedades Colonial	Restaurante Chilango	García & Asociados CPA
<b>Expansión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fuera de la GAM, otras bases en zonas rurales donde la atención pre-hospitalaria no es sólida, tales como San Carlos, Guanacaste y Limón.</li> <li>Largo plazo: ofrecer servicios a Centroamérica en un plazo mayor a los 15 años.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gracias a la tecnología, una empresa pequeña como lo es el Outlet Antigüedades Colonial, que ya cuenta con tres sedes físicas dentro de la GAM, está optando por atraer clientes por medio de las redes sociales como Facebook, donde ofrece sus productos y da la opción de envío a cualquier parte del país.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El negocio tendría que reformar el lugar, proporcionando una atención eficaz para los clientes, y reducir el tiempo de espera para la entrega de los pedidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se le recomienda a la empresa iniciar con un área cercana a donde se encuentra actualmente, en este caso, sería la Región Occidental (San Ramón, Sarchí, Naranjo, Grecia e incluso Palmares), debido a que a pesar de que la empresa se ubique ahí y la mayoría de sus clientes sean de esa zona, puede abarcar más y buscar clientes nuevos.</li> </ul>
<b>Estrategia de competitividad, mercado internacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Como actividad secundaria, la empresa busca proveer equipo a centros de atención médica, incluyendo las mismas empresas que son competencia.</li> <li>Busca ser puente entre empresas y ofrecer soluciones, por lo que se mantienen abiertas las posibilidades de expansión hacia cualquier negocio en la misma rama de acción.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Diferenciación dirigida: ya que la empresa tiene como objetivo enfocarse en el nicho de mercado pequeño, de igual forma hacerlo con una pequeña escala de artículos que se ajusten a los gustos del consumidor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La estrategia de competitividad enfocada en mercado internacional y negocios múltiples no aplica para la empresa, porque la propuesta que se plantea a García &amp; Asociados CPA es expandirse primeramente a zonas de la región, principalmente en aquellas donde ya tienen algunos clientes, como lo son San Ramón, Naranjo y Grecia.</li> </ul>

**Responsabilidad social**

**Alineamiento con responsabilidad social**



3 SALUD Y BIENESTAR



12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES



8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO



8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
<b>Empresa</b>	Synergy Medical	Outlet Antigüedades Colonial	Restaurante Chilango	García & Asociados CPA
<b>Video</b>	<a href="https://youtu.be/Dmc-MzqdJRx4">https://youtu.be/Dmc-MzqdJRx4</a>	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=Spc-BOJxUq50&amp;feature=youtu.be">https://www.youtube.com/watch?v=Spc-BOJxUq50&amp;feature=youtu.be</a>	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=YoFtlWjYxLY">https://www.youtube.com/watch?v=YoFtlWjYxLY</a>	<a href="https://youtu.be/fno-ME9RYVcw">https://youtu.be/fno-ME9RYVcw</a>

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Es importante considerar en las conclusiones, lo que señala Palos y Puig (2006) sobre la implementación de los proyectos con AeS: “Hay propuestas educativas que con poca ayuda externa pueden prosperar; su aplicación depende en buena parte de la voluntad de los educadores. En cambio, hay otras propuestas formativas que no se lograrán implantar sin una ayuda externa más potente” (p. 63).

He aquí una necesidad fundamental de incorporar a los niveles de toma de decisión de las empresas seleccionadas, dentro del proceso de análisis y generación de recomendaciones, para que se sientan parte del esquema de validación y puesta en marcha, de lo contrario, puede ser que no se cumpla con el cometido que tiene la Universidad de proyección social.

La tabla 4 muestra a nivel matricial, las conclusiones y recomendaciones sugeridas por parte de cada uno de los grupos para las empresas en las que aplicaron el proyecto de AeS.

Tabla 4. Conclusiones y recomendaciones

Grupo / Empresa	Conclusiones	Recomendaciones
<p><b>Grupo 1</b></p> <p><b>SYNERGY MEDICAL</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con una herramienta de ruta clara y una estructura para los servicios que ofrecen se podría optimizar la toma de decisiones.</li> <li>• Se deben identificar los puntos donde pueden mejorar las relaciones de servicio al cliente y las estrategias en la entrega de servicios que se brindan.</li> <li>• Mediante la diferenciación de costos y el valor agregado de la atención prehospitalaria humanizada se puede entregar un servicio personalizado. De esta manera se garantiza flexibilidad en los paquetes que se ofrecen, para que puedan ser adaptados e individualizados a cada persona o grupo de personas que los adquieran.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar periódicamente el mapa de servicio y garantizar su cumplimiento, lo cual se verá reflejado en cada una de las etapas de la prestación del servicio; y velar por la correcta y apropiada participación de todos los departamentos.</li> <li>• Reforzar la estrategia basada en costos y aprovechar la situación que enfrenta el país para proveer y suplir este tipo de equipo a la industria médica.</li> <li>• Enfocarse en los planes “a la medida”, y mediante una política de “conozca a su cliente”, darse a la tarea de conocer muy bien a los clientes que tiene la empresa y sus necesidades específicas para un crecimiento continuo.</li> </ul>
<p><b>Grupo 2</b></p> <p><b>ANTIGÜEDADES COLONIAL</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deben ser tomadas por lo menos 40 fotografías por publicación en Facebook.</li> <li>• Se deben tener las redes sociales actualizadas con los adornos y muebles de nuevo ingreso.</li> <li>• Los clientes tienen una mejor experiencia cuando se les responden rápidamente las consultas.</li> <li>• El vendedor debe manejar a la perfección la información de los productos y precios, para satisfacer las consultas de los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleccionar los artículos muebles o adornos para tomarles fotografías y subirlos a la página de Facebook.</li> <li>• Responder los mensajes y comentarios con la mayor brevedad posible.</li> <li>• Orientar al cliente con respecto al trámite de pago y entrega, después de que ha seleccionado su artículo.</li> <li>• Contactar el servicio de transporte para que el producto llegue a la dirección solicitada por el cliente.</li> </ul>
<p><b>Grupo 3</b></p> <p><b>RESTAURANTE AUTÉNTICO CHILAN-GO MEXICANO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los problemas encontrados en la empresa son compatibles con la frase temprana en la que se encuentra de la curva de crecimiento. Esto es normal, esperable y corregible.</li> <li>• Es urgente que algunas mejoras propuestas en el plan estratégico se implementen con prontitud, para que la empresa pueda tener un rumbo claro y evitar posibles errores que la llevarían al fracaso.</li> <li>• De ser consideradas las pautas proporcionadas en el presente documento, podrían ayudar a fijar un rumbo más claro, y objetivos alcanzables en el corto y mediano plazos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguir los pasos del plan de implementación y estarlos actualizando conforme vaya pasando el tiempo.</li> <li>• Llevar a cabo las mejoras del plan estratégico.</li> <li>• Implementar lo más pronto posible las pautas del presente documento.</li> </ul>

Grupo / Empresa	Conclusiones	Recomendaciones
<p><b>Grupo 4</b></p> <p><b>GARCÍA &amp; ASOCIADOS CPA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se logró generar un análisis de la competencia, proveedores, posibles productos sustitutos, los clientes y la rivalidad de la industria para la empresa. De esta forma se identifica la situación actual en la que se encuentra García &amp; Asociados.</li><li>• La empresa no tenía definido la misión, visión y los valores.</li><li>• La empresa no tenía definida una visión; sin embargo, se establecieron los objetivos según la visión del dueño y su empresa.</li><li>• La empresa tenía un plan estratégico, pero no estaba por escrito ni contaba con los análisis respectivos y los aspectos requeridos para emplear una estrategia de la mejor manera.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar un análisis anual.</li><li>• Después de aceptada, acoger la propuesta de misión, visión y valores generada por este estudio.</li><li>• Emplear los planes estratégicos planteados por los estudiantes que responden a la visión de la empresa.</li><li>• Tomar en cuenta el trabajo realizado y los aspectos analizados para la toma de decisiones estratégica. Además, emplear un seguimiento cuando se aplique la estrategia.</li></ul>

## Referencias

- álvarez, M., Flores, R., García, M., Solís, F. y Ulate, A. (2020). *Trabajo final: García & Asociados CPA*. San José, C. R.: ULACIT.
- Benavides, P., Calderón, K., Campos, G., Chavarría, V. y Watson, D. (2020). *Trabajo final: Synergy Medical*. San José, C. R.: ULACIT.
- Campos, D., Campos, K., Ramírez, M., Arias, O. y Sánchez, S. (2020). *Trabajo final: Restaurante Chilango-Go*. San José, C. R.: ULACIT.
- Herrera, M., Kelly, A., Montaña, M., Navarro, D. y Umaña, J. (2020). *Trabajo final: Outlet Antigüedades Colonial*. San José, C. R.: ULACIT.
- Palos, J. y Puig, J. M. (2006). Rasgos pedagógicos del aprendizaje-servicio. *Cuadernos de Pedagogía*, 357, 60-63. Recuperado de <https://roserbatlle.files.wordpress.com/2009/03/rasgos-pedagogicos.pdf>