BANCO CENTRAL DE COSTA RICA

NOTA TÉCNICA
N.º 002 | 2019

Resultados de las encuestas realizadas para el proyecto de investigación:

"Los efectos de unirse a las cadenas de suministro de multinacionales: nueva evidencia de encadenamientos entre empresas"

Alonso Alfaro Ureña
Isabela Manelici
José P. Vásquez

Fotografía de portada: “Presentes”, conjunto escultórico en bronce, año 1983, del artista costarricense Fernando Calvo Sánchez. Colección del Banco Central de Costa Rica.

Resultados de las encuestas realizadas para el proyecto de investigación:

"Los efectos de unirse a las cadenas de suministro de multinacionales: nueva evidencia de encadenamientos entre empresas"*

Alonso Alfaro Ureña†, Isabela Manelici‡, José P. Vásquez§

Las ideas expresadas en este documento son de los autores y no necesariamente representan las del Banco Central de Costa Rica.

Resumen

Este documento es un complemento del trabajo de investigación principal llamado ``Los efectos de unirse a las cadenas de suministro de multinacionales: nueva evidencia de encadenamientos entre empresas''. En dicho trabajo de investigación se analiza el efecto de las empresas multinacionales sobre las empresas locales una vez que estas últimas se convierten en suplidoras de insumos de las primeras. Los resultados de ese trabajo de investigación muestran que las empresas nacionales experimentan cambios significativos y sostenidos en las medidas de desempeño tales como: mayor productividad, mayores ventas, incremento del tamaño de su planilla, y aumento de ventas a otras empresas.

El objetivo de este documento es analizar con mayor detalle los datos cualitativos que se obtuvieron para complementar los resultados empíricos de la investigación principal. Se realizaron encuestas a las empresas multinacionales y domésticas para evaluar las acciones ejecutadas en el proceso antes y después del establecimiento de los encadenamientos. En la investigación principal se detallan puntualmente algunos resultados, pero no se presenta la totalidad de la información que fue posible obtener gracias a estos instrumentos. Este documento complementario fue elaborado para documentar esta información adicional y fue compartido con todas aquellas instituciones y empresas (tanto proveedores como multinacionales) que colaboraron en el desarrollo de la investigación.

A manera de introducción se presenta, en primer lugar, la temática general de ese trabajo de investigación y las preguntas que se resuelven en dicho artículo. Adicionalmente, se describen los datos que fueron utilizados, y se discuten los resultados encontrados. El lector interesado en más detalles sobre la investigación puede encontrar acceso al trabajo completo llamado "Documento de trabajo No. 002 | 2019: The Effects of Joining Multinational Supply Chains: New Evidence from Firm-to-Firm Linkages".

Palabras clave: Productividad, multinacionales, redes de producción.

Clasificación JEL.: F14, F23, F61, O12, D22, D24.

---

* Reconocemos apoyo financiero por parte de Weiss Fund for Research in Development Economics, la iniciativa de investigación "Private Enterprise Development in Low-Income Countries" (PEDL), el Clausen Center for International Business and Policy, y el Center for Effective Global Action. Agradecemos profundamente la participación de las empresas respondiendo las encuestas, que constituyen insumos cruciales para los resultados de la investigación. De la misma manera, agradecemos a Procomer y CINDE por su ayuda para garantizar que el trabajo de campo fuera realizado con éxito. Estamos especialmente agradecidos con el Banco Central de Costa Rica (BCCR), en particular a su División Económica, por su hospitalidad durante las visitas de los coautores externos. Agradecemos a Marco Badilla Maroto por su colaboración para la producción de este documento. Las visiones expresadas en este documento corresponden a las de los autores y no necesariamente a aquellas del BCCR o ninguna otra institución de apoyo financiero. Todos los resultados han sido revisados por el BCCR para garantizar que no contengan ninguna información confidencial.

† Banco Central de Costa Rica y Universidad de Costa Rica. alfaroua@bccr.fi.cr

‡ University of California, Berkeley. imanelici@berkeley.edu

§ University of California, Berkeley. jpvasquez@berkeley.edu

Results from the surveys for the project:

"The Effects of Joining Multinational Supply Chains: New Evidence from Firm-to-Firm Linkages"**

Alonso Alfaro Ureña [††], Isabela Manelici [‡‡], José P. Vásquez[§§]

The ideas expressed in this paper are those of the authors and not necessarily represent the view of the Central Bank of Costa Rica.

Abstract

This document is a summary and complement of the main research project "The Effects of Joining Multinational Supply Chains: New Evidence from Firm-to-Firm Linkages". In that paper we analyze the effect in local firms whenever they become first time suppliers to multinational corporations. We find that there is a significant and persistent increase on measures of productivity, sales, number of employees, and sales to other firms.

The goal of this document is to present and analyze with greater detail the qualitative data obtained to complement the empirical results of the main paper. One of the methodologies employed in that research project was the use of surveys to domestic and multinational firms that allowed us to understand the actions set in motion before and after a firm-to-firm linkage occurred. Some of the results from the surveys are presented in the main document, but not all of the information collected is discussed in length. This complementary document was produced to discuss those additional results and was shared with the institutions and firms (domestic and multinational) that collaborated in the research process.

As an introduction, this document reviews the research subject and the questions answered in the main document. Additionally, the data and results are described and discussed. The main research paper to which these results refer to can be found as "Documento de trabajo No. 002 | 2019: The Effects of Joining Multinational Supply Chains: New Evidence from Firm-to-Firm Linkages".

Key words: Productivity, multinationals, production networks.

JEL codes: F14, F23, F61, O12, D22, D24.

** We acknowledge financial support from Weiss Fund for Research in Development Economics, the research initiative "Private Enterprise Development in Low-Income Countries" (PEDL), the Clausen Center for International Business and Policy, and the Center for Effective Global Action. We thank profusely the firms that answered our surveys, an input that is crucial for our research. We are also grateful to BCCR and its Economic Division in particular, for their hospitality during the visits of external coauthors. Marco Badilla Maroto provided exceptional research assistance. We finally thank Procomer, COMEX, and CINDE for logistical support in the application of surveys, the sharing data and institutional knowledge which allowed for this project to succeed. The views expressed herein are solely those of the authors and are not necessarily those of BCCR or of any of the funding institutions. All results have been reviewed by BCCR to ensure no confidential information is disclosed.

[††] Banco Central de Costa Rica and Universidad de Costa Rica. alfaroua@bccr.fi.cr

[‡‡] University of California, Berkeley. imanelici@berkeley.edu

[§§] University of California, Berkeley. jpvasquez@berkeley.edu

Resultados de las encuestas realizadas para el proyecto:
Los efectos de unirse a las cadenas de suministro de multinacionales: nueva evidencia de encadenamientos entre empresas

Alonso Alfaro Ureña,* Isabela Manelici,† and José P. Vásquez Carvajal‡

Este documento es un complemento del trabajo de investigación principal llamado "Los efectos de unirse a las cadenas de suministro de multinacionales: nueva evidencia de encadenamientos entre empresas". En dicho trabajo de investigación se analiza el efecto de las empresas multinacionales sobre las empresas locales una vez que estas últimas se convierten en suplidoras de insumos de las primeras. Los resultados de ese trabajo de investigación muestran que las empresas nacionales experimentan cambios significativos y sostenidos en las medidas de desempeño tales como: mayor productividad, mayores ventas, incremento del tamaño de su planilla, y aumento de ventas a otras empresas.

El objetivo de este documento es analizar con mayor detalle los datos cualitativos que se obtuvieron para complementar los resultados empíricos de la investigación principal. Se realizaron encuestas a las empresas multinacionales y domésticas para evaluar las acciones ejecutadas en el proceso antes y después del establecimiento de los encadenamientos. En la investigación principal se detallan puntualmente algunos resultados, pero no se presenta la totalidad de la información que fue posible obtener gracias a estos instrumentos. Este documento complementario fue elaborado para documentar esta información adicional y fue compartido con todas aquellas instituciones y empresas (tanto proveedores como multinacionales) que colaboraron en el desarrollo de la investigación.

A manera de introducción se presenta, en primer lugar, la temática general de ese trabajo de investigación y las preguntas que se resuelven en dicho artículo. Adicionalmente, se describen los datos que fueron utilizados, y se discuten los resultados encontrados. El lector interesado en más detalles sobre la investigación puede encontrar acceso al trabajo completo presionando en el siguiente enlace: The Effects of Joining Multinational Supply Chains: New Evidence from Firm-to-Firm Linkages (documento en inglés).

*Banco Central de Costa Rica y Universidad de Costa Rica. Correo electrónico alfaroua@bccr.fi.cr
†University of California, Berkeley. Correo electrónico imanelici@berkeley.edu
‡University of California, Berkeley. Correo electrónico: jpvasquez@berkeley.edu

Índice

1. **Resumen de los resultados de la investigación** 2

2. **Encuestas** 3

3. **Resumen y discusión de los hallazgos de las encuestas** 5

4. **Anexo: Encuesta aplicada a las empresas domésticas (proveedores)** 11

5. **Anexo: Encuesta aplicada a las corporaciones multinacionales (CMN)** 20

6. **Anexo: Cuadros y figuras** 26

1. Resumen de los resultados de la investigación

La inversión extranjera directa (IED) es un fenómeno que ha sido ampliamente estudiado por sus impactos en el corto y largo plazo en la economía. Existe la suposición de que las corporaciones multinacionales (CMN) establecidas en países receptores de IED son empresas altamente eficientes y generan empleos de calidad. Adicionalmente, se espera que provoquen incrementos en la productividad de las empresas domésticas, especialmente sus proveedores, mediante transferencia de conocimiento. Con base en la anterior expectativa, los gobiernos de estos países[1] desarrollan políticas públicas para incentivar la entrada de IED, ya sea para el establecimiento de afiliados, subsidiarias o sedes de corporaciones multinacionales en el país. Estas políticas varían desde incentivos fiscales y financieros, hasta inversiones en infraestructura (e.g., carreteras y puertos), y cambios en el sistema educativo para impactar el capital humano de la futura fuerza laboral.

Dado este deseo por incrementar la IED, y las políticas que se han implementado para lograr este objetivo, resulta relevante evaluar constantemente mediante distintos enfoques el impacto que genera la llegada de dichas inversiones al país. El trabajo de investigación que fue desarrollado enfoca su atención en medir el impacto que experimenta una empresa doméstica al vincularse, por la **primera** vez, a la cadena de suministros de una CMN (o el afiliado) en Costa Rica

El trabajo de investigación utiliza información del Banco Central de Costa Rica (BCCR), la cual es empleada en la construcción de las cuentas nacionales. Con estos datos es posible cuantificar los efectos del *evento de interés*, el inicio del vínculo de una empresa local con una multinacional. Las encuestas realizadas permiten, además, profundizar en los impactos experimentados por las empresas y corroborar empíricamente ciertos supuestos teóricos establecidos en el trabajo.

Los impactos del evento de interés en la empresa doméstica se manifiestan desde el año de la primera transacción con una CMN (año del evento de interés), con un crecimiento promedio (en relación con el año anterior) de 15.9 % en ventas, 6.3 % en el número de empleados y 9.3 % en costos de insumos. La mejora continúa en los próximos dos años hasta alcanzar en el cuarto año después del evento (con respecto al año anterior al evento), ventas 33.4 % más altas, 25.6 % más trabajadores, 21.7 % más activos, y costos por insumos 23.4 % mayores.

Una preocupación que puede surgir sobre los resultados previos se enfoca en que esos cambios pueden ser una mera expresión del incremento inesperado en la demanda por tener un nuevo comprador de tal magnitud; por lo anterior, cuando se analiza dichos cambios solo para otros compradores (excluyendo a la primera CMN) se encuentra que en el año del evento de interés las ventas a otros compradores disminuyen en 19.3 % con respecto al año anterior (reflejando una posible limitante en capacidad productiva en el corto plazo para abastecer a la CMN y a los demás clientes, o incluso un cambio de enfoque) y un crecimiento en estas ventas cuatro años después del evento de 20.3 % (con respecto al año anterior al evento de interés).

[1] Muchos de estos países que compiten por IED son "países en desarrollo", donde la mayoría de las empresas suelen ser pequeñas y de baja productividad.

Adicionalmente, también se encuentran incrementos importantes en medidas de productividad; específicamente, cuatro años posterior al evento de interés estas medidas de productividad experimentan un crecimiento entre 5.7-8.6 % con respecto al año anterior al evento[2]. Estos resultados sobre productividad son similares a los obtenidos de manera teórica con base en un modelo desarrollado en el propio trabajo.

Es importante aclarar que la cuantificación del impacto conllevó varias dificultades que tuvieron que ser contrarrestadas exhaustivamente (o en algunos casos mediante supuestos razonables). Ejemplo de lo anterior fue comprobar que aparte del evento de interés, no hubo otros eventos (o inercia de un proceso de crecimiento iniciado antes del evento de interés) que pudieran entrar en conflicto con el evento de interés en la explicación de los cambios que experimenta la empresa doméstica después de convertirse en proveedor de una CMN por primera vez; un segundo ejemplo fue encontrar un grupo de observaciones o empresas que pudieran usarse para comparar con las que experimentaron el vínculo productivo con las CMN.

Al final, los resultados son analizados controlando (o filtrando) por ciertas características. Por ejemplo, se analizan los impactos de los proveedores dividiendo por sector tecnológico, de lo cual se encuentra que los proveedores en el sector manufacturero mejoran su productividad en casi el doble de lo que mejoran los proveedores en el sector de servicios o ventas. Esto se puede explicar con el hecho que a las multinacionales les interesa otorgar mayor ayuda (aporte de conocimiento) a aquellos proveedores que aportan un insumo más complejo y que cuyas imperfecciones pueden afectar el producto final. Posteriormente, también se encuentra que las CMN manufactureras, o las de alta tecnología, son las que generan mayores mejoras en el desempeño de sus nuevos proveedores. Lo anterior se puede deber a que cuanto más complejo o de más alta calidad sea el producto de una CMN (por ejemplo, de alta tecnología), más interesada va a estar la multinacional en ayudar a sus proveedores, ya que un error puede llegar a ser muy costoso.

En general, se puede observar que es solo después de que la empresa doméstica comienza a abastecer a su primera CMN, que la primera experimenta un crecimiento significativo y sostenido. Seguidamente se abarcarán las encuestas y sus resultados que presentan un enfoque más personal sobre lo que los agentes de interés consideran que fue la experiencia de generar el vínculo productivo con la cadena de suministros.

2. Encuestas

En el período de junio a setiembre del 2018 se realizaron encuestas[3] a ambos agentes de interés (los proveedores y las multinacionales). Lo anterior se hizo con el objetivo de ob-

[2]Es importante notar que estos incrementos en productividad (basada en medidas de montos por ventas) no parecen ser explicados por incrementos en precios del producto, sino que la evidencia (abarcada en el análisis de resultados de las encuestas) encuentra que los precios podrían ser, más bien, menores; lo anterior implica que las ganancias en productividades que se encuentran en la investigación no solo **no** están sobreestimadas, sino que incluso podrían estar subestimadas.

[3]Al final de este documento, en Anexo, se encuentran las preguntas aplicadas, así como los resultados completos.

tener información más específica, que la información del BCCR no contiene. Además, estas encuestas permiten obtener de fuente directa cómo fueron los cambios e impactos que experimentaron ambos agentes al crearse un vínculo entre empresas a través de la cadena de suministros.

Las encuestas fueron administradas en dos versiones: una larga que fue aplicada en la empresa del encuestado, y una corta (en línea). Hay dos características sobre la estructura de las encuestas que deben ser mencionadas. Primero, para un tipo específico de encuesta (a los proveedores domésticos o a las corporaciones multinacionales), las preguntas en la versión larga de la encuesta son un conjunto estricto que contiene a las preguntas de la encuesta en versión corta (menos preguntas). Las preguntas que se sobreponen en ambas versiones no presentan ningún cambio de palabras o de orden de las posibles respuestas por estar en una versión u otra. Lo anterior permite agrupar respuestas de ambas versiones. Segundo, hay preguntas que aparecen en los dos tipos de encuestas, es decir, hay ciertas preguntas que se les hace tanto a los proveedores como a las CMN; lo anterior permite extraer información de un mismo tema, pero desde dos perspectivas distintas (por ejemplo, acerca de la ayuda dada por las CMN a los nuevos proveedores).

Al final se obtuvo respuestas de un total de 164 empresas, de las cuales 38 fueron entrevistadas directamente y 126 en línea. Adicionalmente, 106 encuestados eran proveedores domésticos de alguna multinacional, y 58 eran corporaciones multinacionales en Costa Rica. Desde la perspectiva de al menos uno de los dos, estas respuestas aportan información sobre 20 % de los eventos de interés. A nivel global, una comparación entre empresas encuestadas y no encuestadas sugiere que un sesgo en las respuestas es improbable (representatividad).

Antes de analizar los resultados de las encuestas, se tuvo que estandarizar las respuestas de las preguntas abiertas y realizar un control de calidad de lo respondido por los agentes encuestados. Más específicamente, uno de estos controles aplicados en las respuestas fue verificar la compatibilidad entre lo que se preguntó y lo que se respondió. Por ejemplo, una de las preguntas requería que las CMN explicaran cuál era el mayor beneficio que podría experimentar un proveedor doméstico al producir para una CMN, sin embargo, dos multinacionales respondieron sobre SU mayor beneficio al tener asociados proveedores domésticos, llevando a que se descartaran dichas respuestas. Otro control de calidad consistía en verificar que las respuestas en la opción de "Otro: _____" no estuvieran contenidas en alguna otra opción de respuesta explícita en la pregunta.

En las partes siguientes (en las cuales se abarcarán cada tipo de encuesta), se agruparán respuestas de distintas muestras debido a que estas respuestas no difieren significativamente entre muestras de un mismo tipo de encuesta. Es importante notar que, dada la naturaleza de la investigación y los temas abarcados en esta, los agentes óptimos para responder dichas encuestas serían: el fundador de la empresa a suministrar, y el Gerente de Cadena de Suministros de la multinacional, razón por la cual las encuestas se aplicaron principalmente a ellos.

3. Resumen y discusión de los hallazgos de las encuestas

Como se ha mencionado, el objetivo principal del trabajo de investigación es explorar (y posteriormente cuantificar) cuál es el impacto que experimentan las empresas domésticas cuando se vinculan por primera vez (evento de interés) a la cadena de suministros de una corporación multinacional (o el afiliado en el país), convirtiéndose en sus proveedores. A priori sería razonable esperar que tal evento generara algún tipo de cambio en la empresa doméstica, dado que una multinacional **no** es un cliente más, si se compara con los clientes habituales en el mercado local. Esto es precisamente lo que piensan los proveedores domésticos encuestados, los cuales en su totalidad esperaban que los contratos con multinacionales fueran distintos a los de los compradores domésticos. Este pensamiento implica una disposición potencial al cambio por parte de estas empresas, aspecto que posteriormente va a ser vital en las expectativas de las multinacionales.

Más específicamente, 80 % de los proveedores encuestados esperaban diferencias (grandes o pequeñas) en el monto (mayor) de las órdenes (así como en la confiabilidad de los pagos por estas) y en el compromiso sobre la duración de los contratos[4]. Así mismo, del total de proveedores, 60 % también consideraba que iban a haber diferencias por procesos de aprendizaje sobre: manejo de la empresa, aspectos tecnológicos y demanda externa[5]. Complementariamente, el aspecto con menos diferencia esperada resulta ser el de adelantos en los pagos, el cual para 60 % de las empresas domésticas NO iba a presentar diferencias con las multinacionales, y del restante 40 %, más de la mitad lo consideraba como una posible PEQUEÑA diferencia.

Hasta este punto los resultados se han enfocado en expectativas y no en acciones concretas que podrían implementar las empresas para conseguir dichos contratos con CMN, sin embargo, 56 % de los proveedores encuestados afirman que efectivamente se tomaron medidas para poder lograr estos acuerdos. De los anteriores, alrededor del 60 % concordaba en que una acción contundente fue estudiar las actividades de las CMN, y contactarlas directamente para ofrecer los productos o servicios y tratar de catalizar una posible relación. Sin embargo, el acercamiento parece ser cauteloso, ya que 80 % (de los que tomaron medidas) rechaza haber cambiado su ubicación para estar más cerca de la multinacional a contactar. Otra medida contundente que tomaron más del 40 % de los que respondieron afirmativamente fue establecer un sitio web para que fuera más fácil para las multinacionales contactarlos y analizar quiénes eran.[6]

Resulta crucial resaltar además que 94.3 % de los proveedores afirmaron no haber experimentado ningún cambio extraordinario o inesperado antes del contacto con la CMN que pudiera influir en el porqué del contacto con la multinacional y desempeño posterior; las empresas que respondieron afirmativamente hacen referencia a acontecimientos que no entran

[4]Note que cada factor se preguntó por separado, por lo que no necesariamente el 80 % en la primer diferencia mencionada, es el mismo 80 % de la segunda diferencia abarcada.

[5]De las empresas domésticas estudiadas en el trabajo, solo 7 % exportaban antes de abastecer a su primera CMN.

[6]Es importante notar que todas estas acciones para llamar la atención de las CMN no deberían porqué influir en la productividad futura de la empresa, por lo que no entran en conflicto con el evento de interés en la explicación de los cambios que va a experimentar la empresa después de la primera relación con una multinacional.

en conflicto con los resultados de la investigación, como aspectos publicitarios (que incluso pueden tomarse como acciones para incrementar la visibilidad ante las multinacionales, pero que no afecta la productividad).

A pesar de todo el proceso de preparación que hacen muchas empresas para obtener contratos con multinacionales, 59 % de los proveedores encuestados concluyen que no experimentaron dificultades mayores para poder concretar estos contratos. El resto describe que las dificultades encontradas por ellos se centraban en aspectos de desconfianza por parte de la CMN (más del 80 % de los que aceptaron dificultades concuerdan con esta razón), dificultad de contacto (más del 70 % de los que aceptaron dificultades concuerdan con esta razón), y tener que ofrecer menores precios y realizar inversiones significativas (más del 60 % de los que aceptaron dificultades concuerdan con esta razón).

Esta última dificultad sobre el nivel de precios que esperan las CMN resulta relevante ya que 75.9 % de las multinacionales encuestadas afirman que es un criterio vital o muy importante para escoger a un proveedor; con respecto a lo anterior se debe considerar que las multinacionales encuestadas sostienen que la decisión de cómo obtener insumos principales reside no solo en el afiliado en Costa Rica sino en la casa matriz, y para insumos secundarios la concentración (con un 48.3 % de las respuestas) se da en que la decisión de cómo obtener estos otros reside principalmente en el afiliado del país (y con poca retroalimentación de la casa matriz)[7]. Similarmente, los criterios de disposición a adaptarse a la CMN (86.2 % de las respuestas), la calidad de los productos (91.4 % de las respuestas), y la fiabilidad de la empresa así como la trazabilidad de sus productos (68.9 % de las respuestas) son criterios críticos o muy importantes para esta escogencia de proveedor por parte de la multinacional.

De igual forma, se debe recordar que las CMN no solo deciden de acuerdo con los criterios anteriores, sino que toman en cuenta otros aspectos para decidir si se expanden o si siquiera permanecen en el país. Por ejemplo, para resolver la pregunta anterior (sobre permanencia y expansión), más del 60 % de multinacionales encuestadas consideran los factores de educación de la fuerza laboral, incentivos fiscales, distancia a mercados objetivo y salarios relativamente competitivos como cruciales o muy importantes (de acuerdo con la encuesta, algo muy similar ocurre para los factores que llevan a las multinacionales a ubicarse en un país)[8]. La presencia de recursos naturales en el país y la distancia de este con respecto a la casa matriz fueron los criterios menos importantes (o incluso irrelevantes para las CMN)[9].

Evidentemente, el proceso de vínculo a la cadena de suministros de una multinacional

[7]Estos dos resultados muestran la mayor rigurosidad que exhibe la casa matriz al momento de escoger un proveedor local para un insumo principal, razón por la cual se involucra más en los procesos de decisión de los insumos clave que cuando respecta a insumos secundarios. Sin embargo, esto no significa que las CMN no quieran vincularse con empresas domésticas, ya que 84.5 % considera irrelevante si la empresa es de capital extranjero, solo que cuando se trata de escoger un insumo que puede afectar las características y funcionamiento final del producto de la multinacional, la casa matriz tiende a involucrarse más en el proceso de decisión.

[8]Una razón por la cual el aspecto de potenciales proveedores no resulta ser un componente tan importante como los anteriormente mencionados es porque si logran los adecuados incentivos fiscales, como el régimen de Zona Franca, estas multinacionales pueden importar sus insumos libre de impuestos de entrada, y producidos por proveedores en el exterior que ya estén establecidos.

[9]La casa matriz de las multinacionales encuestadas se ubicaban principalmente en Estados Unidos y en Gran Bretaña, específicamente, 41.38 % en el primer país y 6.9 % en el segundo.

no es sencillo, debido a la gran cantidad de factores e intereses (muchas veces excluyentes) que coexisten. Sin embargo, las dificultades no cesan una vez alcanzado un acuerdo entre las partes; el proceso de ajuste y cumplimiento de términos por parte de los proveedores puede ser extenuante. De acuerdo con los proveedores, los cambios más frecuentes se enfocan en la expansión de la oferta de productos, debido a que las CMN necesitan productos específicos (cambio experimentado por 60 % de la muestra total), seguido de aprendizaje sobre prácticas de gestión y organización, y expansión de la capacidad productiva (cada uno experimentado por casi 50 % de los proveedores). Cambios adicionales (con apoyo de más del 40 %) fueron la contratación de trabajadores altamente cualificados y cambios de precios/calidad de los mismos productos (menos del 5 % afirma haber tenido que cambiar completamente su oferta de productos).

Muchos de estos cambios son difíciles de implementar, razón por la cual 69 % de las multinacionales afirman en la encuesta que ellas otorgan ayuda o guías a sus nuevos proveedores en el proceso de ajuste[10]. Sin embargo, casi 55 % de los proveedores encuestados afirman no haber recibido ayuda directa por parte de sus respectivas CMN. Después de analizar las respuestas relacionadas con esta pregunta (en especial las preguntas abiertas que amplían en detalles) se puede notar que durante este proceso de ajuste, aunque las multinacionales otorguen apoyo, estas exigen y esperan también un alto nivel de los proveedores, por lo que aunque las CMN fueron constructivas en hacer auditorías y proponer maneras de mejorar, la implementación de muchas sugerencias quedan bajo responsabilidad del proveedor. Esta delegación implícita que la multinacional hace sobre los proveedores, sobre la ejecución de medidas para el cambio (en un tiempo que los proveedores describen como relativamente corto), es lo que parece ocasionar la disonancia entre las respuestas de la ayuda que reciben las empresas domésticas. Más específicamente, de acuerdo a lo contestado por las multinacionales (con 80 % de apoyo de las CMN que sostienen haber ayudado), las ayudas más frecuentes son mediante entrega de modelos del producto o servicio esperado, auditorías a los proveedores y visitas del proveedor a la multinacional para aprender sobre procesos relevantes (las ayudas propuestas con menos apoyo fueron adelantos de pago para que los proveedores puedan hacer inversiones, y el alquiler de maquinaria). Este tipo de ayudas concuerdan con lo dicho por los proveedores que afirmaron haber recibido apoyo de la CMN.

Seguidamente, las ayudas otorgadas tienen el objetivo no solo de apoyar al proveedor a ajustarse a las expectativas de la multinacional (intuitivamente mayores a las condiciones iniciales de la empresa doméstica), sino que van a implicar mejoras, en términos generales, de la eficiencia o capacidad de operación, por lo que las multinacionales esperan que estas mejoras sean compartidas entre ambas partes; 37.5 % de las CMN esperan un incremento en la calidad de los productos (con precios similares) por la ayuda otorgada, seguido de un 30 %

[10] Del 31 % de CMN que negaron haber dado ayuda directa, 78 % están en sector de poca tecnología, mientras que del 69 % de las CMN que afirmaron haber dado ayuda, 58 % están en sectores de alta tecnología. Como ya se había mencionado anteriormente en los resultados del trabajo, la naturaleza del insumo suministrado y el sector al que se asocia la CMN pueden afectar la magnitud de ayuda que recibe el proveedor, debido a que a la CMN le interesa que el proveedor reciba toda la ayuda necesaria si este va a proveer un insumo importante (o complejo) del producto final, y que cuyas fallas pueden llegar a ser costosas.

de las multinacionales que esperan un incremento en la calidad pero con precios menores; de igual forma, es importante resaltar que otro 20 % no espera una compensación por la ayuda, sino que afirman que se hace como parte de una Estrategia de Responsabilidad Social Corporativa. Desde la otra perspectiva, las empresas domésticas respondieron de igual forma sobre la compensación requerida por la ayuda (en cuanto a tipo de compensación y orden de estas), por ejemplo, de los 49 proveedores que afirmaron recibir ayuda, a 34 se les esperaba (por la CMN) que mantuvieran los precios (por calidades mayores) o que disminuyeran los pecios (por calidades similares o incluso mayores).

Estas recurrencias de que los precios se mantienen o incluso disminuyen (recordar que la expectativa de precios menores por parte de la multinacional era una de las mayores dificultades para concretar acuerdos) aportan evidencia de que los precios (ó márgenes de ganancia) no aumentaron. Además, casi un 80 % de los proveedores afirman ofrecer a las CMN precios iguales o menores que a los compradores domésticos (aspecto que se retomará posteriormente). Finalmente, un aumento en precios o márgenes de ganancia por parte de los proveedores es improbable dado el acceso que tienen las multinacionales a productos del exterior, principalmente aquellas en el régimen de Zona Franca (Zona de Libre Comercio) que pueden importar insumos sin pagar impuestos de entrada.

Retomando la discusión sobre el proceso de apoyo, un buen ajuste por parte de los nuevos proveedores (después de recibir ayuda) no es ninguna garantía de que no van a enfrentar problemas, por ejemplo, pérdidas en los contratos con las multinacionales. 11 de 15 proveedores (a partir de la encuesta larga) dicen haber incurrido en pérdidas con las multinacionales y afirman haberlas tolerado debido al mayor poder de negociación que estas tienen, y debido a la visión de largo plazo del proveedor, quien está dispuesto a aceptar pérdidas en el corto plazo bajo la expectativa de que la multinacional quede satisfecha con el producto/servicio y continúe comprándole en el futuro. Específicamente, algunos ejemplos de estas pérdidas ocurren porque el proveedor produce más de lo ordenado por si acaso aumentaban el tamaño de la orden, o porque los productos no cumplen con las expectativas de la multinacional.

Es importante notar que 56 % de las empresas domésticas encuestadas sostienen que la nueva relación con una multinacional no ha cambiado sus negocios con compradores domésticos, seguido de un 29 % que afirma que por su relación con la multinacional les han empezado a vender más a compradores domésticos, aduciendo razones como aumentos en calidad con precios similares (48.39 % del 29 %) y mayor visibilidad en el mercado (29 % del 29 %). Las demás empresas (15 %) que dicen venderles menos, afirman hacerlo por decisión propia de querer centrarse en el comprador multinacional (más de la mitad de este 16 %) y el resto aduce razones como aumento de precios o pérdida de interés en la nueva oferta de productos.

Dado lo diferentes que son las relaciones con la multinacional, en comparación con compradores domésticos, se podría generar diferenciación de precios entre compradores con el objetivo de favorecer a alguno o tratar de tomar ventaja de la mayor capacidad financiera de uno de ellos. Empero, 58 % de los proveedores responden que usualmente no realizan diferenciación en el precio, y un 15 % dice que frecuentemente se les ofrece a la multinacionales

precios menores. Esta última acción puede ser producto de una exigencia de la multinacional, o incluso establecido como táctica para seguir congraciándose con la CMN; como se dijo previamente, los proveedores tienen en vista una relación de largo plazo con la multinacional, y adicionalmente las relaciones satisfactorias son comentadas entre CMN. Este impacto que tiene el buen desempeño del proveedor en su reputación (aspecto mencionado por las CMN encuestadas, como un beneficio que pueden experimentar sus proveedores por una relación exitosa), a través de comentarios entre CMN, a su vez genera que las relaciones con nuevas multinacionales sean más fáciles de concretar. Un 85.5 % de los proveedores concuerdan que es más fácil ganar la confianza de nuevas CMN con base en esa experiencia que han tenido con la primera[11].

De igual forma, las nuevas relaciones con CMN requieren de nuevos acercamientos y estrategias, no solo de buena reputación. Por esta razón, algunos proveedores buscan otras formas de entablar relaciones, por ejemplo, a través de Procomer. Sin embargo, 80 % de las empresas domésticas encuestadas tienen muy pocos contratos mediados por Procomer. Y de los que tienen, 60 % declara que utilizan esta mediación porque se tiene mejor acceso a las CMN, 53 % dice que los contratos no son diferentes, solo es otra fuente de acceso (note que los encuestados podían elegir varias opciones de respuesta), y 40 % sostiene que Procomer les da credibilidad ante las CMN. Entonces, dado que los acuerdos mediados producen condiciones similares a los no mediados (alrededor del 99 % de todos los acuerdos proveedor-CMN que se concretan), parece ser que el factor de si fue mediado o no por Procomer no es de los más importantes (en términos de condiciones) en estos contratos.

En términos generales, y considerando las respuestas por parte de ambos agentes de interés en las encuestas, el vínculo de un proveedor doméstico a la cadena de suministros de una multinacional parece ser un proceso beneficioso, sin embargo, este no viene sin riesgos y dificultades. Más específicamente, los proveedores consideran que el mayor beneficio de una relación con una multinacional no es inmediato, sino que es después de un arduo proceso de ajuste en las operaciones (por ejemplo, disminución considerable de precios) y cumplimiento de las expectativas, que la empresa comienza a crecer (más empleados, mayor inversión e innovación) y se logra establecer una relación de mayor confianza (y de interés mutuo) con la CMN; por otro lado, las multinacionales encuestadas consideran que el mayor beneficio de los proveedores al vincularse con ellos a la cadena de suministros se centra alrededor de la estabilidad y la predictibilidad, y también respecto al impacto que se genera en la escala de producción y oportunidades globales del proveedor;[12] y el segundo beneficio de mayor importancia se centró alrededor de las oportunidades de aprendizaje (prácticas gerenciales y de producción) que el periodo de ajuste y procesos posteriores requieren, y que son de utilidad

[11] El aprendizaje sobre las necesidades de las CMN y la mejora en prácticas de gestión y organización también son también razones por las cuales los proveedores (72 % y 63 % de apoyo, respectivamente) argumentan que es más fácil conseguir nuevas relaciones con multinacionales.

[12] Esta oportunidad de proveer a una escala global hace referencia no solo a otros afiliados asociados a la misma multinacional, sino también a otros compradores internacionales; lo último ocurre debido a que solo un 2.5 % de las multinacionales encuestadas les exigen a sus proveedores contratos de exclusividad a cambio de las ayudas dadas por ellas.

si las empresas domésticas las incorporan en las relaciones con otros compradores.

Seguidamente, la mayoría de las CMN consideran que el mayor riesgo que enfrentan los proveedores nuevos es en el ámbito financiero o legal, debido a que si los productos no cumplen con las expectativas o acuerdos previamente establecidos con la multinacional, esto puede desembocar en una anulación del contrato, provocando pérdidas por el producto no vendido o incluso por la inversión en maquinaria que se pudo haber hecho. La visión de las empresas domésticas acerca de los riesgos o dificultades en la nueva relación es un poco distinta. Estas se enfocan en la relación asimétrica que existe en el vínculo productivo, y cómo a partir de este desbalance de poder, tamaño y fuerza financiera se generan exigencias que ellos no pueden rechazar, como disminución significativa de precios o aumento del crédito comercial. Este "abuso de poder" por una de las partes es incluso descrito por algunos proveedores como que "las multinacionales sienten que tienen derecho a exigir productos de muy alta calidad a precios bajos, y muchas veces sin consideración de las dificultades que la contraparte podría experimentar".

Las distintas perspectivas sobre los aspectos positivos y negativos que conlleva un vínculo entre proveedor doméstico y multinacional parece implicar, implícitamente, que las relaciones se consolidan satisfactoriamente entre las partes, una vez que los proveedores demuestren que con un poco de ayuda (o guía) de la CMN, y principalmente con su propio esfuerzo y determinación, pueden adaptarse a circunstancias extraordinarias (habilidad vital en una realidad dinámica), sin embargo, todo lo anterior considerando la posibilidad de escenarios donde se ejerza la asimetría del poder en favor de las multinacionales. En general, las empresas domésticas, después de convertirse en proveedores de CMN, experimentan una serie de cambios interrelacionados, los cuales incluyen un incremento en la oferta de productos (de mayor calidad), mejores prácticas gerenciales y organizativas, y una mejora en reputación.

4. Anexo: Encuesta aplicada a las empresas domésticas (proveedores)

Pregunta 1: "¿Cuál es su posición en la empresa?" Tipo de pregunta: abierta. Versión de encuesta: tanto en la larga como en la corta (N=106).

Las respuestas se resumen en el Cuadro 1.

Pregunta 2: "¿Su empresa esperaba que lo compradores multinacionales fueran distintos a los compradores domésticos?" Tipo de pregunta: Dicotómica. Versión de encuesta: larga (N=15).

100 % de las respuestas fueron afirmativas ("Sí, nuestra empresa esperaba que los contratos con compradores multinacionales fueran distintos a aquellos con compradores domésticos.") Es importante notar que los aplicadores de la encuesta enfatizaron que la pregunta se refería a una expectativa *antes* del primer contacto con la multinacional.

Pregunta 3: "Antes del primer contrato con una multinacional, ¿en qué sentido su empresa esperaba que los compradores multinacionales fueran distintos a los compradores domésticos? Seleccione una de las tres opciones para cada posible diferencia, marcando qué tanto está de acuerdo con la diferencia propuesta. "Nuestra empresa esperaba que los contratos con multinacionales...". Tipo de pregunta: escala de Likert. Versión de encuesta: tanto en la larga como en la corta (N=106). Para cada diferencia propuesta, el encuestado tenía que escoger entre tres opciones: "No, esta diferencia no la esperábamos," "Sí, esta es una **pequeña** diferencia esperada," "Sí, esta es **gran** diferencia esperada." Se propuso nueve posibles diferencias (en orden): "...fueran más confiables en términos de pago," "...nos podrían ayudar financieramente mediante adelantos", "...encargarían órdenes de montos mayores," "...fueran contratos de mayor duración," "...nos ayudarían a mejorar las prácticas de gestión," "...nos ayudarían a incrementar el conocimiento tecnológico acumulado," "...nos ayudarían a mejorar la logística y el manejo de inventarios," "...nos ayudarían a aumentar el conocimiento sobre demanda externa, mejorando los resultados en exportaciones," "...nos permitiría en algún momento convertirnos en proveedor no solo del afiliado de la multinacional en Costa Rica, sino de los afiliados en otros países."

La figura 1 resume las respuestas a la Pregunta 3.

Pregunta 4: "Antes del primer contacto con la multinacional en Costa Rica, ¿planeó e hizo la empresa algún tipo de arreglo para poder establecer una relación con este tipo de firma? Por favor, escoja solo UNA respuesta. Tipo de pregunta: Dicotómica. Opciones (en orden): "Sí, nuestra empresa planeó y llevó a cabo medidas especiales para poder proveer a las multinacionales" o "No, nuestra empresa no ejecutó ninguna medida especial para empezar a proveer a las multinacionales." Sección de encuesta: "Acerca de las medidas adoptadas antes de establecer relaciones con las multinacionales en Costa Rica." Versión de encuesta: tanto en la larga

como en la corta (N=106).

47 empresas escogieron la respuesta negativa (44 %) y 59 escogieron la afirmativa (56 %).

Pregunta 5: "¿Cómo se preparó su empresa para proveer a las multinacionales(antes de establecer contacto)?" Para cada medida propuesta, escoja la opción que mejor refleje si cierta medida fue adoptada por su empresa. "Antes del primer contacto con la multinacional, en nuestra empresa..." Esta pregunta es un seguimiento a la Pregunta 4. Si una empresa responde negativamente a la Pregunta 4, deberá omitir esta pregunta.

Para cada medida propuesta, el encuestado tenía que escoger una de tres opciones: "No, nuestra empresa no hizo esto," "Sí, nuestra empresa llevó a cabo esto pero en un grado menor," "Sí, nuestra empresa hizo esto en gran medida." Se propuso diez medidas que las empresa pudieron haber tomado en preparación al acercamiento con las CMN (en orden): "... se estudió la actividad de la multinacional en aras de adaptarse y ofrecerles nuestro producto," "... se entrenó a los empleados en tecnologías relevantes para el suministro a multinacionales," "... se entrenó a los empleados en prácticas administrativas y de gestión relevantes para el suministro a multinacionales," "... se empezó a preparar certificaciones que fueran relevantes para poder proveer a multinacionales," "... se compró maquinaria posiblemente necesaria para poder proveer a las multinacionales," "... se cambió la ubicación de la empresa para estar más cerca de las multinacionales," "... se comenzó a participar en más eventos corporativos para encontrar compradores multinacionales," "... se comenzó a contactar directamente a las multinacionales para poder presentarles sus productos/servicios," "... se creó un sitio web/blog/red social para poder ser localizadas más fácilmente por las multinacionales," "... se recurrió a Procomer/CINDE/MEIC para solicitar apoyo en la búsqueda de compradores multinacionales."

La Figura 2 resume las respuestas a la Pregunta 5.

Pregunta 6: "¿Hubo algún cambio repentino dentro de la empresa antes del primer contrato con una multinacional que resultara en empezar a suministrar a esa misma multinacional?" Si la respuesta es Sí, explique acerca de este cambio inesperado. Si la respuesta es NO, pase a la siguiente pregunta. Tipo de pregunta: abierta. Versión de encuesta: tanto en la larga como en la corta (N=106).

100 empresas domésticas (94.3 %) respondieron de forma negativa (casos como "N/A", "No", "ningún cambio"). 6 empresas domésticas (5.7 %) respondieron afirmativamente, dando detalles de dicho cambio. Este es un ejemplo de uno de los cambios inesperados: "Sí, nosotros empezamos a hacer publicidad de nuestros productos en un nuevo sitio web y pusimos anuncios de la empresa en los principales buscadores." Los cambios descritos no invalidan la interpretación de nuestros resultados sobre el efecto de tratamiento de convertirse en un proveedor de una CMN.

Pregunta 7: "Según su conocimiento, ¿tuvo su empresa problemas para poder establecer su primer contrato con multinacionales? Por favor, escoja solo UNA opción." Tipo de pre-

gunta: Dicotómica. Opciones (en orden): "No, fue relativamente fácil empezar a suministrar compradores multinacionales" o "Sí, enfrentamos algunas dificultades cuando tratamos de empezar a proveer a compradores multinacionales." Sección de encuesta: "Posibles dificultades al tratar de establecer el primero contrato con multinacionales." Versión de encuesta: tanto la larga como la corta (N=106).

63 empresas domésticas (59 %) respondieron negativamente, y 43 empresas (41 %) respondieron afirmativamente.

Pregunta 8: Esta pregunta es un seguimiento de la Pregunta 7. Si la empresa respondió de forma negativa la pregunta anterior, se deberá omitir esta pregunta. Pregunta: "¿Por qué fue difícil conseguir un primer contrato con alguna multinacional? Considere todas las posibles respuestas, indicando qué tan importante fue cada posible razón en esa dificultad." Tipo de pregunta: escala de Likert. Versión de encuesta: tanto la largo como la corta (N=106 encuestas, pero 43 en la práctica).

Para cada razón propuesta, el encuestado tenía que escoger una de cuatro opciones: "Muy importante/crucial," "Importante," "tal vez un poco importante, pero no esencial" o "irrelevante." Se propuso ocho posibles razones (en orden): Las multinacionales "eran difíciles de contactar," "no estaban interesadas en abastecerse localmente," "no conocían a la empresa y no confiaban en el producto/servicio ofrecido," "esperaban productos o servicios que la empresa no ofrecía," "esperaban cierta calidad en el producto o servicios que la empresa no podía ofrecer en el momento," "requerían la producción de productos o servicios más rápido de lo que la empresa podía comprometerse," "esperaban precios menores de los que la empresa podía ofrecer," "requerían productos o servicios para los cuales la empresa tenía que realizar grandes inversiones (por ejemplo, comprar maquinaria, expandir la escala de producción)."

La Figura 3 resume los resultados de la Pregunta 8.

Pregunta 9: "¿Cuáles fueron los cambios que la empresa experimentó cuando se convirtió en proveedor de su primer comprador multinacional? Seleccione todas las respuestas que sean VERDADERAS." Tipo de pregunta: respuesta múltiple. Sección de encuesta: "Durante e inmediatamente después del primer contrato con un comprador multinacional." Versión de encuesta: tanto la larga como la corta (N=106). La pregunta permitía la escogencia de múltiples respuestas de diez posibles opciones (en orden): "La multinacional requería productos o servicios específicos, entonces, nosotros expandimos nuestra oferta de productos y servicios," "Nosotros reemplazamos, completamente, los productos o servicios que ofrecíamos anteriormente por aquellos que la multinacional demandaba," "Nosotros continuamos ofreciendo los mismos productos y servicios, pero la calidad y/o el precio cambiaron," "Nosotros decidimos expandir la capacidad productiva para poder hacer frente a las órdenes más grandes que hacía la multinacional," "Nosotros contratamos más trabajadores altamente calificados para que nos ayudaran a servir de mejor manera al comprador multinacional," "Nuestros empleados tuvieron que trabajar más fuertemente y por jornadas mayores, porque las expectativas de la

multinacional eran mayores a la usuales," "Nosotros cambiamos nuestra estrategia de suministro (por ejemplo, nos empezamos a abastecer localmente de forma distinta, o importábamos más)," "Nosotros aprendimos de la multinacional sobre prácticas gerenciales o organización," "Nosotros aprendimos de la multinacional sobre tecnologías relevantes para nuestros productos o servicios."

La Figura 4 resume la respuestas a la Pregunta 9.

Pregunta 10: "Por favor dar más detalles sobre el cambio más importante que experimentó la empresa al convertirse en proveedor de una multinacional." Tipo de pregunta: abierta. Sección de encuesta: "Durante e inmediatamente después del primer contrato con un comprador multinacional." Versión de encuesta: tanto la larga como la corta (N=106).

Las respuestas a esta pregunta no estaban estandarizadas, por lo que para poder resumirlas se tuvieron que analizar y agrupar por tema principal.

El Cuadro 2 resume las cambios más frecuentes.

Pregunta 11: "¿Cómo le ayudó su primer comprador multinacional a sobrellevar estos cambios? Seleccione todas las respuestas que sean VERDADERAS." Tipo de pregunta: Respuesta Múltiple. Sección de encuesta: "Posible ayuda por parte de la multinacional." Versión de encuesta: tanto la larga como la corta (N=106).

La pregunta permitía múltiples respuestas entre las nueve opciones (en orden): "La multinacional no participó directamente; no dio ninguna ayuda explícita; nosotros mismos lidiamos con los cambios" "La multinacional nos entregó un modelo (diseño) del producto o servicio deseado o alguna otra documentación relevante ," "Empleados de la multinacional visitaron nuestra empresa y nos dieron consejos para facilitar el proceso de ajuste (por ejemplo, llevó a cabo auditorías de la empresa y nos dirigió en cómo mejorar)," "Nuestros empleados visitaron la multinacional para observar partes de la producción dependientes del insumo a proveer," "La multinacional estandarizó sus programas de entrenamiento para nuestros empleados," "La multinacional nos puso en contacto con otros proveedores de insumos similares en otros lugares para que nos aconsejaran en prácticas óptimas," "La multinacional nos prestó dinero o nos pagó con antelación para que pudiéramos hacer las inversiones necesarias," "La multinacional es la que compró la maquinaria necesaria para proveer los suministros/servicios requeridos y nos prestó/alquiló la maquinaria," "Otro: _____."

La Figura 5 resume las respuestas a esta pregunta.

Pregunta 12: "De las respuestas anteriores, por favor detallar sobre la ayuda más importante dada por su primer comprador multinacional." Tipo de pregunta: abierta. Sección de encuesta: "Posible ayuda por parte de la multinacional." Versión de encuesta: tanto la larga como la corta (N=106).

En la anterior, los proveedores explicaron la naturaleza de sus interacciones con su primer CMN y qué tanto de estas interacciones fueron percibidas como útiles o relevantes para

el contrato. Lo más importante que se puede extraer de estas respuestas es que el periodo de ajuste fue exigente para la mayoría de proveedores domésticos. A pesar de que las interacciones con la CMN fueron cruciales para entender las expectativas de la multinacional sobre la empresa y su producto/servicio, estas interacciones no siempre fueron percibidas como útiles o de ayuda. Nuestra interpretación sobre lo anterior es que las CMN les exigieron mucho a sus proveedores domésticos y a pesar de que las multinacionales sí les propuso a sus proveedores maneras de mejorar, la implementación de esas mejoras quedaron totalmente bajo la responsabilidad de las empresas domésticas. Por ejemplo, la siguiente respuesta de una empresa doméstica captura muy bien la sutil diferencia entre ayuda directa e indirecta.

> La ayuda más importante recibida por parte de la CMN fue mediante auditorías a nuestra empresa. Otra ayuda importante y similar fue el tiempo que se nos dio para lidiar e incorporar en un plan los comentarios [sobre la calidad] que la CMN hizo durante las auditorías y así poder alcanzar los estándares de calidad de la multinacional.

Pregunta 13: "Si la multinacional dio ayuda directa/explícita, ¿qué tuvo que dar su empresa a cambio por esta ayuda? Por favor escoger solo UNA opción." La pregunta permitía escoger solo una respuesta entre siete opciones (en orden): "La multinacional no dio ninguna ayuda directa/explícita en el proceso de ajuste para empezar a abastecerla por lo que esta pregunta no aplica," "La ayuda NO tenía que ser recompensada debido a que era parte de la Estrategia de Responsabilidad Social de la Corporación (RSC), o la multinacional no esperaba nada a cambio," "La ayuda debía ser recompensada con precios menores (mismo producto/-servicio e igual calidad) a los que se tenían antes de la colaboración con la multinacional," "La ayuda debía ser recompensada mediante productos/servicios de mayor calidad a precios similares," "La ayuda debía ser recompensada mediante productos/servicios de mayor calidad y con precios menores," "La ayuda debía ser recompensada mediante un contrato de exclusividad con la multinacional; teníamos que aceptar a la multinacional como nuestro único cliente," y "Otro: _____." Versión de encuesta: tanto la larga como la corta (N=106).

El Cuadro 3 resume las respuestas a la Pregunta 13.

Pregunta 14: "En caso de que su empresa haya tenido pérdidas por contratos con CMN, ¿por qué continúa concretando o teniendo contratos con estas, a pesar del riesgo por pérdidas? Si su empresa nunca ha incurrido en pérdidas con una CMN puede pasar a la siguiente pregunta." Tipo de pregunta: abierta. Sección de encuesta: "Posible ayuda por parte de la multinacional." Versión de encuesta: larga (N=15).

11 de 15 encuestados han dado ejemplos donde han incurrido en pérdidas por contratos con multinacionales, y detallado las razones por las que han tolerado dichas pérdidas. En general, las respuestas resaltan el mayor poder de negociación de la CMN y la visión de largo plazo del proveedor, quien está dispuesto a aceptar pérdidas en el corto plazo bajo la expectativa de que la multinacional quede satisfecha con el producto/servicio y continúe comprándole en el futuro. El proveedor aprendería de sus errores iniciales y reduciría la probabilidad de pérdidas futuras.

Seguidamente, se presentan dos ejemplos adicionales.

> Cuando empezamos a abastecer a las CMN, al inicio teníamos cierto margen de pérdida. Se esperaba que fuéramos muy rápidos. En el taller teníamos que hacer muchos esfuerzos. Decidimos producir más de lo que había ordenado la multinacional para poder tener un margen en caso de que la multinacional ordenara más. La cantidad adicional producida y no ordenada se convertía en pérdidas.

Un ejemplo de otro proveedor:

> Hay incertidumbre no en el costo de un producto específico, sino en si este producto va a cumplir con las expectativas [del comprador multinacional]. Dada la naturaleza de nuestro negocio, no existe un producto estandarizado, por lo que un producto podría terminar costando más si requiere de más iteraciones en el proceso. El producto final podría verse muy distinto a lo que nos imaginábamos inicialmente. Si cometemos errores y no diseñamos el producto correcto desde el inicio, esto podría desembocar en pérdidas. Sin embargo, nosotros vemos todo esto como una oportunidad de aprendizaje; algunas veces hay que incurrir en pérdidas para aprender.

Pregunta 15: "Para una orden de compra de un mismo producto, una misma cantidad y misma calidad, ¿hay alguna diferencia en el precio cobrado a un comprador nacional en comparación con un comprador multinacional? Por favor escoja solo UNA opción de las siguientes." La pregunta permitía solo una respuesta entre cinco opciones (en orden): "Casi siempre un precio mayor para el comprador multinacional," "Muy seguido un precio mayor para el comprador multinacional," "En casi todos los casos un mismo precio para ambos tipos de compradores," "Más frecuentemente, un precio menor para el comprador multinacional," y "Casi siempre un precio menor para el comprador multinacional." Versión de encuesta: corta (N=91). Había una pregunta casi igual en la versión larga, sin embargo, la pregunta se cambió en la versión corta para que se especificara que la *cantidad* también era la misma. Los proveedores explicaron durante las entrevistas que para un mismo producto y calidad, a las CMN se les ofrece precios menores debido a que suelen ordenar cantidades mayores.

El Cuadro 4 resume las respuestas a la Pregunta 15.

Pregunta 16: "¿Ha cambiado su negocio con los compradores domésticos por haberse convertido en proveedor de una CMN? Por favor escoja solo UNA opción." Esta pregunta permitía solo una respuesta entre las diez opciones dadas (en orden): "No. No hubo ningún impacto en nuestro negocio en el mercado doméstico; seguimos vendiendo los mismos productos, a los mismos precios, sin cambios en la demanda de los compradores domésticos," "Sí, en general, decidimos vender MENOS a compradores domésticos, ya que decidimos enfocarnos en compradores multinacionales," "Sí, en general, empezamos a vender menos a los compradores domésticos, debido a que empezamos a producir bienes o servicios que no les atraía, a pesar de mantener precio similares," "Sí, en general, empezamos a vender menos a empresas domésticas, debido a que a pesar de producir bienes y servicios atractivos, estos eran demasiado caros para los compradores domésticos," "Sí, en general, empezamos a vender más a compradores domésticos porque estábamos vendiendo productos/servicios de mayor calidad

a los mismos precios que antes," "Sí, en general, empezamos a vender más a compradores domésticos porque estábamos vendiendo productos/servicios de igual calidad, pero a menores precios que antes," "Sí, en general, empezamos a vender más a compradores domésticos porque estábamos vendiendo productos/servicios de mayor calidad, incluso cuando los precios eran mayores que antes," "Sí, en general, empezamos a vender más a compradores domésticos porque estábamos vendiendo productos/servicios nuevos," "Sí, en general, empezamos a vender más a compradores domésticos porque el hecho de venderle a multinacionales nos hizo más visibles en el mercado, sin embargo, los productos y los precios no habían cambiado." y "Otro: _____." Versión de encuesta: tanto la largo como la corta (N=106). Sección de encuesta: "Relaciones con otros tipos de compradores."

El Cuadro 5 reporta los hallazgos en esta pregunta. Primero, agrupamos las opciones en tres amplias categorías: "No, ningún impacto" (opción 1), "Sí, vendí menos" (opción 2 a 4), y "Sí, vendí más" (opción 5 a 9). A pesar de que, originalmente, 5 empresas habían escogido la opción de "Otra: _____", sus respuestas se incluyeron en una de las 9 opciones existentes mencionadas anteriormente. Estas categorías son reportadas en orden decreciente de frecuencia. Después se darán más detalles sobre la escogencia de las empresas que se dividieron en las categorías de "Sí, vendí más" o "Sí, vendí menos."

Pregunta 17: "¿El haberse convertido en proveedor de una multinacional le mejoró la habilidad para conseguir más compradores multinacionales? Por favor escoja solo UNA opción." Tipo de pregunta: Dicotómica. Opciones (en orden): "No, encontrar nuevos compradores multinacionales es tan difícil como el primero" o "Sí, convertirse en el proveedor de esa primera multinacional mejoró la capacidad de nuestra empresa de obtener más compradores multinacionales." Versión de encuesta: tanto la larga como la corta (N=106). Sección de encuesta: "Relaciones con otros compradores."

83 empresas domésticas escogieron "Sí" (78 %) y 23 escogieron "No" (22 %).

Pregunta 18: "¿Por qué fue más fácil conseguir más compradores multinacionales después de la primera multinacional?" Por favor escoja todas las opciones que sean VERDADERAS." Tipo de pregunta: Respuesta múltiple. Sección de encuesta: "Sobre los compradores multinacionales que seguían." Versión de encuesta: tanto la larga como la corta (N=106 encuestas, pero 83 respuestas en la práctica).

Esta pregunta es un seguimiento de la Pregunta 17. Si una empresa respondía negativamente a la Pregunta 17, debía omitir esta pregunta, entonces, los siguientes hallazgos se basan en las 83 empresas que respondieron afirmativamente a la Pregunta 17.

El Cuadro 6 resume las respuestas a la Pregunta 18.

Pregunta 19: "¿Cuántos de sus acuerdos con multinacionales en Costa Rica ocurren a través de Procomer? Por favor escoger solo UNA opción." La encuesta permitía solo una respuesta entre las cinco opciones (en orden): "(Casi) todos los acuerdos son mediados a través

de Procomer," "Más de la mitad de los acuerdos son mediados a través de Procomer, pero no todos," "Menos de la mitad de los acuerdos son mediados a través de Procomer," "Muy pocos (o casi ninguno) de estos acuerdos son mediados a través de Procomer." Versión de encuesta: larga (N=15). Sección de encuesta: "Sobre la intermediación de Procomer en los acuerdos con multinacionales."

El Cuadro 7 resume las respuestas a la Pregunta 19.

Pregunta 20: "Cuáles son las razones principales por las cuales su empresa quiere llevar a cabo dichos acuerdos con la multinacionales a través de Procomer? Por favor, escoger (como máximo) las dos opciones más relevantes. Este pregunta permitía como máximo dos respuestas de las seis opciones (en orden): "Los acuerdos a través de Procomer no son distintos de los que se concretan por afuera, pero nos permite tener diferentes fuentes de estos contratos," "Procomer tiene un mejor acceso a compradores multinacionales o a contratos específicos que la empresa desea (por ejemplo, montos mayores, contratos de mayor duración, compradores de alta tecnología, entre otros)," "Procomer nos da credibilidad ante los compradores multinacionales," "Procomer nos prepara para cada acuerdo específico con una multinacional, por lo que nos sentimos más seguros y preparados al realizar los acuerdos mediados por Procomer," "Procomer nos acompaña en los acuerdos y nos provee servicios incluso después de que el acuerdo sea concretado y cuando está en proceso," y "Otro: _____." Versión de encuesta: larga (N=15). Sección de encuesta: "Sobre la intermediación de Procomer en los acuerdos con multinacionales."

El Cuadro 8 resume las respuestas a la Pregunta 20.

Pregunta 21: "Por favor comparta con nosotros la mayor sorpresa negativa o la mayor decepción que enfrentó su empresa después de convertirse en proveedor de una multinacional." Tipo de pregunta: abierta. Sección de encuesta: "Preguntas para ir finalizando." Versión de encuesta: largo (N=15).

En términos generales, las respuestas indican que las empresas domésticas frecuentemente se encuentran en relaciones asimétricas con las CMN, donde sienten que sus esfuerzos para hacer exitosa la relación no son recíprocos. También, hay un desbalance significativo de poder, tamaño y fuerza financiera entre las CMN y los proveedores domésticos que a las CMN no les parece importar. Seguidamente se incluirán dos respuestas de dos proveedores distintos que son representativas de las demás respuestas.

> Una sorpresa negativa fue que la CMN no parecía entender lo perjudicial que eran algunos de sus errores para los proveedores pequeños. Por ejemplo, Las CMN no parecen ser conscientes de cuán costoso es para nosotros, una empresa pequeña, preparar una oferta. Después, nos invitan a participar en el proceso de ofertas cuando en realidad ya han escogido un ganador. O, a veces, las facturas no se colocan en su lugar correspondiente y nuestro pago se atrasa. Incluso oficialmente, las CMN se han pasado de 15 días de crédito comercial hasta 120 días. Las CMN hacen uso de todo el crédito comercial disponible (por ejemplo, 120 días); una vez que la factura llega a la contabilidad de la multinacional esta se paga automáticamente 120 días después. Es cierto que el pago es la mayoría de las veces seguro, pero algunos proveedores pequeños como nosotros estamos asumiendo mu-

chos de los riesgos y financiando a la multinacional, y no vice versa. Esto es sorprendente, dado lo pequeño que son los montos de nuestras facturas en comparación con la facturación total por ventas de estas CMN.

Nosotros esperábamos muchos resultados positivos antes del primer contrato, sin embargo, tuvimos que disminuir los precios enormemente para ganar los contratos. Las CMN fueron muy agresivas en la negociación sobre la reducción de precios. Nosotros todavía tenemos que ofrecer precios muy bajos para mantener estos contratos. También, nosotros empezamos los contratos con las CMN con un mes de crédito comercial, pero ahora estas esperan 3.5 meses en promedio. Por último, sentimos que las CMN no están muy interesadas en abastecerse domésticamente y actúan como si tuvieran derecho a recibir productos o servicios de alta calidad a precios despreciables.

Pregunta 22: "Por favor comparta con nosotros la mayor sorpresa positiva o el mayor beneficio inesperado que su empresa experimentó después de convertirse en proveedor de una CMN." Tipo de pregunta: abierta. Sección de encuesta: "Preguntas para ir finalizando." Versión de encuesta: largo (N=15).

En términos generales, lo que se extrae de las respuestas es que las empresas domésticas están disfrutando ahora de los grandes esfuerzos que tuvieron que hacer al inicio de los contratos de abastecimiento. La siguiente es una cita representativa de las respuestas.

El inicio [de la relación con la CMN] fue duro, porque tuvimos que bajar los precios significativamente. Pero, una vez que nos adaptamos a esta nueva forma de negocio empezamos a crecer. Comenzamos a comprar maquinaria nueva o renovando las viejas y a contratar más empleados. La dificultad del inicio nos permitió crecer posteriormente. Año tras año los contratos se renovaban, por lo que teníamos que seguir aprendiendo y manteniendo precios competitivos. Siempre que el costo por insumos se incrementaba teníamos que mejorar en algún otro aspecto para mantener los precios bajos [operadores de maquinaria mejor entrenados, máquinas más rápidas, entre otros.]. Adicionalmente, ahora las CMN se han involucrado más; a veces los empleados de la CMN preguntan: "¿Qué les está causando el retraso? Permítanos ayudarlo con eso."

5. Anexo: Encuesta aplicada a las corporaciones multinacionales (CMN)

Pregunta 1: "¿En qué país está la Casa Matriz (CM) de la multinacional?" Tipo de pregunta: abierta. Versión de pregunta: tanto la largo como la corta (N=58).

Las respuestas están resumidas en el Cuadro 9.

Pregunta 2: "¿Cuál es su posición (título) en la multinacional?" Tipo de pregunta: abierta. Versión de pregunta: tanto la largo como la corta (N=58).

Las respuestas están resumidas en el Cuadro 10.

Pregunta 3: "En su conocimiento, ¿qué tan importante fueron los siguientes factores en la decisión de la multinacional de ubicarse en Costa Rica? Para cada factor propuesto, escoja la opción que describa qué tan importante fue este. Nota: Hay una pregunta separada acerca de la decisión de permanecer y/o expandirse en Costa Rica." Tipo de pregunta: escala de Likert. Versión de pregunta: tanto la largo como la corta (N=58). Sección de encuesta: "Preguntas generales acerca de los incentivos de la multinacional para invertir en Costa Rica."

Para cada factor propuesto el encuestado debía escoger una de las cuatro opciones (en orden): "Muy importante/crucial," "Importante," "Sería una ventaja, pero no importante," o "No importante, no aplica." Se propuso ocho posibles factores (en orden): "La distancia entre Costa Rica y el país de la casa matriz," "La distancia entre Costa Rica y los mercados objetivo," "El mercado costarricense en sí mismo," "El nivel de educación de la fuerza laboral," "Salarios relativamente bajos para el tipo de trabajador requerido por la multinacional," "Condiciones fiscales como las Zonas francas (ZF)," "La disponibilidad de proveedores a los precios y/o calidades que la multinacional necesita," "Los recursos naturales (por ejemplo, minerales), en Costa Rica, necesarios para los procesos productivos de la multinacional."

La Figura 6 resume los hallazgos de la Pregunta 3.

Pregunta 4: "En su conocimiento, ¿qué tan importante fueron los siguientes factores en la decisión de la multinacional de QUEDARSE o EXPANDIRSE en Costa Rica? Para cada factor propuesto, escoja la opción que describa qué tan importante fue este." Tipo de pregunta: escale de Likert. Versión de encuesta: tanto la larga como la corta (N=58). Sección de encuesta: "Preguntas generales sobre los incentivos de la multinacional para invertir en Costa Rica." La escala y las opciones fueron las mismas que las propuestas en la Pregunta 3.

La Figura 7 resume los hallazgos de la Pregunta 4.

Pregunta 5: "En general, ¿qué tan importante son los siguientes criterios al escoger un nuevo proveedor en Costa Rica (costarricense o no)? Para cada criterio propuesto, escoja la opción que describa qué tan importante es este." Sección de encuesta: "Relaciones con proveedores domésticos (ubicados en Costa Rica). A partir de aquí, todas las preguntas se centrarán

en la relación entre la multinacional y los proveedores domésticos."

Para cada criterio propuesto, el encuestado tenía que escoger una de cinco opciones: "De vital importancia," "Muy importante," "Importante," "Útil, pero no un factor decisivo," o "Sin importancia, irrelevante o no aplica." Se propuso quince posibles razones (en orden): "La distancia física entre el proveedor y la multinacional," "La disposición del proveedor de moverse a una ubicación más cercana a la multinacional," "El tener experiencia previa con multinacionales," "El tener experiencia previa exportando," "Ser del mismo país que la multinacional," "Ser de propiedad extranjera, incluso aunque no sea del mismo país que la multinacional," "Estar bajo el régimen de Zona Franca," "El precio de los bienes y servicios del momento," "La calidad de los bienes y servicios del momento," "La disposición o habilidad de adaptarse y suministrar exactamente el producto o servicio requerido por la multinacional," "El tener un gerente (o empleado) que hable el idioma principal de la multinacional," "Confianza/manejo de inventario/trazabilidad de los insumos/otras características de la organización," "El tener certificados de calidad estandarizados relevantes para el negocio (por ejemplo, ISO 13485 en el sector de dispositivos médicos)," "El tamaño del proveedor, es decir, que ya tenga suficiente capacidad productiva," "La disposición o habilidad de hacer grandes inversiones para poder abastecer a la multinacional."

El Cuadro 11 resume las respuestas a la Pregunta 5.

Pregunta 6: "¿La multinacional le da alguna ayuda o guía a los nuevos proveedores para mejorar su habilidad de abastecer a la multinacional?" Tipo de pregunta: Dicotómica. Versión de encuesta: tanto la larga como la corta (N=15). Sección de encuesta: "Relaciones con proveedores domésticos (ubicado en Costa Rica)." Las dos opciones disponibles era: "No, la multinacional no otorga ninguna ayuda explícita," o "Sí, la multinacional ejecuta acciones para ayudar a los nuevos proveedores a adaptarse a la relación."

40 multinacionales respondieron "Sí" (69 %) y 18 "No" (31 %).

Pregunta 7: "¿Cuáles de las siguientes opciones describe la forma(s) en que la multinacional ofrece ayuda a sus nuevos proveedores para que puedan adaptarse a la nueva relación? Seleccione todas las opciones que sean VERDADERAS." Tipo de pregunta: Respuesta múltiple. Sección de encuesta: "Más detalles sobre el apoyo dado por la multinacional a los proveedores." Versión de encuesta: tanto la larga como la corta (N=40).

Se propuso ocho posibles opciones (en orden): "La multinacional da un manual de instrucciones (diseño) sobre el producto o servicio deseado, o alguna otra documentación relevante," "Empleados de la multinacional visitaron al proveedor y se les dio consejos para facilitar el proceso de ajuste (por ejemplo, llevó a cabo auditorías de la empresa y los dirigió en cómo mejorar)," "Los empleados del proveedor visitaron la multinacional para observar partes de la producción dependientes del insumo a proveer," "La multinacional estandarizó sus programas de entrenamiento para los empleados del proveedor," "La multinacional puso en contacto al proveedor con otros proveedores de insumos similares en otros lugares para

les aconsejaran en prácticas óptimas," "La multinacional prestó dinero o pagó con antelación para que el proveedor pudiera hacer las inversiones necesarias," "La multinacional es la que compró la maquinaria necesaria para proveer los suministros/servicios requeridos y les prestó/alquiló la maquinaria al proveedor," o "Otro:_____."

El Cuadro 12 resume las respuestas de 40 multinacionales a la Pregunta 7.

Pregunta 8: "Si es posible, detalle sobre la ayuda que da la multinacional al proveedor para que se ajuste a la nueva relación con la CMN. Por ejemplo, la duración de la ayuda dada, la frecuencia de la ayuda, el número de los empleados entrenados, el tamaño del préstamo ofrecido o las condiciones, entre otros." Tipo de pregunta: abierta. Sección de encuesta: "Más detalles sobre el apoyo de la multinacional a los proveedores." Versión de encuesta: tanto la larga como la corta (N=40). Esta pregunta es un seguimiento a la Pregunta 7 para aquellos que respondieron afirmativamente a la Pregunta 6.

Cada CMN que respondió afirmativamente a la Pregunta 6 dio detalles sobre la forma más importante de ayuda dada a los nuevos proveedores. La conclusión más importante que se extrae de las respuestas es que hay una gran variedad en la amplitud y la profundidad del apoyo otorgado por la CMN a sus proveedores. Las formas más escuetas de ayuda incluyen compartir descripciones detalladas del bien o servicio esperado (sin guía adicional en cómo producirlo) o compartir un manual de instrucciones sobre las prácticas generales que la CMN espera que sus proveedores sigan. La siguiente cita pertenece a una de las CMN cuya ayuda parecía substancial.

> La ayuda más importante que ofrecemos es mediante los programas de entrenamiento estandarizados. Dado que nuestra industria tiene muy altas expectativas sobre la calidad, necesitamos tener seguridad de que nuestros proveedores estén bajo los mismos estándares. Por esa razón, nuestros expertos locales dan entrenamiento guiado y especializado a los proveedores, y comparten prácticas corporativas óptimas. Esto desemboca en una situación ganar-ganar: nos beneficia en cuanto convierte al proveedor en un aliado y beneficia al proveedor al mejorar sus prácticas [técnicas y de negocio]. El hecho de si el entrenamiento se da solo al gerente o si incluye a otros empleados depende de la naturaleza del entrenamiento y de la brecha que existe entre la situación del proveedor y donde se espera que esté.

Pregunta 9: "¿Cómo se espera que el proveedor compense a la multinacional por la ayuda dada por esta última?" Por favor escoja solo UNA opción. Sección de encuesta: "Más detalles en la ayuda dada por la multinacional a los proveedores." Versión de encuesta: tanto la larga como la corta (N=40).

La pregunta permitía solo una respuesta entre siete opciones (en orden): "El apoyo dado no se espera que sea compensado. Por ejemplo, este apoyo es parte de una Estrategia de Responsabilidad Social Corporativa de la multinacional," "La ayuda debe ser compensada mediante precios menores (en comparación con los que ofrecía antes de la relación con la CMN) para el mismo producto/servicio en el corto plazo," "La ayuda debe ser compensada mediante una tendencia a la baja en los precios (en comparación con los que ofrecía antes de

la relación con la CMN) pero para el mismo producto/servicio," "Este apoyo debe ser correspondido con un compromiso de una mayor calidad en el producto/servicio, pero a precios similares," "La ayuda debe ser correspondida con un compromiso de una mayor calidad en el producto/servicio, pero a precios menores ," "El apoyo debe ser compensado mediante un acuerdo de exclusividad entre la empresa doméstica y la multinacional (la CMN deberá ser el único cliente del proveedor)," o "Otro: _____."

El Cuadro 13 resume las respuestas de 40 multinacionales a la Pregunta 9.

Pregunta 10: "Por favor, de sor posible, detalle sobre la respuesta pasada." Esta pregunta es un seguimiento de la pregunta anterior. Sección de encuesta: "Más detalles sobre el apoyo dado por la multinacional a los proveedores." Versión de encuesta: larga (N=23).

Los trabajadores de la multinacional describen el apoyo que la CMN le da a sus proveedores como una estrategia pensada para generar una relación de ganar-ganar. La siguiente respuesta por parte de un Gerente de la Cadena de Suministros de una CMN es representativa de las otras 22 respuestas.

> A pesar de que no hay un compromiso formal durante el periodo de apoyo, nosotros esperamos que el proveedor esté dispuesto a educarse y aprender cómo mejorar la calidad y el servicio dado. Además, nosotros le ayudamos al proveedor a mejorar sus procesos y sus prácticas gerenciales, por lo que se espera que las reducciones en costos por estas mejoras sean compartidas con nosotros. Por ejemplo, nosotros sobresalimos por nuestra "producción limpia", por lo que invitamos a nuestros proveedores para que observen cómo manejamos la producción y pueden incorporan los mismos principios en su propios procesos productivos. Los proveedores están bajo constante vigilancia en lo que respecta a la calidad y su servicio. Si ponemos a los proveedores a prueba y la calidad/servicio no mejora en los próximos meses se procede a una pérdida del contrato.

Preguntas 11, 12, and 13: Resumimos aquí las respuestas de tres preguntas consecutivas y relacionadas: "Desde su punto de vista, ¿cuáles son las tres mayores ganancias/beneficios/-ventajas que las empresas domésticas costarricenses experimentan al convertirse en proveedores de CMN? Detalle su respuesta." Las tres preguntas eran abiertas. Versión de encuesta: larga (N=23).

En el Cuadro 14 categorizamos las respuestas dadas por 23 encuestados en cuatro categorías, las cuales se crearon con base en las temáticas comunes que surgían entre las respuestas. Seguidamente, se da un ejemplo de respuesta para cada una de las cuatro categorías. Cada respuesta proviene de un encuestado distinto.

Ejemplo de "Estabilidad y predictibilidad":

> La primera y más importante ganancia/beneficio/ventaja para las empresas costarricenses es la duración del contrato. El tipo de negocio que se establece es una relación ganar-ganar, donde los proveedores pueden formar proyectos para sí mismos en el futuro y comenzar a ser parte de una cadena de suministros estable.

Ejemplo de "Oportunidades de aprendizaje":

La tercera más importante ganancia/beneficio/ventaja derivada de convertirse en proveedor de una CMN tiene que ver con las mejoras y fortalecimientos del modelo gerencial del proveedor, específicamente en lo que concierne a producción y la provisión del servicio. El modus operandi que el proveedor aprende durante su colaboración con una CMN es de gran ayuda. Si el proveedor logra estandarizar procesos y aplicar los mismos principios a otros clientes siempre va a ganar porque va a estar mejor preparado. Esta ganancia es particularmente significativa para empresas pequeñas y medianas.

Ejemplo de "Oportunidades globales y de escala de producción":

Una vez que una empresa se une a nuestra lista de proveedores autorizados para un bien en específico, las oportunidades son globales para este proveedor dentro de nuestra organización. Los proveedores están en el sistema y son globalmente visibles; se vuelve disponible para cualquiera y en cualquier lugar del mundo, siempre y cuando el precio y la propuesta de negocio sean los correctos.

Ejemplo de "reputación":

La segunda mayor ganancia se enfoca en la reputación del proveedor. Una vez que una CMN utiliza una proveedor, y dada las altas expectativas de la CMN, si el acuerdo inicial concluye satisfactoriamente, los comentarios llegan a otras CMN que tienen necesidades similares.

Preguntas 14, 15, y 16: Resumimos aquí las respuestas de tres preguntas consecutivas y relacionadas: "Desde su punto de vista, ¿cuáles son las tres mayores pérdidas/riesgos/desventajas que las empresas domésticas costarricenses experimentan al convertirse en proveedores de CMN? Detalle su respuesta." Las tres preguntas eran abiertas. Versión de encuesta: larga (N=23).

En el Cuadro 15 categorizamos las respuestas dadas por 23 encuestados en seis categorías, las cuales se crearon con base en las temáticas comunes que surgían entre las respuestas. Seguidamente, se da un ejemplo para cada una de las categorías "Riesgos legales o financieros," "Cambios exigentes," "Mala reputación," y "Especificidad.".

Ejemplo de "Riesgos legales o financieros":

Un primer y considerable riesgo proviene del volumen ordenado por las CMN. El proveedor podría necesitar invertir mucho para poder hacer frente a las órdenes de tal tamaño. Sin embargo, si el proveedor no tiene la capacidad de cumplir con las expectativas de calidad y servicio, podría perder el contrato y enfrentar problemas por la inversión hecha. No es política de las CMN firmar contratos de largo plazo con algún proveedor, porque la multinacional no puede permitirse continuar contratando un proveedor que no cumple con lo que debe a tiempo.

Ejemplo de "Cambios exigentes":

La mayor desventaja /riesgo tiene que ver con el nivel de presión que la empresa doméstica experimenta al convertirse en proveedor de una CMN. Abastecer una CMN conlleva muchos requerimientos, especificaciones y altos estándares. Las CMN son muy demandantes. Lo anterior puede ser muy estresante para pequeñas empresas costarricenses. A veces, algunos malentendidos surgen por expectativas desalineadas.

Ejemplo de "Mala reputación":

El segundo riesgo más importante es sobre la reputación. Las CMN participan en seminarios y en estos intercambian experiencias sobre proveedores domésticos. Si alguna relación entre proveedor y CMN termina en mal, entonces, esto lo sabrán rápidamente otras CMN. Por esta razón, cada relación comercial es importante para la reputación de un proveedor, en aras de no ganar una mala reputación, de la cual es difícil recuperarse.

Ejemplo de "Especificidad":

Dado el mercado en que la CMN se desenvuelve, los proveedores de insumos directos podrían sentirse muy especializados.

Preguntas 17 and 18: Se juntaron estas dos preguntas. La Pregunta 17 solicitaba información sobre el proceso de decisión para obtener los insumos clave, y la Pregunta 18 sobre el mismo proceso de decisión solo que sobre los insumos secundarios. "¿Cuál AFILIADO decide sobre la obtención de insumos clave (secundarios) para el afiliado en Costa Rica y cómo? Por favor, escoja solo UNA opción." Nota: Los insumos clave son aquellos que afectan la calidad y características finales del producto principal. Un ejemplo de un bien/servicio que puede que **no** sea clave (tal vez secundario) es el empaque o las parte de repuesto de la maquinaría usada en la producción.

La pregunta permitía una sola respuesta de seis opciones (en orden): "La mayoría de las decisiones sobre insumos clave (secundarios) son tomadas por la casa matriz (o otro afiliado que no sea el de Costa Rica), con poca (o incluso ninguna) consideración a los comentarios del afiliado en Costa Rica (afiliado local, AL) sobre los proveedores costarricenses," "La mayoría de las decisiones sobre insumos clave (secundarios) son tomadas por la casa matriz (o otro afiliado que no sea el de Costa Rica), pero considerando los comentarios del afiliado en Costa Rica sobre los proveedores costarricenses," "Las decisiones sobre insumos clave (secundarios) son tomadas, en conjunto, por la casa matriz (o otro afiliado que no sea el de Costa Rica), y por la subsidiaria costarricense," "La mayoría de las decisiones sobre insumos clave (secundarios) son tomadas por el afiliado en Costa Rica, pero considerando los comentarios de la casa matriz(o otro afiliado que no sea el de Costa Rica)," "La mayoría de las decisiones sobre insumos clave (secundarios) son tomadas por el afiliado en Costa Rica, pero con poca (o ninguna) consideración a los comentarios de la casa matriz(o otro afiliado que no sea el de Costa Rica)," o "Otro:_____."

El Cuadro 16 resume las respuestas a las Preguntas 17 y 18.

6. Anexo: Cuadros y figuras

Cuadro 1: Resumen de los títulos de las personas que respondieron la encuesta aplicada a proveedores domésticos

Posición	Frecuencia	Porcentaje
CEO/Presidente/Fundador	58	54.7
Gerente de ventas/mercadeo	15	14.2
Gerente de otra unidad	11	10.4
Gerente de operaciones/cadena de suministros	9	8.5
Profesional/Analista	5	4.7
Asistente del CEO/Presidente/Fundador	4	3.8
Socio	4	3.8
Total	N=106	100.0

Nota: Este cuadro resume los títulos (posiciones) de las personas que respondieron la encuesta aplicada a proveedores domésticos. Se han agrupado los distintos títulos de las posiciones en siete categorías. En la de "CEO/Presidente/Fundador" se pueden encontrar títulos como Dueño, Presidente, o Gerente General. En la categoría de "Gerente de ventas/mercadeo" se pueden encontrar títulos como Gerente/Director Comercial o Gerente de Mercadeo y Ventas. En la de "Gerente de otra unidad" se pueden encontrar títulos como Director Financiero, Gerente de Investigación y Desarrollo, o Supervisor de Contabilidad. En la de "Gerente de operaciones/cadena de suministros" se pueden encontrar títulos como Directora de Operaciones o Jefe de Logística. En la categoría de "Profesional/Analista" se pueden encontrar títulos como Asesor Técnico o Analista de Negocios y Operaciones. En la de "Asistente del CEO/Presidente/Fundador" se pueden encontrar títulos como Asistente de Gerencia/Asistente de Gerencia General. En la categoría de "Socio" se pueden encontrar títulos como Socio o Socio Director.

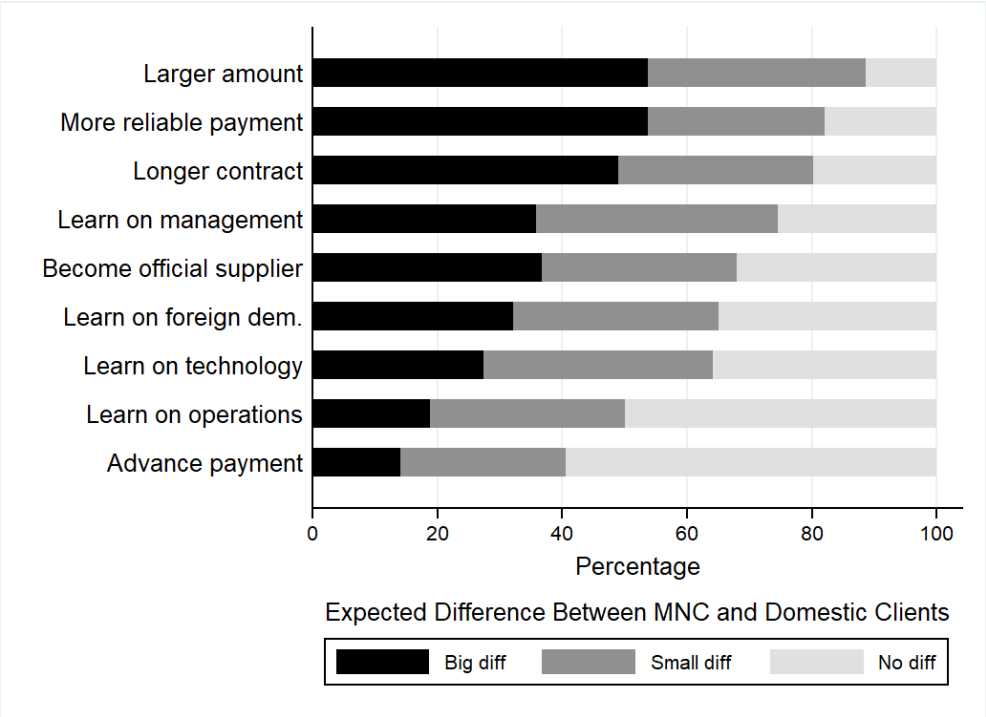

Figura 1: Antes del primer contrato con una multinacional, ¿en qué sentido su empresa esperaba que los compradores multinacionales fueran distintos a los compradores domésticos?

Nota: Este gráfico resume las respuestas de 106 empresas que respondieron la siguiente pregunta: "Antes del primer contrato con una multinacional, ¿en qué sentido su empresa esperaba que los compradores multinacionales fueran distintos a los compradores domésticos? Los porcentajes no tienen por qué sumar 100 entre las diferencias propuestas, ya que la empresa solo tenía que marcar qué tanto le aplicaba cada diferencia a ella misma. Los porcentajes solo tienen que sumar 100 para cada diferencia.

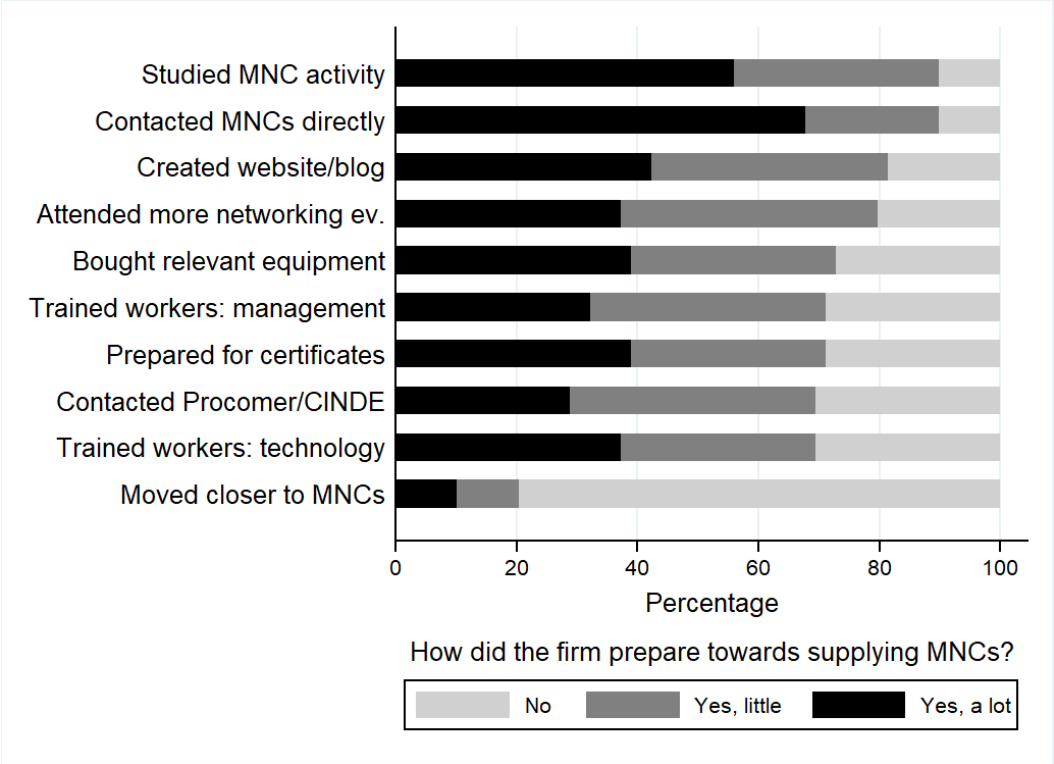

Figura 2: ¿Cómo se preparó su empresa para proveer a las multinacionales (antes de establecer contacto)?

Nota: Este gráfico resume las respuestas de 59 empresas domésticas a la siguiente pregunta de la encuesta: "¿Cómo se preparó su empresa para proveer a las multinacionales (antes de establecer contacto)?" Las otras 47 empresas habían respondido que no habían adoptado ninguna medida especial antes de establecer relaciones con las multinacionales. Los porcentajes no tienen por qué sumar 100 entre las medidas, ya que la empresa solo tenía que marcar qué tanto le aplicaba cada medida a ella misma. Los porcentajes solo tienen que sumar 100 para cada medida.

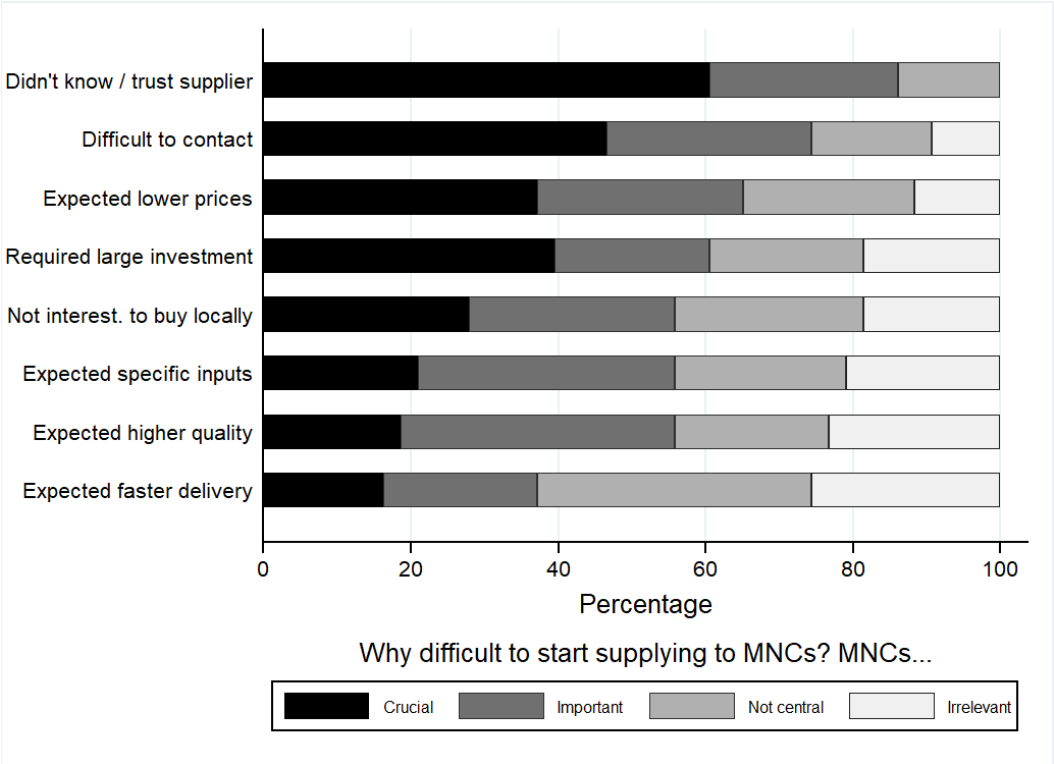

Figura 3: ¿Por qué fue difícil conseguir un primer contrato con una multinacional?

Nota: Este gráfico resume las respuestas de 43 empresas domésticas a la siguiente pregunta de la encuesta: "Por qué fue difícil conseguir un primer contrato con una multinacional?" Las otras 63 empresas domésticas habían respondido que no les fue particularmente difícil conseguir un contrato con una multinacional. Los porcentajes no tienen por qué sumar 100 entre las razones, ya que la empresa solo tenía que marcar qué tanto le aplicaba cada razón a ella misma. Los porcentajes solo tienen que sumar 100 para cada razón.

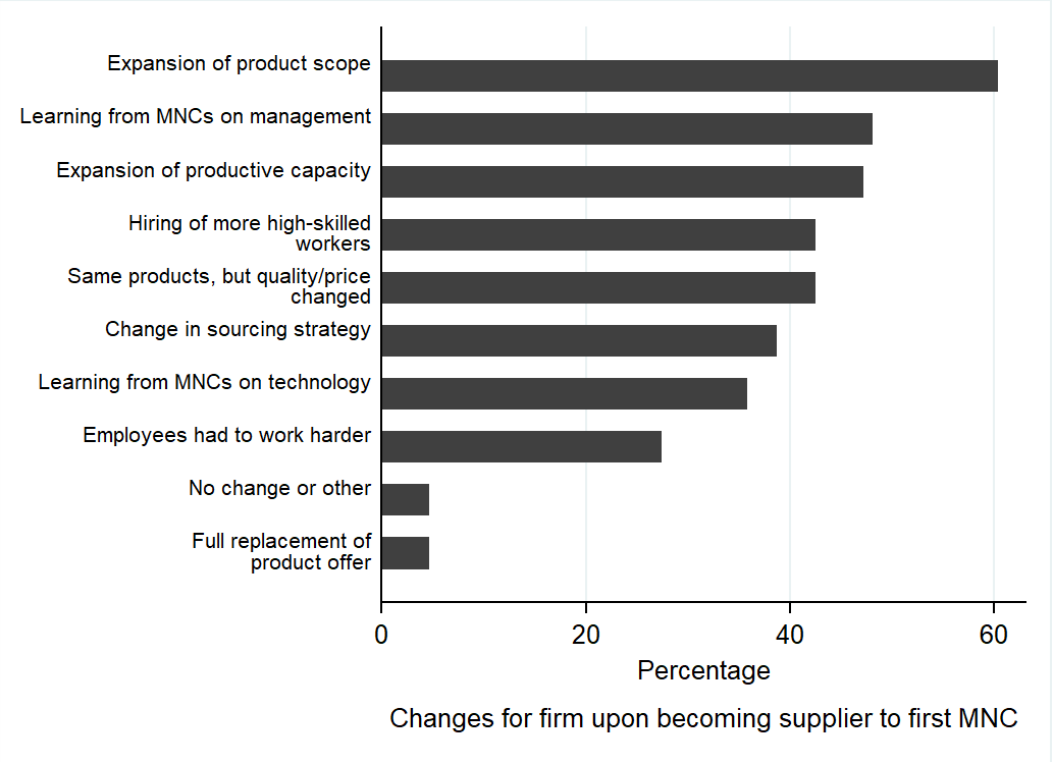

Figura 4: ¿Cuáles fueron los cambios que la empresa experimentó cuando se convirtió en proveedor de su primer comprador multinacional? Seleccione todas las opciones que sean VERDADERAS.

Nota: Este gráfico resume las respuestas de 106 empresas domésticas a la siguiente pregunta: "Cuáles fueron los cambios que la empresa experimentó cuando se convirtió en proveedor de su primer comprador multinacional? Seleccione todas las opciones que sean VERDADERAS."Note que los porcentajes no tienen por qué sumar 100 entre las opciones, ya que cada empresa podía seleccionar todas las opciones que les aplicaran.

Cuadro 2: ¿Cuál fue el cambio más importante que experimentó la empresa al convertirse en proveedor de una multinacional?

Cambio más importante	Frecuencia	Porcentaje	Acum.
Mejora en prácticas gerenciales/organizacionales	24	22.64	22.64
Mejora en calidad del producto/servicio, Se estableció un sistema de manejo de la calidad	16	15.09	37.74
Incremento capacidad productiva/expansión internacional	13	12.26	50.00
No hubo ningún cambio importante	9	8.49	58.49
Otro	9	8.49	66.98
Mejora en eficiencia/tiempos de entrega	8	7.55	74.53
Mejora en el abastecimiento/estrategia de suministro	8	7.55	82.08
Se expandió la oferta de productos/servicios	7	6.60	88.68
Mejora en la capacidad de financiamiento de la empresa	4	3.77	92.45
Co=ompra de nueva maquinaria/equipos	3	2.83	95.28
Mejora en seguridad laboral/seguridad del trabajador	3	2.83	98.11
Se trabajó jornadas mayores	2	1.89	100.00
Total	N=106	100	

Nota: Este Cuadro resume las respuestas de 106 empresas domésticas a la siguiente pregunta: "Por favor dar más detalles sobre el cambio más importante que experimentó la empresa al convertirse en proveedor de una multinacional." Como esta pregunta era abierta, el equipo tuvo que organizar las respuestas por tema.

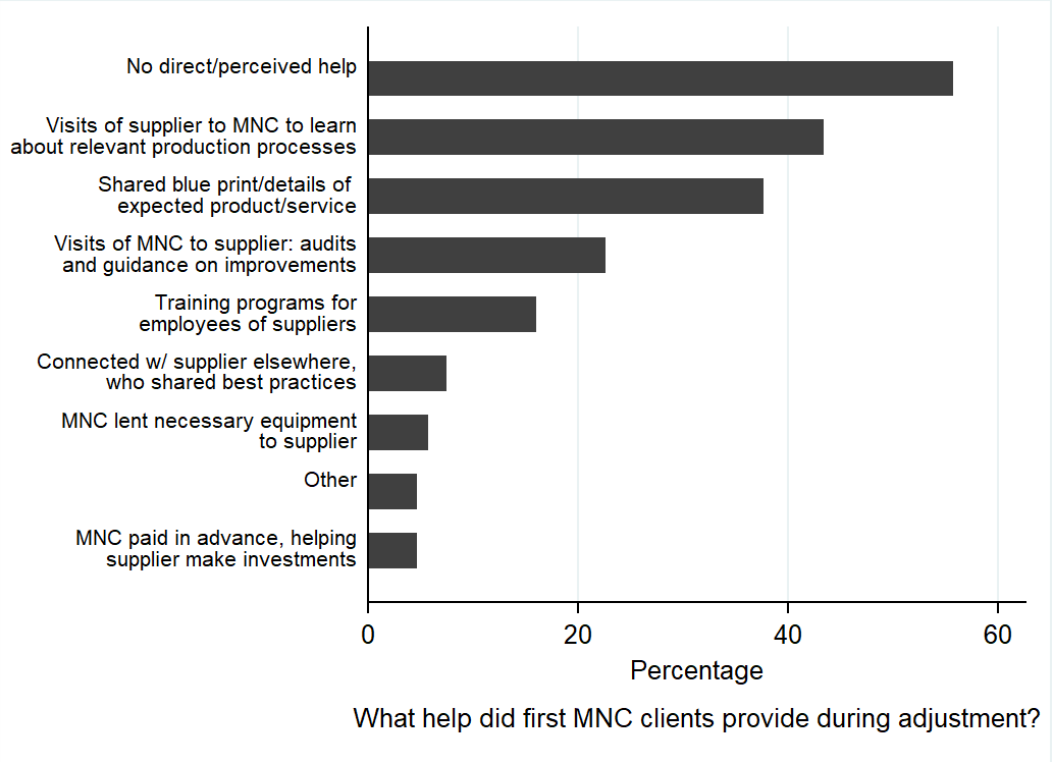

Figura 5: ¿Cómo le ayudó su primer comprador multinacional a sobrellevar estos cambios?

Nota: Este gráfico resume las respuestas de 106 empresas domésticas a la siguiente pregunta: "¿Cómo le ayudó su primer comprador multinacional a sobrellevar estos cambios? Seleccione todas las respuestas que sean VERDADERAS." Los porcentajes no tienen por qué sumar 100 entre las opciones, ya que cada empresa podía seleccionar todas las opciones que les aplicaran.

Cuadro 3: Si la multinacional dio ayuda directa/explícita, ¿qué tuvo que dar su empresa a cambio por esta ayuda? Por favor escoger solo UNA opción.

Cambio más importante	Frecuencia	Porcentaje
Ninguna ayuda directa	57	53.77
Aumento en calidad de producto/servicio, mismos precios	18	16.98
Aumento en calidad de producto/servicio, precios menores	12	11.32
Compensación no necesaria, parte de RSC de la CMN	11	10.38
Precios menores por producto/servicio de misma calidad	4	3.77
Otro	4	3.77
Total	N=106	100

Nota: Este cuadro resume las respuestas de 106 empresas domésticas a la siguiente pregunta: "Si la multinacional dio ayuda directa/explícita, ¿qué tuvo que dar su empresa a cambio por esta ayuda? Por favor escoger solo UNA opción."

Cuadro 4: Para una orden de compra de un mismo producto, una misma cantidad y misma calidad, ¿hay alguna diferencia en el precio cobrado a un comprador nacional en comparación con un comprador multinacional?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Usualmente el mismo precio	53	58.24
Más frecuentemente un precio menor a la CMN	14	15.38
Más frecuentemente un precio mayor a la CMN	10	10.99
Casi siempre un precio mayor a la CMN	9	9.89
Casi siempre un precio menor a la CMN	5	5.49
Total	N=91	100

Nota: Este Cuadro resume las respuestas de 91 empresas domésticas a la siguiente pregunta: "Para una orden de compra de un mismo producto, una misma cantidad y misma calidad, ¿hay alguna diferencia en el precio cobrado a un comprador nacional en comparación con un comprador multinacional? Por favor escoja solo UNA opción de las siguientes."

Cuadro 5: ¿Ha cambiado su negocio con los compradores domésticos por haberse convertido en proveedor de una CMN?

Opciones	Frec.	Porcentaje	Detalles de razón principal	Frec.	Porcentaje
No.	59	55.66			
Sí. Vendí más	31	29.25			
			Mejor calidad, mismos precios	15	48.39
			Mayor visibilidad	9	29.03
			Misma calidad, precios menores	4	12.90
			Atractivos nuevos productos	2	6.45
			Mejor calidad, precios menores	1	3.23
			Total	**N=31**	100
Sí. Vendí menos	16	15.09			
			Decisión propia de enfocarse en CMN	9	56.25
			Atractiva nueva oferta, precios mayores	4	25.00
			Nueva oferta no atractiva, precios similares	3	18.75
			Total	**N=16**	100
Total	**N=106**	100			

Nota: Este Cuadro resume las respuestas de 106 empresas domésticas a la siguiente pregunta: "¿Ha cambiado su negocio con los compradores domésticos por haberse convertido en proveedor de una CMN? Por favor escoja solo UNA opción."

Cuadro 6: ¿Por qué fue más fácil conseguir más compradores multinacionales después de la primera multinacional? Por favor escoja todas las opciones que sean VERDADERAS.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Mayor facilidad para ganar la confianza de las CMN	71	85.5
Se aprendió sobre las necesidades de las CMN	60	72.3
Se mejoró las prácticas gerenciales	52	62.7
Se expandió la oferta de productos/servicios	43	51.8
Se mejoró la calidad sin incrementar los precios	37	44.6
Se incrementó la calidad junto con una aumento de precios	25	30.1
Se disminuyeron los precios de los productos/servicios originales	5	6
Otra	2	2.4

Nota: Este cuadro resume las respuestas de 83 empresas domésticas a la siguiente pregunta: "¿Por qué fue más fácil conseguir más compradores multinacionales después de la primera multinacional?" Por favor escoja todas las opciones que sean VERDADERAS. Note que la frecuencia de las respuestas no tiene por qué sumar 83 o el porcentaje a 100, ya que cada empresa podía seleccionar todas las opciones que le aplicaran a ella.

Cuadro 7: ¿Cuántos de sus acuerdos con multinacionales en Costa Rica ocurren a través de Procomer? Por favor escoger solo UNA opción.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy pocos o incluso ninguno	12	80.00
Menos de la mitad, pero igual algunos	2	13.33
(Casi) todos	1	6.67
Total	N=15	100

Nota: Este Cuadro resume las respuestas de 15 empresas domésticas a la siguiente pregunta: "¿Cuántos de sus acuerdos con multinacionales en Costa Rica ocurren a través de Procomer? Por favor escoger solo UNA opción."

Cuadro 8: ¿Cuáles son las razones principales por las cuales su empresa quiere llevar a cabo dichos acuerdos con las multinacionales a través de Procomer? Por favor, escoger (como máximo) las dos opciones más relevantes.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Procomer tiene un mejor acceso a las CMN	9	60.0
Los acuerdos no son distintos, solo una fuente adicional de acuerdos	8	53.3
Procomer ofrece credibilidad ante las CMN	6	40.0
Procomer le ayuda a la empresa a prepararse antes de los acuerdos	0	0.0
Procomer acompaña a la empresa durante el proceso de acuerdo	0	0.0
Otro	2	13.3

Nota: Este Cuadro resume las respuestas de 15 empresas domésticas a la siguiente pregunta: "¿Cuáles son las razones principales por las cuales su empresa quiere llevar a cabo dichos acuerdos con la multinacionales a través de Procomer? Por favor, escoger (como máximo) las dos opciones más relevantes."

Cuadro 9: País de la Casa Matriz de la CMN

Casa Matriz País	Frecuencia	Porcentaje
Estados Unidos	24	41.38
Gran Bretaña	4	6.90
Costa Rica	3	5.17
Alemania	3	5.17
Holanda	3	5.17
Panamá	3	5.17
España	2	3.45
Francia	2	3.45
Japón	2	3.45
Venezuela	2	3.45
Bélgica	1	1.72
Canadá	1	1.72
Suiza	1	1.72
Colombia	1	1.72
Guatemala	1	1.72
Irlanda	1	1.72
Islas Caimán	1	1.72
México	1	1.72
Perú	1	1.72
El Salvador	1	1.72
Total	N=58	100

Nota: Este cuadro resume las respuestas de las 58 multinacionales a la siguiente pregunta: "¿En qué país está la Casa Matriz (CM) de la multinacional?"

Cuadro 10: Resumen de los títulos de los encuestados

Posición (estandarizado)	Frecuencia	Porcentaje
Gerente de cadena de suministros/operaciones	22	37.93
Gerente General CR	18	31.03
Gerente de otra unidad	14	24.14
Especialista en cadenas de suministro	4	6.90
Total	N=58	100

Nota: Este cuadro resume las respuestas de 58 encuestados a la siguiente pregunta: "Cuál es su posición (título) en la multinacional?" Se han agrupado los títulos de trabajo en cuatro categorías. En la categoría de "Gerente de cadena de suministros/operaciones," se pueden encontrar títulos como Gerente de Compras, Gerente Global de Operaciones o Gerente de Compras y Logística. En la de "Gerente General CR," se pueden encontrar títulos como Gerente de Planta, Gerente de XX Costa Rica o Supervisor de sitio. En la categoría de "Gerente de otra unidad," se pueden encontrar títulos como Gerente Asuntos Públicos, Gerente de Asuntos Gubernamentales, o Gerente Financiero. En la de "Especialista en cadenas de suministro," se pueden encontrar títulos como Encargado de Compras o Analista de importaciones/exportaciones.

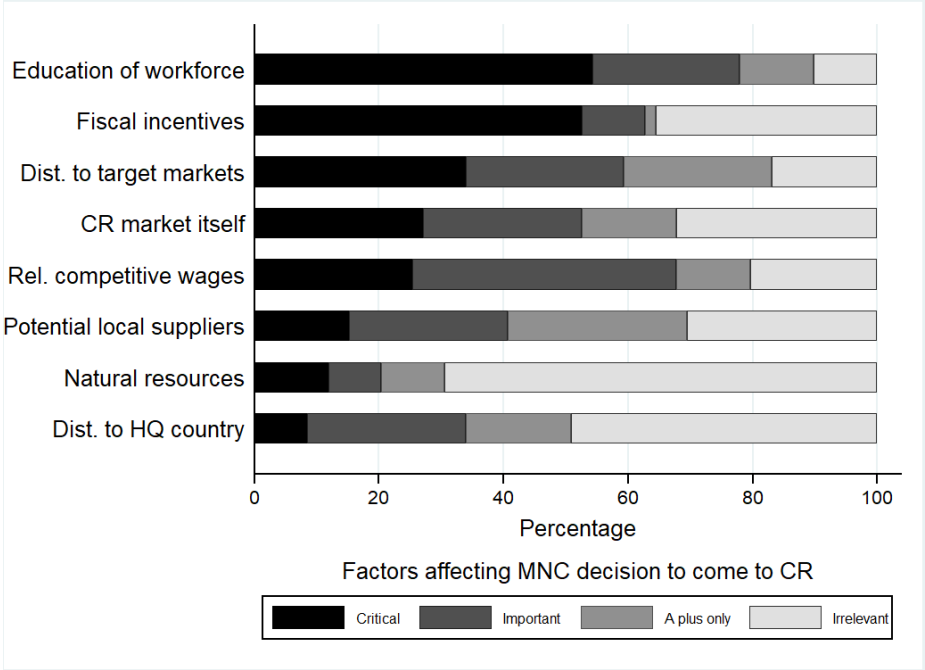

Figura 6: ¿Qué tan importantes fueron los siguientes factores en la decisión de ubicarse en Costa Rica?

Nota: Este gráfico resume las respuestas de 58 multinacionales a la siguiente pregunta: "¿Qué tan importantes fueron los siguientes factores en la decisión de ubicarse en Costa Rica? Para cada factor propuesto, escoja la opción que describa qué tan importante fue este." Los porcentajes no tienen por qué sumar 100 entre los factores, ya que la empresa solo tenía que marcar qué tanto le aplicaba cada factor a ella misma. Los porcentajes solo tienen que sumar 100 para cada factor.

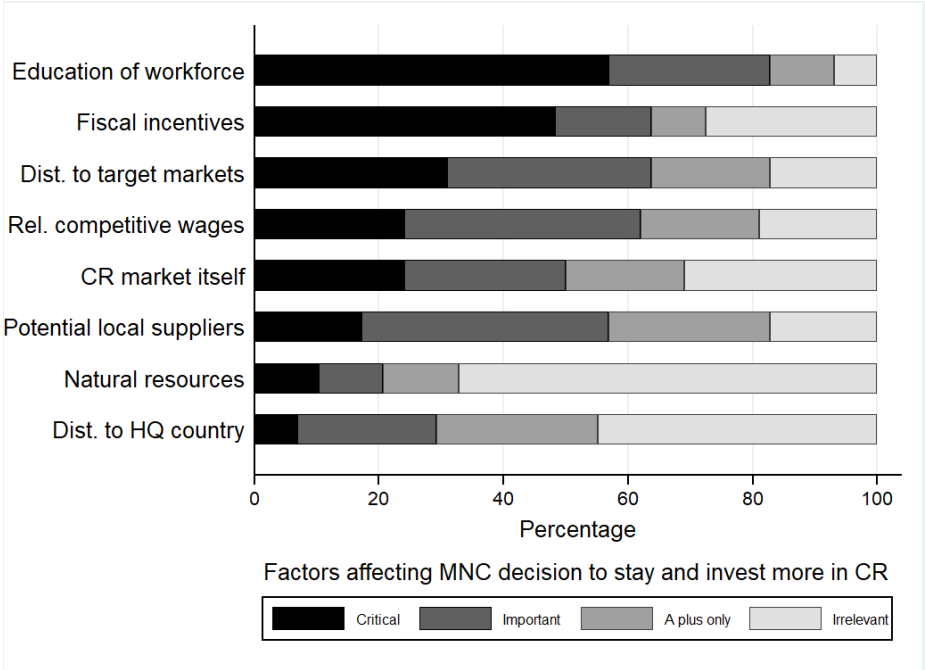

Figura 7: En su conocimiento, ¿qué tan importante fueron los siguientes factores en la decisión de la multinacional de QUEDARSE o EXPANDIRSE en Costa Rica?

Nota: Este gráfico resume las respuestas de 58 multinacionales a la siguiente pregunta: "En su conocimiento, ¿qué tan importante fueron los siguientes factores en la decisión de la multinacional de QUEDARSE o EXPANDIRSE en Costa Rica? Para cada factor propuesto, escoja la opción que describa qué tan importante fue este." Los porcentajes no tienen por qué sumar 100 entre los factores, ya que la empresa solo tenía que marcar qué tanto le aplicaba cada factor a ella misma. Los porcentajes solo tienen que sumar 100 para cada factor.

Cuadro 11: En general, ¿qué tan importante son los siguientes criterios al escoger un nuevo proveedor en Costa Rica (costarricense o no)?

Criterio	Vital	Muy Importante	Importante	Útil	Irrelevante
Calidad de los productos/servicios	75.9	15.5	6.9	0.0	1.7
Disposición/habilidad para adaptarse a la CMN	60.3	25.9	10.3	1.7	1.7
Precio de los productos/servicios	43.1	32.8	15.5	6.9	1.7
Confiabilidad, trazabilidad, entre otros.	31.0	37.9	19.0	6.9	5.2
Certificados ISO	20.7	50.0	15.5	5.2	8.6
Capacidad productiva	12.1	29.3	36.2	10.3	12.1
Disposición o habilidad para invertir	8.6	32.8	25.9	15.5	17.2
Distancia proveedor-CMN	6.9	24.1	20.7	27.6	20.7
Experiencia previa exportando	5.2	19.0	15.5	25.9	34.5
Idioma extranjero	5.2	19.0	17.2	20.7	37.9
Mismo país de la CM	3.4	0.0	5.2	19.0	72.4
Ser parte de la ZF	3.4	1.7	13.8	22.4	58.6
Disposición para moverse más cerca	1.7	17.2	19.0	37.9	24.1
Previa experiencia con CMN	1.7	36.2	25.9	20.7	15.5
Ser de propiedad extranjera	0.0	0.0	1.7	13.8	84.5

Nota: Este cuadro resume las respuestas de 58 multinacionales a la siguiente pregunta: "En general, ¿qué tan importante son los siguientes criterios al escoger un nuevo proveedor en Costa Rica (costarricense o no)? Para cada criterio propuesto, escoja la opción que describa qué tan importante es este." Los porcentajes no tienen por qué sumar 100 entre los criterios, ya que la empresa solo tenía que marcar qué tanto le aplicaba cada criterio a ella misma. Los porcentajes solo tienen que sumar 100 para cada criterio.

Cuadro 12: ¿Cuáles de las siguientes opciones describe la forma(s) en que la multinacional ofrece ayuda a sus nuevos proveedores para que puedan adaptarse a la nueva relación?

Ayuda	Frecuencia	Porcentaje
Compartir diseños/detalles del producto o servicio esperado	33	82.5
Visitas del proveedor a la CMN ver procesos de producción relevantes	33	82.5
Visitas de la CMN al proveedor para auditorías	32	80.0
Programas de entrenamiento para los empleados del proveedor	13	32.5
Conectar al proveedor con similares en el extranjero para consejos	9	22.5
Pago anticipado de CMN para que el proveedor haga las inversiones	6	15.0
La CMN le prestó la maquinaria necesaria al proveedor	2	5.0
Otro	5	12.5

Nota: Este cuadro resume las respuestas de 40 encuestados (en la encuesta de las multinacionales) a la siguiente pregunta: "¿Cuáles de las siguientes opciones describe la forma(s) en que la multinacional ofrece ayuda a sus nuevos proveedores para que puedan adaptarse a la nueva relación? Seleccione todas las opciones que sean VERDADERAS." Note que las 18 multinacionales que respondieron "No" en la Pregunta 6 omitieron esta pregunta.

Cuadro 13: ¿Cómo se espera que el proveedor compense a la multinacional por la ayuda dada por esta última?" Por favor escoja solo UNA opción.

Compensación	Frecuencia	Porcentaje
Mejora en calidad, precios similares	15	37.5
Mejora en calidad, precios menores	12	30.0
No debe ser compensada: parte de RSC	8	20.0
Otro	3	7.5
Contrato de exclusividad entre CMN y proveedor	1	2.5
Precios menores, mismo producto/servicio	1	2.5
Total	N=40	100

Nota: Este cuadro resume las respuestas de 40 encuestados (encuesta a las multinacionales) a la siguiente pregunta: "¿Cómo se espera que el proveedor compense a la multinacional por la ayuda dada por esta última? Por favor escoja solo UNA opción." Note que las 18 multinacionales que respondieron "No" a la Pregunta 6 omitieron esta pregunta.

Cuadro 14: Los 3 mayores beneficios al convertirse en proveedor de una CMN, de acuerdo a las CMN

Beneficio más importante		Segundo beneficio más importante		Tercer beneficio más importante	
8	Estabilidad y predictibilidad	11	Oportunidades de aprendizaje	12	Oportunidades de aprendizaje
7	Oportunidades de aprendizaje	7	Estabilidad y predictibilidad	5	Oportunidades globales y de escala
7	Oportunidades globales y de escala	4	Oportunidades globales y de escala	2	Estabilidad y predictibilidad
1	Reputación	1	Reputación	1	Reputación
0	Ninguna	0	Ninguna	3	Ninguna
N=23		N=23		N=20	

Cuadro 15: Los 3 riesgos más importantes al convertirse en un proveedor de una CMN, de acuerdo con las CMN

Riesgo más importante		Segundo riesgo más importante		Tercer riesgo más importante	
11	Riesgos legales o financieros	7	Ninguno	18	Ninguno
7	Cambios exigentes	5	Cambios exigentes	2	Riesgos legales o financieros
3	Ninguno	4	Riesgos legales o financieros	1	Mala reputación
1	Mala reputación	4	Mala reputación	1	Cambios exigentes
1	Especificidad	2	Otro	1	Otro
0	Otro	1	Especificidad	0	Especificidad
N=23		N=23		N=23	

Cuadro 16: ¿Cuál AFILIADO decide sobre la obtención de insumos clave (secundarios) para el afiliado en Costa Rica y cómo? Por favor, escoja solo UNA opción.

	Insumos principales		**Insumos secundarios**	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
CM, con algo del AL	7	12.1	0	0.0
CM, con comentarios de AL	12	20.7	2	3.5
Decisión conjunta	15	25.9	10	17.2
AL, con comentarios la CM	8	13.8	15	25.9
AL, con algo la CM	12	20.7	28	48.3
Otro	4	6.9	3	5.2
Total	N=58	100	N=58	100

Nota: Este cuadro resume las respuestas de 58 encuestados (a la encuesta de las multinacionales) a la siguiente pregunta: "¿Cuál AFILIADO decide sobre la obtención de insumos clave (secundarios) para el afiliado en Costa Rica y cómo? Por favor, escoja solo UNA opción."