

Universidad Internacional de las Américas

**Facultad de Ciencias Económicas
Carrera de Comercio Internacional**

**Trabajo Final de Graduación para optar por el Grado de
Licenciatura en Comercio Internacional con énfasis en Comercio
Internacional**

**Estrategias de optimización de los costos logísticos en las
pymes importadoras del sector industrial en la Región
Central durante el 2024**

Sebastián Alvarado Sanabria

Tutor: Fernelli Fallas Cerdas

San José, julio 2025

Contenido

<i>Dedicatoria</i>	9
<i>Agradecimientos</i>	10
CAPÍTULO I: PROBLEMA	12
<i>Justificación</i>	13
<i>Objetivos</i>	15
Objetivo General.....	15
Objetivos específicos	15
<i>Antecedentes</i>	16
Tesis Internacionales	16
Tesis Nacionales	20
<i>Proyecciones</i>	24
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	26
<i>Introducción a la Logística</i>	26
Definición de la logística.....	26
Evolución de la logística atravez de los años	27
Importancia de la logística.....	28
<i>Introducción a las PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas)</i>	29
Definición de PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas)	30
Historia de la PYMES	31
PYMES a nivel mundial	32
<i>PYMES en Costa Rica</i>	33
<i>Logística en las pymes</i>	35
Importancia de la logística en las PYMES	37
<i>Introducción a la Región Central de Costa Rica</i>	38
Áreas de la Región Central de Costa Rica.....	38
Características de la Región Central de Costa Rica	39
<i>Las PYMES del Sector Industrial en la Región Central</i>	40
Caracterización de las PYMES en la Región Central.....	41
Productos importados por las PYMES del Sector Industrial en la Región Central.....	42

<i>Definición de desafíos</i>	42
Desafíos para las PYMES importadoras en Costa Rica	43
<i>Desafíos para las PYMES importadoras del Sector Industrial en la Región Central</i>	44
<i>El Proceso de Importación y su Impacto en los Costos Logísticos</i>	45
Importaciones	47
<i>Importaciones en Costa Rica</i>	48
Etapas del proceso de importación	50
Riesgos en la importación.....	51
<i>Definición de costos</i>	52
Costos fijos asociados a la importación.....	53
<i>Costos variables asociados a la importación</i>	54
<i>Estrategias de Optimización de Costos</i>	55
Concepto de optimización de costos	56
Estrategias para la optimización de costos en la cadena de suministro	56
<i>Optimización del transporte (rutas, modos, consolidación de envíos)</i>	57
<i>Gestión eficiente de inventarios (justo a tiempo, técnicas de pronóstico)</i>	58
<i>Almacenamiento de Suministros</i>	60
<i>Distribución de Suministros</i>	61
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	63
Enfoque.....	63
Cualitativo	63
<i>Diseño</i>	64
Población y muestra.....	65
Población.....	65
Muestra.	65
Muestra Cualitativa	66
Unidades de Análisis	69
Instrumento	72
Cuestionario.....	72
Entrevistas	72
Proceso de Recolección de datos.....	73
Fuentes de Información	73
Fuente Primaria.....	74
Fuente Secundaria.....	74

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS	76
<i>Unidad de análisis 1: Estrategias</i>	<i>77</i>
Categoría 1: Operador Logístico	78
<i>Descripción</i>	78
<i>Análisis</i>	80
Categoría 2: Margenes de Ganancia	80
<i>Descripción</i>	80
<i>Análisis</i>	82
Categoría 3: Indicadores Financieros	82
<i>Descripción</i>	82
<i>Análisis</i>	84
Categoría 4: Gestión de inventarios.....	85
<i>Descripción</i>	85
<i>Análisis:</i>	86
Categoría 5: Herramientas tecnológicas	87
<i>Descripción</i>	87
<i>Análisis:</i>	88
<i>Unidad de análisis 2: Oportunidades</i>	<i>89</i>
Categoría 1: Mejoras	89
<i>Descripción</i>	89
<i>Análisis:</i>	91
Categoría 2: Innovaciones logísticas	91
<i>Descripción</i>	91
<i>Análisis</i>	93
Categoría 3: Tácticas	94
<i>Descripción</i>	94
<i>Análisis</i>	95
Categoría 4: Planificación de compras	96
<i>Descripción</i>	96
<i>Análisis</i>	97
Categoría 5: Competitividad.....	98
<i>Descripción</i>	98
<i>Análisis</i>	99
<i>Unidad de análisis 3: Limitaciones.....</i>	<i>100</i>
Categoría 1: Barreras	100
<i>Descripción</i>	100
<i>Análisis</i>	102

Categoría 2: Limitaciones de infraestructura.....	102
<i>Descripción:</i>	102
Categoría 3: Recursos financieros	104
<i>Descripción</i>	104
Categoría 4: Restricciones gubernamentales	106
<i>Descripción</i>	106
Categoría 5: Capacitaciones	108
<i>Descripción</i>	108
<i>Interpretación de Datos</i>	110
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	112
<i>Conclusiones</i>	112
<i>Recomendaciones:</i>	114
CAPÍTULO VI: PROPUESTA.....	117
Descripción.....	117
Objetivos.....	117
Persptiva Teórica:	118
Propuesta:	119
Estructura de la Plataforma.....	119
<i>Referencias</i>	128
<i>Apéndice</i>	138
<i>Anexos</i>	134

Tablas

Tabla 1 Muestra.....	67
Tabla 2 Unidades de Análisis.....	70
Tabla 3 Unidades y categorías de análisis.....	77
Tabla 4 Estructura	120

Ilustraciones

Ilustración 1: Estrategias Logísticas.....	121
Ilustración 2: Recursos Descargables.....	122
Ilustración 3: Directorio de Contactos	122
Ilustración 4: Ejemplos de Optimización de Costos	123
Ilustración 5: Noticias y Actualizaciones.....	124
Ilustración 6 Diseño de página web	125
Ilustración 7 Comunicación	126

Gráficos

Gráfico 1: Distribución de empresas por tamaño	34
Gráfico 2: Distribución de empresas según su tamaño	35
Gráfico 3: Importaciones totales por sector económico en Costa Rica.....	48
Gráfico 4: Importaciones Totales en Costa Rica.....	49

Dedicatoria

Esta investigación se la dedico a mi familia, quienes me han ayudado en cada una de las etapas de mi vida, fueron mi principal apoyo y siempre estuvieron ahí cuando los necesité; son y serán mi principal fuente de inspiración.

Agradecimientos

Agradezco, primeramente, a mi papá, Cristian Alvarado, por estar siempre a mi lado en cada paso de este proceso; ha sido un ejemplo de esfuerzo, constancia y responsabilidad, además de una guía para mí en muchos sentidos, porque siempre me ha apoyado con palabras sabias. Gracias por enseñarme a no rendirme cuando las cosas se ponen difíciles.

Seguidamente, quiero agradecer a mi mamá, Marilyn Sanabria, gracias por su amor su apoyo en cada etapa de mi vida, por ayudarme siempre en los momentos más tensos y siempre recordarme que soy capaz de llegar lejos. Gracias por todo lo que has hecho por mí.

También quiero agradecer a hermano, Juan Ignacio Alvarado, porque, aunque a veces no lo diga, el tenerte como hermano ha sido lo mejor que pudo pasar en la vida. Gracias por siempre estar presente y preocuparse por mí en todo momento.

Por otro lado, también quiero agradecerles a mis compañeros de carrera por hacer que este camino fuera más llevadero, por su apoyo en momentos difíciles, por compartir los desvelos y las entregas complicadas; les deseo lo mejor a cada uno en lo que viene.

Por último, pero no menos importante, quiero agradecerle profundamente a mi profesor y tutor de carrera, Lic. Fernelli Fallas Cerdas, por su acompañamiento, paciencia y guía durante el desarrollo de esta tesis, por su compromiso en mi proceso; sus observaciones y el tiempo que dedicó para revisar y orientar mi trabajo fueron clave para poder concluirlo con éxito.

Resumen Ejecutivo

La presente investigación se enfocó en analizar las estrategias de optimización de costos logísticos utilizadas por las pequeñas y medianas empresas importadoras del sector industrial en la Región Central de Costa Rica durante el año 2024. El propósito fue identificar de qué manera estas estrategias han influido en la mejora de los procesos de importación, así como en la rentabilidad y competitividad que dichas compañías utilizan para afianzar su competitividad en los mercados internacionales.

Para poder desarrollar la investigación, se utilizaron fuentes de información primarias y secundarias, además de un enfoque cualitativo, basado en entrevistas semiestructuradas dirigidas a personas encargadas del área logística dentro de las pequeñas y medianas empresas seleccionadas; el diseño fue de tipo fenomenológico y se buscó comprender la experiencia directa de los participantes frente a la implementación de estrategias logísticas, para dar valor agregado al trabajo.

Mediante la aplicación de los instrumentos, se obtuvieron quince categorías relacionadas con las unidades de análisis que surgen de las finalidades planteadas para este trabajo; cada una de las categorías se analizó de manera detallada de acuerdo con las respuestas brindadas por la muestra y, posteriormente, se procedió a interpretar los datos que permitieron responder a los objetivos y al problema planteados en la investigación, arrojando perspectivas interesantes para la comprensión del tema y el entendimiento de lo planteado.

Con base en lo descrito anteriormente, se destaca como una de las conclusiones relevantes de la investigación que los resultados reflejan que, aunque muchas pymes aplican acciones aisladas para reducir costos, aun así existe un amplio margen de mejora, sobre todo en el uso de tecnologías y en la planificación logística, ya que se concluye que una gestión más consciente de los costos logísticos puede marcar la diferencia en la sostenibilidad y crecimiento de estas empresas.

CAPÍTULO I: PROBLEMA

Las importaciones es uno de los aspectos más importantes en la economía de un país, Costa Rica no es la excepción, ya que por medio de ellas se pueden introducir al país diversas variedades de productos que no son producidos en esta región. Se puede establecer que son un componente vital de la economía y desempeñan un papel crucial en el comercio internacional, al respecto Luma L (2024) indica que “Las importaciones son el conjunto de bienes, productos, servicios y materias primas provenientes de otro país que llegan a la aduana como parte del proceso de importación de una compañía o un importador”. (párr.6).

Costa Rica es un país en el que el volumen de importaciones supera con frecuencia al de exportaciones, lo que ha generado un entorno altamente competitivo para las empresas nacionales, especialmente aquellas que buscan consolidarse en el mercado local. No obstante, muchas pequeñas y medianas empresas enfrentan serias dificultades para establecer una base operativa sólida que les permita sostenerse en el tiempo, factores como los altos costos logísticos, la falta de acceso a financiamiento, la escasa experiencia o la limitada aplicación de herramientas tecnológicas son obstáculos frecuentes que pueden comprometer su futuro y desarrollo.

Por otro lado, para las grandes empresas los procesos de importación forman parte de sus operaciones diarias; al contar con mayores recursos financieros, personal capacitado y experiencia acumulada a lo largo de los años, estas compañías logran gestionar de forma más eficiente las complejidades dentro de la empresa, esto incluye la planificación logística hasta el cumplimiento de regulaciones aduaneras. En el caso de las corporaciones transnacionales, estas actividades forman parte de rutinas llevadas a cabo por mucho tiempo, lo que les permite enfocarse en negociaciones estratégicas que les permita generar más ganancias.

Estas organizaciones han perfeccionado sus procesos, adaptándose a las normativas internacionales, estableciendo relaciones sólidas con proveedores globales y optimizando sus rutas de distribución para reducir costos y tiempos de entrega; la experiencia acumulada les ha permitido anticiparse a imprevistos logísticos y comerciales, garantizando así un flujo continuo de mercancías; además, el conocimiento adquirido a lo largo de los años ha fortalecido su capacidad

para implementar estrategias de mitigación de riesgos, mejorando su competitividad en el mercado internacional y permitiéndoles aprovechar nuevas oportunidades comerciales en diferentes regiones del mundo.

Sin embargo, este no es el caso de las pymes, donde el desafío es mucho mayor, ya que el riesgo aumenta y una mala decisión puede significar pérdidas enormes o hasta el fin de una corporación, según el grado de inversión que la compra necesite, por lo que la falta de ingenio o experiencia durante todas las operaciones puede dificultar establecer algunas ideas o estrategias que puedan llegar a necesitar estas sociedades durante todo el proceso, siendo esta la idea principal de la investigación.

Dando continuidad al tema anterior, es necesario establecer con exactitud qué es una empresa pyme, el significado de sus iniciales significa “Pequeña y Mediana Empresa”, siendo esta un tipo de organización que cada vez está más presente en la actualidad. Según Rodríguez (2024), “Una pyme es un negocio que puede o no estar jurídicamente constituido como empresa; cuenta con un número reducido de empleados y un volumen de facturación moderado”. (párr.6).

Con esto claro, el presente estudio tiene como objetivo identificar las estrategias que las pymes del sector industrial adoptaron para la optimización de costos logísticos durante el año 2024; en el transcurso de este contexto económico se presentaron diversos desafíos en la eficiencia y competitividad, por lo que comprender estas estrategias es importante para el desarrollo de las pymes emergentes en Costa Rica. Por lo expuesto anteriormente, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las estrategias de optimización de costos logísticos adoptadas por las pymes importadoras del sector industrial en la Región Central durante el año 2024?

Justificación

Para que comercios medianos y pequeños puedan mejorar su desempeño en un entorno internacional, es necesario entender ciertas bases que pueden poner en perspectiva una realidad que es vivida por muchas compañías. Las pymes son sociedades que juegan un papel crucial en la economía de cualquier país, ya que ayudan a generar empleo fomentar la innovación, Sin embargo,

a menudo tienden a enfrentar limitaciones en cuanto a recursos, por lo que todo costo que sea asociado a la importación de algún producto representa un aspecto a tomar en cuenta.

El proyecto investigativo se centra en estrategias que fueron abordadas por las empresas para reducir sus costos, puesto que generalmente estos tienden a ser desproporcionadamente altos en comparación con los de empresas grandes, debido a que las últimas tienen mayor capacidad de negociación con proveedores, transportistas y agentes aduaneros. Por lo tanto, analizar aspectos como consolidación de envíos, negociación de tarifas o la utilización de tecnología que ayude a la automatización de procesos podría darles una ventaja bastante considerable.

La presente indagación se centrará en demostrar la creciente necesidad de mejorar la competitividad de las pymes, las cuales representan un pilar fundamental para el desarrollo económico del país. En vista de que los cargos logísticos constituyen una parte significativa de los gastos totales de operación de estas empresas, es esencial identificar y evaluar las estrategias que permitan reducirlos de manera eficiente, sin comprometer la calidad del servicio o los tiempos de entrega.

Otro aspecto es que se buscará identificar las oportunidades de mejora en las prácticas actuales de importación, a través del uso de herramientas logísticas que contribuyan a una gestión más eficaz de los recursos durante el proceso de importación; esto permitirá a las pymes afrontar los desafíos del mercado global de manera más competitiva, al optimizar sus procedimientos y reducir gastos innecesarios que se puedan llegar a presentarse durante el transcurso de importación en la empresa.

Asimismo, se estudiarán las limitaciones que enfrentaron estas empresas al implementar dichas estrategias durante el proceso de importación, para así considerar recomendaciones que puedan mejorar la toma de decisiones y asegurar una implementación efectiva. Esto no solo beneficiará a las pymes del sector industrial, sino que también contribuirá al sector logístico en la Región Central, ayudando a tener una idea mejor sobre el rendimiento económico general del país.

Lo dicho anteriormente representa situaciones que pueden llegar a vivir las pymes, por lo tanto, la investigación presente no solo tiene la intención de generar conciencia sobre la optimización de costos, si también la de servir como una guía de medidas o recomendaciones que puedan ser aplicadas por las pymes para mejorar su eficiencia operativa, ayudando a la promoción del comercio internacional para todas aquellas empresas que deseen establecerse en un mercado internacional futuro.

Objetivos

Objetivo General

Analizar las estrategias de optimización de los costos logísticos en las pymes importadoras del sector industrial en la Región Central durante el año 2024

Objetivos Específicos

Estudiar el desarrollo de las estrategias de optimización de costos en los procesos logísticos de las pymes importadoras del sector industrial de la Región Central, en el periodo 2024.

Identificar las oportunidades de mejora en las estrategias de optimización de costos logísticos de las pymes importadoras del sector industrial en la Región Central, en el periodo 2024.

Examinar las limitaciones que enfrentan las pymes del sector industrial en la Región Central con la implementación de estrategias de optimización de costos logísticos, en el periodo 2024.

Diseñar una propuesta para las pequeñas y medianas empresas del sector industrial que desarrolle su conocimiento acerca de las estrategias de optimización de costos logísticos.

Antecedentes

Tesis Internacionales

La primera tesis internacional consultada es la de Proaño (2020) con el tema “Estrategia para la disminución de costos de importación en Megaprofer S.A.”, la realiza para la Universidad Técnica de Ambato y opta por el grado académico de Licenciatura, donde aborda las diferentes estrategias que podrían implementarse para reducir los costos de importación en la empresa Megaprofer S.A, identificando problemas relacionados a aspectos logísticos, además de proponer soluciones que pueden ser replicadas por otras empresas del sector industrial.

De esta investigación se desprende el siguiente Objetivo General: Desarrollar una estrategia para la disminución de costos de importación en Megaprofer S.A, y los siguientes Objetivos Específicos:

- Analizar el proceso de importación de Megaprofer S.A. e identificar las falencias que inciden en los costos.
- Identificar y evaluar proveedores alternativos que ofrezcan mejores condiciones de precio y calidad.
- Diseñar un modelo de mejora para el plan de importaciones de la empresa y Estimar el impacto económico de la implementación del modelo propuesto.

La metodología utilizada en este estudio es de enfoque mixto, lo que combina tanto elementos cualitativos como cuantitativos para abordar el problema de investigación, a través de la realización de entrevistas semiestructuradas a gerentes, supervisores y al personal directamente involucrado en el área de logística, con el objetivo de comprender sus experiencias, opiniones y perspectivas sobre los desafíos y oportunidades en la reducción de costos de importación.

A través del análisis realizado a la tesis realizada por Proaño en el año 2020, se obtiene la siguiente conclusión, dando respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando el autor indica que se debe aplicar correctamente el proceso de importaciones, cumpliendo a cabalidad cada

uno de los procesos detallados ya que esto le permitirá a la empresa obtener los costos de importación más bajos posibles que permitan mejorar su competitividad en el mercado.

Esta tesis puede aportar en gran medida debido a que ofrece una guía práctica y bastante específica para todas aquellas empresas que buscan optimizar sus procesos de importación y reducir costos, siendo esta una de las principales razones por las cuales se planteó la idea de esta investigación; también destaca la importancia de la planificación, la negociación y la gestión eficiente de la cadena de suministro para lograr una reducción de costos significativa.

La segunda tesis internacional consultada para la presente investigación es la de Montero (2022) con el tema “Costos de importación y su impacto en la rentabilidad de una empresa importadora de calzado en la ciudad de Cuenca”, la realiza para la Universidad Politécnica Salesiana y opta por el grado académico de Maestría, esta investigación se centra en demostrar la importancia de los costos de importación y cómo estos influyen directamente en la rentabilidad de una empresa.

De esta investigación se desprende el siguiente Objetivo General: Analizar el impacto de los costos de importación en la rentabilidad de una empresa importadora de calzado en Cuenca, Ecuador, y los siguientes Objetivos Específicos:

- Identificar los principales costos asociados al proceso de importación.
- Evaluar cómo estos costos afectan la rentabilidad anual de la empresa.
- Proponer estrategias para optimizar los costos logísticos y mejorar la rentabilidad.

La metodología que se emplea es descriptiva y explicativa, la cual, mediante el uso de los siguientes instrumentos: entrevistas e investigación de campo, procura encontrar respuesta al problema de investigación. Se obtiene la siguiente conclusión dando respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando el autor indica que es importante identificar todas las variables que intervienen en cada una de las actividades desarrolladas para la importación, para determinar acciones de mejora que le permita la reducción de costos, así como también para mantener un control en sus procesos para no generar costos adicionales e imprevistos.

Esta tesis presenta un análisis detallado sobre cómo los costos de importación afectan directamente la rentabilidad de las empresas importadoras, centrándose en las empresas pequeñas que enfrentan desafíos económicos y logra identificar los rubros más significativos que impactan los costos, no solo beneficiando a la empresa a la que se hizo el estudio, sino también a otras pymes del sector industrial que buscan mejorar su eficiencia operativa en un entorno globalizado.

La tercera tesis internacional consultada para la presente investigación es la de Devia et al (2024) con el tema “Optimización de la gestión de importaciones en las empresas de Villavicencio, para mejorar la competitividad empresarial”, la realiza para la Universidad Cooperativa de Colombia y opta por el grado académico de Maestría, centrándose en mostrar las diversas etapas del proceso de importación, desde la selección de proveedores internacionales hasta la logística de llegada de los productos al destino final.

De esta investigación se desprende el siguiente Objetivo General: Analizar la gestión de las importaciones en las empresas de Villavicencio, para optimizar y mejorar la competitividad empresarial, y los siguientes Objetivos Específicos:

- Diagnosticar las falencias del proceso de importación interno en las empresas de Villavicencio, para optimizar y mejorar la competitividad empresarial.
- Determinar los tiempos de proceso aduanero para identificar como se pueden reducir el proceso de nacionalización y disponibilidad de la mercancía en la empresa.
- Diseñar estrategias que fundamenten un plan de mejora que incluyan un sistema integrado tecnológico y procedimental de la gestión importadora para optimizar y mejorar la competitividad empresarial.

La metodología que se emplea es descriptiva y mixta, la cual, mediante el uso de los siguientes instrumentos: investigaciones relacionadas con el estado real de las personas, objeto, situaciones o fenómenos, procura encontrar respuesta al problema de investigación. Se obtiene la siguiente conclusión dando respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando el autor indica que optimizar su gestión de importaciones para mantenerse competitivas en el mercado actual al

implementar prácticas eficientes en este ámbito, no solo podrán reducir costos y mejorar la calidad de sus productos, sino que también contribuirán al desarrollo económico de la región

La tesis anteriormente planteada presenta cómo la optimización de costos en la gestión logística puede llegar a tener un efecto muy positivo en las empresas, mejorando su competitividad y jerarquía en el mercado, dándole no solo un mejor precio, sino una oportunidad de poder desenvolverse de buena manera en el mercado; esto puede aportar en gran medida al desenvolvimiento de la investigación, ya que ofrece una buena visión sobre cómo se deben priorizar los costos al momento de importar.

La última tesis internacional consultada es la de Muñoz & Muñoz (2022) con el tema “Análisis de estrategias para la optimización de recursos en el proceso logístico del transporte de la empresa Galvaceros, para mejorar la competitividad empresarial”, la realiza para la Corporación Universitaria Minuto de Dios y opta por el grado académico de Maestría, enfocándose en la evaluación y análisis de diversas estrategias que permitan optimizar los recursos logísticos dentro del área de transporte de la empresa.

De esta investigación se desprende el siguiente Objetivo General: Proponer estrategia para la mejora del proceso logístico de despacho en la empresa Galvaceros, en el centro de distribución de Girardota, y los siguientes Objetivos Específicos:

- Identificar la estructura logística de los procesos de envío actuales, determinando oportunidades de mejora en la empresa Galvaceros.
- Analizar la relación de áreas, proveedores y cantidad de pedidos realizados que permita la identificación de la región donde debe enfocar mayor atención en el proceso de envío de mercancía en la empresa Galvaceros.
- Generar acciones de mejora para los problemas encontrados en el despacho de materiales en la empresa Galvaceros

La metodología que se emplea es cualitativa, la cual, mediante el uso de los siguientes instrumentos: entrevistas, análisis de datos y encuestas, procura encontrar respuesta al problema de

investigación que se ha planteado. Se obtiene la siguiente conclusión dando respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando el autor indica que los procesos de las empresas están en continuo cambio y siempre van a tener posibilidad de ser mejorados y optimizados.

Este trabajo subraya un punto crucial que será abordado en esta investigación: la necesidad de comprender que las empresas operan en un entorno en constante evolución. Por ello, es responsabilidad de sus directivos o gerentes implementar estos cambios con el fin de establecer bases firmes tanto a nivel interno como externo, asegurando así su permanencia futura en el mercado en el que la empresa se desenvuelve y manteniendo su competitividad frente a los retos y oportunidades que surgen con el tiempo.

Tesis Nacionales

La primera tesis nacional consultada es la de García (2023) con el tema “Análisis de la Gestión Logística de Importación del Sector Industrial de Frutas Ácidas en la Región Central de Costa Rica en el 2022”, la realiza para la Universidad Internacional de las Américas y opta por el grado académico de Licenciatura, abordando los procesos logísticos implementados en el sector de frutas ácidas, evaluando los métodos y estrategias utilizadas para optimizar las operaciones de importación en dicha región.

De esta investigación se desprende el siguiente Objetivo General: Analizar la gestión de la logística de importación del sector industrial de frutas ácidas en la región central de Costa Rica en 2022. y los siguientes Objetivos Específicos:

- Identificar los principales procesos involucrados en la gestión de la logística de importación de frutas ácidas en Costa Rica.
- Analizar los principales problemas enfrentados por las empresas en la gestión de la logística de importación de frutas ácidas en Costa Rica.
- Proponer soluciones para mejorar la gestión de la logística de importación de frutas ácidas en Costa Rica.

La metodología que se emplea es la cualitativa, la cual, mediante el uso de los siguientes instrumentos: la entrevista y el análisis de contenido, procura encontrar respuesta al problema de investigación. Se obtiene la siguiente conclusión dando respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando el autor indica que la gestión de la logística de importación de frutas ácidas en Costa Rica es un proceso complejo que requiere una planificación y coordinación cuidadosa. Los principales desafíos enfrentados por las empresas en la gestión de la logística de importación de frutas ácidas en Costa Rica están relacionados con la burocracia, los costos y los estándares de calidad.

Esta investigación es importante porque proporciona información valiosa sobre los desafíos de la importación en Costa Rica; por otro lado, puede ayudar a las empresas a mejorar sus prácticas de gestión de la logística de importación y a reducir los costos asociados al proceso de importación. Además, el documento también puede ayudar a entender cómo es el comportamiento de la Región Central de Costa Rica durante todos estos tipos de procesos.

La segunda tesis nacional consultada es la de Vargas (2020) con el tema “Análisis de la logística y cadena de suministros de las empresas importadoras - Caso Walmart en costa rica 2019-2020”, la realiza para la Universidad Internacional de las Américas y opta por el grado académico de Licenciatura, centrándose en el análisis de las prácticas logísticas implementadas por una de las principales empresas del sector de importación y distribución en el país, evaluando los procesos y estrategias.

De esta investigación se desprende el siguiente Objetivo General: Analizar la logística y cadena de suministros que utiliza Walmart como empresa importadora en Costa Rica, en el periodo 2019-2020, y los siguientes Objetivos Específicos:

- Examinar la logística y cadena de suministros que utiliza Walmart como empresa importadora en Costa Rica en el periodo 2019-2020.
- Identificar el uso del modelo SCOR en la cadena de suministros que utiliza Walmart para la importación de sus productos e insumos en Costa Rica.

- Identificar los KPI's que utiliza Walmart en la logística de la empresa para la importación de sus productos e insumos en Costa Rica.

La metodología que se emplea es la cualitativa, la cual, mediante el uso de los siguientes instrumentos: entrevistas y análisis de datos, procura encontrar respuesta al problema de investigación. Se obtiene la siguiente conclusión dando respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando el autor indica que, para mejorar los procesos en general de la logística y la cadena de suministros, se deben tener herramientas adecuadas para ello, como son la planeación y coordinación de los procesos desde el inicio.

Esta tesis puede aportar un enfoque sumamente positivo, ya que ofrece una visión más amplia y detallada sobre cómo factores clave como la logística, el transporte, los incoterms y otros aspectos relevantes son fundamentales en el proceso de comercialización internacional al que se somete la mercancía de una empresa. Al analizar en profundidad cada uno de estos elementos, será posible una comprensión integral de los desafíos y oportunidades que enfrentan las empresas en el ámbito de las importaciones y la logística internacional.

La tercera tesis nacional consultada es la de Calderón (2021) con el tema “Análisis de los servicios de logística integral implementados en las empresas del sector industrial de Costa Rica desde el año 2018 hasta el año 2020”, la realiza para la Universidad Internacional de las Américas y opta por el grado académico de Bachillerato; esta investigación examina detalladamente cómo las empresas del sector industrial en Costa Rica han integrado soluciones logísticas, enfocándose en la implementación de tecnologías y procesos que mejoran la eficiencia operativa y la competitividad en el mercado.

De esta investigación se desprende el siguiente Objetivo General: Análisis de los servicios de logística integral implementados en las empresas del sector industrial de Costa Rica, y los siguientes Objetivos Específicos:

- Identificar las ventajas que tienen las empresas del sector industrial al llevar a cabo los servicios de logística integral.

- Exponer las restricciones que poseen las empresas del sector industrial en los procesos de los servicios de logística integral.
- Desarrollar una página web donde se muestren diversos temas asociados al comercio internacional para nuevos colaboradores.

La metodología que se emplea es la cualitativa, la cual, mediante el uso de los siguientes instrumentos: entrevistas y análisis de datos, procura encontrar respuesta al problema de investigación. Se obtiene la siguiente conclusión dando respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando el autor indica que se deben considerar los presupuestos que tienen las empresas del sector industrial para la implementación de la logística integral a nivel interno, debido a que existen compañías que desean incorporar los servicios a sus funciones para una mayor competitividad en el mercado, pero no tienen conocimiento acerca de cuánto es el monto necesario.

Esta tesis puede llegar a aportar positivamente, ya que añade una contribución amplia al entendimiento del papel vital que juega la logística en el comercio internacional, en la competitividad empresarial y en las distintas realidades a las que se somete, al abordar tanto las ventajas como las restricciones que pueden enfrentar ciertas empresas del sector industrial que estén ubicadas en Costa Rica. Además, proporciona una visión detallada sobre cómo la logística integral no solo afecta los costos y tiempos de entrega, sino que también influye en la optimización de recursos y en la capacidad de las empresas para adaptarse a los cambios del entorno global.

La última tesis nacional consultada es la de Gonzales (2021) con el tema “Estrategia para la internacionalización de pymes en el área de San Ramón de Alajuela que utilizan sistemas de financiamiento durante el año 2022 – 2023”, esta investigación fue realizada para la Universidad Internacional de las Américas, optando por el grado académico de Licenciatura la tesis abordando un tema sumamente relevante para las pymes, especialmente aquellas que buscan expandirse a nivel internacional.

De esta investigación se desprende el siguiente Objetivo General: Analizar la estrategia para la internacionalización de pymes en el área de San Ramón de Alajuela que utilizan sistemas de financiamiento durante el año 2022-2023, y los siguientes Objetivos Específicos:

- Explicar los beneficios y limitantes de los sistemas de financiamiento en Costa Rica en las empresas costarricenses.
- Identificar las alianzas brindadas por los sistemas de financiamiento enfocadas al desarrollo económico de las pymes.
- Determinar los requisitos establecidos para el beneficio de los diversos sistemas de financiamiento.

La metodología que se emplea es la cualitativa, la cual, mediante el uso de los siguientes instrumentos: encuestas y análisis de datos, procura encontrar respuesta al problema de investigación. Se obtiene la siguiente conclusión dando respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando el autor indica que los beneficios de los recursos operativos en las instituciones pueden incluir el financiamiento para las operaciones más cotidianas de esta manera mejora la productividad, adquisición de equipos más eficientes e implementación de proyectos.

Esta tesis ayuda en gran medida a un aspecto de la investigación presente y es el análisis de los beneficios y limitaciones de los sistemas de financiación en las empresas costarricenses, ya que esta es una de las realidades de muchas empresas que diariamente necesitan financiamiento para poder sustentarse, además de identificar también las alianzas que brindan los sistemas de financiación enfocados en el desarrollo económico de las pymes en Costa Rica.

Proyecciones

En primer lugar, se desarrollarán las estrategias de optimización de costos en los procesos logísticos de las Pymes importadoras del sector industrial de la Región Central, en el periodo 2024, centrándose en la evolución de las prácticas logísticas más comunes, analizando aspectos como rentabilidad y la facilidad de aplicación para los procesos empresariales y crecimiento que pueden llegar a ocasionar dichos métodos a la hora del transcurso de una importación en pequeñas y medianas compañías.

En segundo lugar, se identificarán las distintas oportunidades de mejora en las estrategias de optimización de costos logísticos durante el proceso de importación para las pequeñas y

medianas empresas del sector industrial en la Región Central durante el 2024, tales como software de gestión de la cadena de suministro, tecnologías de automatización, el uso de plataformas digitales que faciliten su manejo o bien, aspectos generales que logren una comunicación más efectiva.

Por último, se examinarán las principales barreras o limitaciones que puede llegar a enfrentar las pequeñas y medianas empresas del sector industrial en la Región Central durante el proceso de importación en el año 2024, tales como la falta de recursos financieros para su eventual proceso, limitaciones tecnológicas, barreras culturales o lingüísticas, limitaciones gubernamentales, falta de conocimientos por razones de escasa capacitación o falta de acuerdos comerciales en países exportadores.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Introducción a la Logística

La logística es un área que con el tiempo ha venido presentando ligeros cambios, ya que los aspectos necesarios para poder realizar diversas operaciones han cambiado con el paso del tiempo, sin embargo, estas alteraciones han transformado la manera en que las empresas gestionan sus tiempos, la aparición de nuevas tecnologías como la automatización o la inteligencia artificial están generando cambios en los procesos logísticos, gestionando inventarios y mejorando la transparencia en toda la cadena de suministro.

Por lo tanto, durante la siguiente investigación este será uno de los aspectos claves para su desarrollo, ya que es vital para las pequeñas y medianas empresas, para las cuales una logística bien gestionada no solo reduce costos operativos, sino que también mejora la satisfacción del cliente, facilita el acceso a nuevos mercados y fortalece su capacidad de respuesta ante las dificultades del entorno empresarial.

Definición de Logística

Primeramente, al igual que con cualquier proyecto, es importante sentar las bases que podrán sostener los aspectos que más adelante se desarrollaran en la investigación, uno de ellos es la definición de logística, para Thompson (2023), “La logística se refiere al marco de planificación que permite a las empresas almacenar y transportar sus mercancías a sus clientes. Abarca la adquisición, la gestión de inventarios, la distribución, el almacenamiento, el transporte, el embalaje y la gestión de riesgos”. (párr.1).

Lo dicho anteriormente brinda una mejor visión para saber con exactitud qué es exactamente la logística; para efectos de una pequeña o mediana empresa, Thompson (2023), con relación a lo descrito anteriormente, menciona que “Para las pymes, particularmente aquellas dentro del sector del comercio electrónico, la logística debe considerarse esencial para reducir costos, mantenerse competitivos y llevar los productos a los clientes a tiempo”. (párr.2).

Lo dicho pone en evidencia que cada etapa influye directamente en la rentabilidad y la satisfacción del cliente final de la empresa, por lo que ignorar o subestimar cualquier aspecto de esta cadena logística puede traducirse en ineficiencias operativas, aumento de costos y, en última instancia, una desventaja competitiva significativa en el mercado que ocasionará una baja en las ventas.

Evolución de la Logística a Través de los Años

Al igual que todos los aspectos en la vida, la logística ha presentado constantes cambios que con el paso de los años se vuelven cada vez más notorios, es claro que los avances tecnológicos han tenido mucho que ver en estas modificaciones, ya que las herramientas que han surgido facilitan una gran parte del trabajo, tales como la automatización o los sistemas electrónicos, que ayudan a obtener datos más exactos.

A esto se añade que los problemas que anteriormente molestaban a los encargados de esta parte han cambiado en gran medida, dependiendo de las circunstancias que pueda experimentar la empresa, ya que la situación de una empresa en el año 2024 no es la misma que en los años 2000 y esto es lo que se explicará en la presente investigación. Para tener una visión más clara sobre la evolución de la lógica a través del tiempo, Castillo (2022) dice lo siguiente:

A principios de los años ochenta, la función logística empieza a ser considerada como un elemento clave en la diferenciación empresarial. Se constata, por tanto, que la función logística permite obtener ventajas competitivas sostenibles, tanto por la vía de la diferenciación (innovación, servicio, etc.), como por la vía de la reducción de costes. Para ello fue necesario entender la logística como un concepto más global, que integra el aprovisionamiento (y las relaciones con los proveedores), la producción y la distribución física (entrega al cliente, servicio posventa y reciclaje), lo que se conocería a partir de ese momento como logística integral. (p. 2).

Importancia de la Logística

A lo largo del tiempo, la logística ha sido un factor que ha presentado cambios cada vez más importantes, esto depende de las necesidades o circunstancias a las cuales el ser humano encargado de realizar este importante trabajo se enfrenta; sin embargo, su importancia como tal no se ha mencionado, por lo que en este apartado de la investigación se explicarán las razones que la hacen fundamental para cualquier empresa.

Romero (2025) menciona que la logística ha aumentado y actualmente es una pieza muy importante dentro de la producción y el comercio, mencionando algunas razones que demuestran la importancia de la logística en distintos campos de una empresa, ya que su correcta implementación no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también permite reducir costos y tiempos de entrega, además de fortalecer la relación con los clientes. Teniendo en cuenta a Romero (2025), la logística es importante porque:

- Permite tener presencia internacional.
- Fomenta la competitividad.
- Reducción de costos de producción y aumento de productividad.
- Disminuye las pérdidas en el tiempo de trabajo.
- Aumenta la rentabilidad de la empresa.
- Mejora el servicio al cliente.
- Optimiza el procesamiento de pedidos. (párr. 11).

Con el análisis anterior se puede demostrar lo importante que puede llegar a ser la logística en las corporaciones, ya que es un factor vital para el desarrollo correcto de las tareas, Romero (2025) menciona lo siguiente “Para comprender fácilmente la importancia de la logística en una empresa, primero es clave conocer las actividades que esta cubre dentro de una industria. Ya que el éxito de una empresa depende de distintos factores administrativos y financieros en los que la logística influye directa o indirectamente”. (párr.1).

Introducción a las Pymes (Pequeñas y Medianas Empresas)

Las empresas en una sociedad juegan un papel sumamente importante en el desarrollo de la economía, estas brindan oportunidades laborales a las personas que trabajan en ellas o bien pueden llegar a ofrecer bienes y servicios a sus clientes de alguna manera, por lo que es más que claro que estas ayudan a mantener un equilibrio en la economía. Las compañías pueden ser de diversos tamaños, de servicios, de ventas de productos y muchos otros ejemplos más; la presente investigación se centrará en las pequeñas y medianas empresas (pymes).

Las pymes son un tipo de empresa que con el paso del tiempo han presentado un auge mayor, cada vez son más la cantidad de microempresas que surgen a raíz de las distintas necesidades que surgen en la sociedad, buscando encontrar un mercado en el cual establecerse y desarrollar su proyecto, esto va acorde a la tendencia que actualmente vive el mundo, que es la del emprendedurismo. Ante esto, la Academia Mexicana de la Lengua (2024) define el emprendedurismo de la siguiente manera:

El neologismo emprendedurismo se emplea como la forma hispanizada de la voz, originaria del inglés, entrepreneurship, la cual significa ‘capacidad de organizar, manejar y asumir los riesgos de los negocios de una empresa, de ser un emprendedor’. De igual manera, esta voz muestra una alta variabilidad, pues de ella se registran las formas emprendedorismo, emprendorismo, emprenderismo, etc. Al mismo tiempo, es importante considerar que existen otras posibles traducciones para entrepreneurship como espíritu emprendedor o actitud emprendedora. (párr.1).

Para poder entender qué son las pequeñas y medianas empresas, es importante tener en cuenta que la ley ya establece ciertos criterios claros. Estas empresas se clasifican dependiendo del sector económico al que pertenecen, ya sea industrial, comercial, agropecuario o de servicios. Además, se diferencian por aspectos como la cantidad de empleados que tienen, sus ventas anuales

y sus activos. Al igual que cualquier otra empresa, las pymes también deben cumplir con sus responsabilidades tributarias.

Definición de Pymes (Pequeñas y Medianas Empresas)

En el entorno empresarial internacional, es común escuchar lo que las pequeñas y medianas empresas (pymes) han llevado a cabo y lo que generan a nivel económico en su respectivo país; por esta razón, es importante mencionar cómo se definen este tipo de compañías, la Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Mediana empresas en Costa Rica, Ley 8262, establece una gama de artículos que dictan la creación, las características y los requerimientos que deben llegar a tener estas organizaciones, por lo que su definición se expone en el siguiente párrafo:

Para todos los efectos de esta Ley y de las políticas y los programas estatales o de instituciones públicas de apoyo a las pymes, se entiende por pequeñas y medianas empresas (pymes) toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de los recursos humanos los maneje y opere, bajo las figuras de persona física o de persona jurídica, en actividades industriales, comerciales, de servicios o agropecuarias que desarrollen actividades de agricultura orgánica. (Art.3, Ley No 8262, p.1)

Para entender qué son las pequeñas y medianas empresas, es importante tener en cuenta esta ley, ya que establece ciertos criterios, como, por ejemplo, que se clasifican dependiendo del sector económico al que pertenecen, ya sea industrial, comercial, agropecuario o de servicios; además, se diferencian por aspectos como la cantidad de empleados que tienen, sus ventas anuales o los activos que pueden llegar a tener, por lo que, como cualquier otra empresa, las pymes también deben cumplir con el pago de los impuestos correspondiente a su actividad económica.

Historia de las Pymes

El auge de la creación de empresas como fuente de trabajo ha sido un aspecto que ha tomado importancia en el tiempo, según las necesidades de las personas que lo hacen; las pymes no son la excepción a este aumento, sin embargo, con la intención de enriquecer más esta investigación, se estudiará el origen de este concepto y cómo han evolucionado con el tiempo a nivel internacional y local.

La historia de las Pymes empieza según la Universidad de Investigación de Innovación de México (2024) en las economías preindustriales, donde la mayor parte de la producción se realizaba en pequeñas unidades familiares y artesanales; muchos artesanos, agricultores y demás personas realizaban trabajos que podían significar importantes ingresos en la economía de la época, ya que ayudaron en gran parte a la comunidad de esa época, proporcionando bienes y servicios que para esos años eran de suma importancia en la economía.

Fue hasta la revolución Industrial donde surgieron las fábricas y empresas, esto permitió crear un entorno donde las pequeñas y medianas empresas podían prosperar en el mercado, todo esto mediante nuevas tecnologías y métodos que llegaron a facilitar la producción en el mercado, volviéndolos así una empresa mucho más competitiva y eficiente, esto les sería de gran ayuda; sin embargo, los problemas y desafíos generados por las grandes empresas siguieron estando presentes.

No fue hasta el siglo XX cuando las pymes pudieron establecerse en el sector económico, viéndose beneficiadas por un crecimiento y una expansión considerable, esto provocó que las poblaciones implementaran políticas para poder apoyar la gestión empresarial de distintas empresas pertenecientes a la zona, ayudándoles con financiamiento, capacitación o bien apoyo en la gestión empresarial. Estas pymes se vieron beneficiadas en gran parte por la innovación y tecnología, ya que les permitió competir mejor, permitiéndoles llegar a mercados más amplios.

Para finales del siglo XX y XXI, según la Universidad de Investigación de Innovación de México (2024), la globalización en el mundo y el avance de la tecnología significaron un gran impacto en las pymes, ya que facilitan el acceso a mercados internacionales, dándoles la oportunidad

de competir en ellos, volviéndoles más innovadoras y con la capacidad de adaptarse mejor a un mundo que vive en un constante cambio. Es mediante herramientas como comercio electrónico y redes sociales que este tipo de compañías han podido mejorar su presencia en el mercado.

Pymes a Nivel Mundial

En el mundo las pymes son consideradas grandes actores que permiten el crecimiento potencial de los países. Son también motores que influyen en el desarrollo económico de las naciones y mantienen los medios de subsistencia para los trabajadores que son más pobres, mujeres, jóvenes, entre otros. Naciones Unidas (2023) menciona sobre estas que “representan el 90% de las empresas, entre el 60 y el 70% del empleo y el 50% del PIB mundial”. (párr. 5). Es decir, tienen el potencial de transformar las economías.

A nivel latinoamericano, se entiende que pueden generar un desarrollo de impacto en cada país. Según CEPAL (2020), generan su participación en el PIB del 25% y “Considerando la economía formal, las mipymes representan el 99,5% de las empresas de la región y la gran mayoría son microempresas (88,4% del total)”. (p.13). Por otro lado, esto contrasta con los países de Europa, donde la cifra del PIB es en promedio del 56%, debido a que “en la Unión Europea el peso relativo de las mipymes en el empleo formal es aún mayor que en América Latina y alcanza el 69,4%”. (p.18). Además, el Parlamento Europeo (2023), a continuación, agrega valiosa información sobre el estado en que se encuentran actualmente:

Las pequeñas y medianas empresas (pymes) constituyen el 99 % de las empresas de la Unión. Crean dos de cada tres empleos del sector privado y contribuyen a más de la mitad del valor añadido total generado por las empresas en la Unión. Se han puesto en marcha diversos programas de acción al objeto de incrementar la competitividad de las pymes gracias a la investigación y la innovación y mejorar su acceso a la financiación. Se han tenido, asimismo, en cuenta la consecución de la neutralidad en carbono y la transición digital en las estrategias adoptadas con la

finalidad de conseguir unas mejores condiciones marco para las pymes. Por otra parte, las repercusiones de la pandemia de COVID-19 y la guerra en Ucrania han impulsado nuevos planteamientos en lo que respecta a la reactivación económica, la reconstrucción y el fortalecimiento de la resiliencia de las pymes. (párr.1).

Por lo expresado anteriormente, las pymes han tenido gran relevancia en la economía de los países. A pesar de su éxito, enfrentaron desafíos durante la pandemia de COVID-19 y debido a temas relativos a la digitalización. En consecuencia, es importante abordar temas que apoyen a los emprendedores, así como habilitarles el acceso a los mercados y a la tecnología con medios más sencillos para su beneficio.

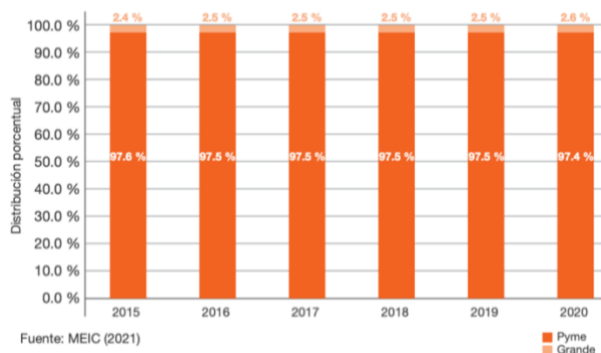
Pymes en Costa Rica

Las pequeñas y medianas empresas en Costa Rica conforman una parte enorme en el mercado nacional, estas con el paso del tiempo han venido en aumento por lo que es más que claro que juegan un factor crucial dentro de la economía nacional, demostrando que cada vez son más las personas que buscan generar una microempresa como fuente de sustento. Arbache et al. (2023) señalaron lo siguiente:

Entre 2015 y 2019, las microempresas representaron en promedio 80.94 % del tejido empresarial, las pequeñas y medianas 12.5 % y 4.1 %, respectivamente, y las grandes 2.5 %. Según las cifras del MEIC, las pymes han representado 97.4 % en promedio del total de empresas de Costa Rica. En el año 2020 la distribución permaneció poco variable. (p.13).

Gráfico 1

Distribución de empresas por tamaño



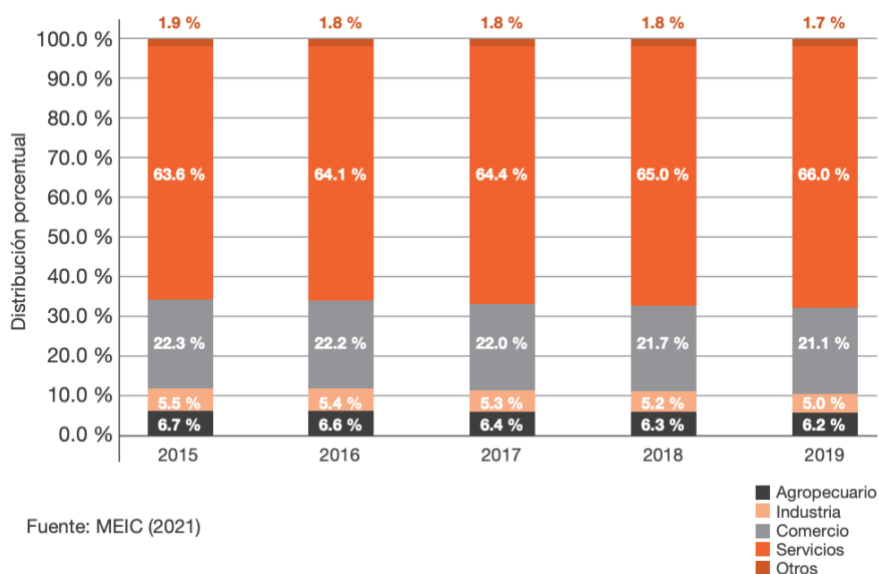
Nota: Distribución de las empresas según el tamaño dentro de la economía., por Ministerio de Economía, Industria y Comercio, 2021.

La presencia de pequeñas y medianas empresas en Costa Rica es vital dentro de la economía nacional y juegan un papel sumamente importante, ya que les permite trabajar a muchas personas que, a su vez, generan más trabajo para otras, por lo que esto ayuda a mantener un equilibrio dentro de la economía. Según Arbache et al. (2023) los principales sectores donde se encuentran las pequeñas y medianas empresas son el sector industrial, comercio, servicios, agropecuarios y otros, ante esto se menciona lo siguiente:

Los sectores económicos principales de Costa Rica son el agropecuario, industrial, comercio y servicios.⁴ Analizando la cantidad de empresas entre 2015 y 2019 por sector, se observó que en promedio el sector agropecuario representa 6.4 % del sector empresarial, el sector industria 5.2 % del total, mientras que el sector comercio y servicios mantienen una participación de 21.9 % y 64.6 %, respectivamente. Otros sectores del país conjuntamente solo llegan a representar 1.7 % de la estructura empresarial. (p.14).

Gráfico 2

Distribución de empresas según su tamaño



Nota: Distribución de las empresas según el sector dentro de la economía.

Por lo establecido anteriormente, es posible entender el papel tan importante que tienen las pequeñas y medianas empresas en Costa Rica, con el paso del tiempo es más que claro que su participación es muy significativa, por lo que es importante conocer cuáles son aquellas características que poseen dichas empresas en sus diversos procesos, además de reconocer las limitaciones que pueden llegar a presentarse en el proceso logístico.

Logística en las Pymes

Las pymes, a pesar de tener recursos más limitados que las grandes empresas, hacen un esfuerzo importante por aplicar procesos logísticos que les permitan mantenerse competitivas; muchas de ellas implementan prácticas como el control de inventarios, la planificación de rutas para entregas y el uso de proveedores confiables; además, algunas han empezado a usar herramientas tecnológicas básicas para mejorar la gestión de sus operaciones, como hojas de cálculo o software de facturación, todo esto les ayuda a mejorar sus tiempos de respuesta y a controlar mejor sus costos.

Una de las principales fortalezas que tienen las pymes en el área logística es que, por ser organizaciones más pequeñas, pueden adaptarse rápidamente a los cambios del mercado, ya que tienen procesos menos burocráticos, donde pueden tomar decisiones con mayor agilidad, lo que les permite responder con eficiencia ante imprevistos; por otro lado, suelen tener una relación más cercana con sus clientes y proveedores, lo cual facilita la coordinación y la resolución de problemas logísticos.

Sin embargo, también enfrentan varias debilidades, la más común es la falta de inversión en infraestructura y tecnología, lo que les impide optimizar al máximo sus procesos; además, muchas veces no cuentan con personal capacitado en logística, lo que genera errores o atrasos en la cadena de suministro, ya que también tienden a depender mucho de un solo proveedor o canal de distribución, lo que representa un riesgo en caso de que ese canal falle. Ante esto la empresa Multi Packing México (2024) brinda una perspectiva más clara de lo anteriormente dicho:

En términos de gestión logística se estima que, dentro de las pequeñas y medianas empresas, los procesos logísticos representan casi un tercio de los gastos totales. Las actividades como el empaque, transporte, almacenamiento y la distribución del producto son parte de la logística de una empresa y son vitales para el funcionamiento de una organización. Hoy más que nunca el mercado es más exigente, por lo que para competir con empresas nacionales e internacionales las pequeñas y medianas empresas necesitan atender de la mejor manera a todos y a cada uno de sus clientes para seguir siendo competitivos. (párr.2)

Dicho lo anterior, esto nos da una perspectiva mucho más clara de cómo las empresas pueden desarrollar los distintos aspectos de la logística. Multi Packing México (2025, citando Multi Packing México) menciona que la gestión logística en las pymes impacta también el desempeño de otras áreas, ya que es un aspecto que engloba los resultados generales de cada compañía. Menciona que en una empresa el área comercial no puede generar ventas si la logística no se encuentra adaptada a la subida de precios.

Importancia de la logística en las PYMES

La gestión logística es un aspecto clave para la logística de las pequeñas y medianas empresas, por lo que una buena gestión puede significar un progreso en el flujo de la venta de servicios o productos en una corporación, ya que no solo las transacciones se verían beneficiadas, sino que también se produciría una mejoría en los tiempos de entrega, una reducción en los costos logísticos o bien, en un aspecto más general, un aumento en la competitividad dentro del mercado que se desarrolle.

Un pequeño cambio puede resultar en el beneficio de muchos otros aspectos, Núñez (2023) menciona lo siguiente:

Un estudio de la Asociación Mexicana de Empresas de Logística (AMELOG) reveló que el 80% de las empresas que implementaron mejoras en su logística reportaron un aumento en sus ventas, mientras que el 70% logró reducir sus costos de transporte. Esto demuestra la importancia de cómo un cambio en los aspectos logísticos puede significar una mejoría en toda la compañía. (párr.21).

Aspectos como almacenamiento, logística, dirección, entre muchos otros, son de lo más importantes a la hora de realizar estos procesos. Núñez (2025) menciona lo siguiente “Por ejemplo, el 67% de las PyMEs en México tienen problemas con la falta de eficiencia en sus procesos de almacenamiento y logística, según una encuesta realizada por la consultora AlixPartners” (párr.4), esto deja claro que aspectos como estos pueden resultar un desafío para las pequeñas y medianas empresas.

Dichos retos son ejemplo de los muchos que pueden llegar a presentarse en las compañías que se dedican a la importación de bienes y servicios; ante esto Núñez (2025) menciona como otros ejemplos de desafíos que pueden llegar a presentarse “Uno de los mayores desafíos logísticos para esas empresas en México es la falta de infraestructura y recursos adecuados.” (párr.4). Con todo lo

dicho anteriormente, se puede determinar que un negocio que se encuentra en sus inicios puede experimentar dificultades para alcanzar un desarrollo óptimo en este mercado.

Introducción a la Región Central de Costa Rica

La Región Central de Costa Rica constituye el núcleo geográfico, político y económico del país, ya que está delimitada por las principales zonas de San José, Cartago, Heredia y Alajuela; esta región alberga la mayor concentración de población, actividad industrial y centros de consumo, además de contar con una ubicación estratégica que facilita la conexión entre las diferentes zonas del país y la convierte en un punto neurálgico para el flujo de mercancías, tanto a nivel nacional como internacional.

Las pequeñas y medianas empresas importadoras del sector industrial desempeñan un papel significativo en la economía de la Región Central, ya que su actividad contribuye a la generación de empleo, la diversificación de la oferta de productos y la dinamización del comercio internacional; sin embargo, estas empresas a menudo enfrentan desafíos en la gestión de sus operaciones logísticas, todo esto influenciadas por la falta de infraestructura, la normativa aduanera y las dinámicas del mercado local.

Áreas de la Región Central de Costa Rica

La Región Central de Costa Rica se puede subdividir en diversas áreas geográficas y funcionales que influyen en las dinámicas logísticas de las empresas; el Valle Central, que incluye ciudades como San José, Cartago, Heredia y Alajuela, concentra una alta densidad de población, centros industriales y muchos otros lugares más; por ejemplo, ciertas zonas de la región, albergan importantes parques industriales y centros de producción que requieren utilizar de manera eficiente los recursos de la empresa para el transporte de materias primas o de productos terminados.

Desde una perspectiva administrativa, la división dentro de la Región Central implica diferentes regulaciones y procedimientos a nivel local, ya que pueden afectar las operaciones logísticas de las pymes importadoras, los trámites municipales, los impuestos locales y la

disponibilidad de infraestructura pueden variar significativamente entre las diferentes áreas, por lo que comprender las diferencias es crucial para poder diseñar estrategias de optimización de costos. Según lo establecido en por el Sistema Costarricense de Información Jurídica (2025) en el decreto ejecutivo 10653, artículo 1 las zonas correspondientes a la Región Central son:

I. Región Central: Que comprende los siguientes cantones: Provincia de San José: San José, Escazú, Desamparados, Puriscal, Aserrí, Mora, Tarrazú, Goicoechea, Santa Ana, Alajuelita, Coronado, Acosta, Moravia, Tibás, Montes de Oca, Dota, Curridabat, León Cortés, Turrubares. Provincia de Alajuela: Alajuela (excepto el distrito de Sarapiquí), San Ramón (excepto el distrito de San Isidro de Peñas Blancas), Grecia (excepto el distrito de Río Cuarto), Atenas, Naranjo, Palmares, Poás, Alfaro Ruiz, Valverde Vega. Provincia de Cartago: Cartago. Paraíso, La Unión, Jiménez, Turrialba, Alvarado, Oreamuno, El Guarco. Provincia de Heredia: Heredia. Barva, Santo Domingo, Santa Bárbara, San Rafael, San Isidro, Belén, Flores, San Pablo. (p.1)

Características de la Región Central de Costa Rica

La Región Central de Costa Rica se distingue por una infraestructura de transporte en constante desarrollo, aunque aún con desafíos significativos. Las principales carreteras, aunque conectan los centros urbanos y las zonas productivas, a menudo experimentan congestión, lo que impacta los tiempos de entrega y los costos de transporte. La presencia del Aeropuerto Internacional Juan Santamaría, principal puerta de entrada y salida de mercancías por vía aérea, es un factor clave para las operaciones de importación y exportación. Además, la región cuenta con una creciente oferta de servicios logísticos, incluyendo operadores de transporte, almacenaje y agencias de aduanas, cuya eficiencia influye directamente en los costos de las pymes importadoras.

Otro aspecto fundamental de la Región Central es su dinámica económica, caracterizada por un sector industrial diversificado que abarca desde la manufactura ligera hasta la producción de alta tecnología. Las pymes importadoras del sector industrial desempeñan un papel crucial en el suministro de materias primas, componentes y bienes intermedios necesarios para estas actividades productivas. La demanda de servicios logísticos eficientes y a costos competitivos es, por lo tanto, una necesidad apremiante para el sostenimiento y el crecimiento de este sector en la región.

Por último, las reglas y procesos aduaneros que se aplican en la Región Central afectan directamente cuánto cuesta y cuánto tarda importar productos, ya que aspectos como los impuestos, las inspecciones, los documentos necesarios y la rapidez de los trámites pueden hacer que todo el proceso sea más caro o lento para los negocios. Por eso, es muy importante que las pymes comprendan cómo funciona este sistema, ya que esto les puede ayudar a encontrar formas de reducir gastos.

Las Pymes del Sector Industrial en la Región Central

Durante el desarrollo de la investigación se ha abordado información sobre las pequeñas y medianas empresas, las cuales son bastante diversas debido a sus distintos enfoques y actividades; estas empresas buscan posicionarse dentro del mercado costarricense, específicamente en el sector industrial, el cual cumple una función clave en la economía del país. Como se mencionó anteriormente, este sector es uno de los más representativos y activos dentro del entorno económico nacional.

En Costa Rica este tipo de empresas suelen caracterizarse por su diversidad en cuanto a los productos que fabrican o comercializan, ya que incluyen desde alimentos procesados y plásticos hasta maquinaria liviana y componentes electrónicos, por lo que es posible ver que posee una amplia gama de productos dentro de este sector, todo esto dentro de la Región Central de Costa Rica, la cual abarca provincias como San José, Heredia, Cartago y Alajuela.

Las pequeñas y medianas empresas del sector industrial en la Región Central de Costa Rica desempeñan un papel crucial en la economía nacional. Esta región, que abarca las provincias de

San José, Alajuela, Heredia y Cartago, concentra una parte significativa del tejido empresarial del país. Según datos del Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), aproximadamente el 77% de las PYMES se encuentran en la Región Central.

Caracterización de las Pymes en la Región Central

La Región Central de Costa Rica se caracteriza por tener una infraestructura en constante desarrollo, por lo que enfrenta desafíos significativos, por ejemplo, las principales carreteras, si bien conectan eficientemente los centros urbanos y las zonas productivas, sufren de una congestión frecuente que afecta directamente los tiempos de entrega y eleva los costos de transporte. Gómez (2025) menciona en el artículo que la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos advirtió que “la baja calidad de la infraestructura de transporte afecta negativamente el desempeño logístico de Costa Rica y una logística deficiente reduce la competitividad del país”. (párr.1)

Las pymes importadoras de la Región Central tienden a sufrir la falta de ordenamiento territorial volviéndose un problema estructural en la gran mayoría del Valle Central, tal como lo señala el informe de la UCCAEP (2023), “Una pobre infraestructura de carreteras se traduce en pérdida de tiempo, mayores costos de transporte, alto gasto en combustible, contaminación ambiental y mayores accidentes, lo cual está afectando seriamente la calidad de vida de la población y la competitividad del país”. (p.3)

Las compañías se caracterizan principalmente por contar con una industria diversificada que abarca desde manufactura ligera hasta sectores de alta tecnología, por lo que, como se ha vendido mencionando, si bien el sector industrial no es el principal en Costa Rica, si es uno de los más importantes en el mercado nacional, demostrando así que las empresas que se desenvuelvan en este mercado suelen tener un peso muy importante tanto a nivel nacional como internacional.

Productos Importados por las Pymes del Sector Industrial en la Región Central

En la Región Central se encuentran diversas empresas cuyos principales productos son los que corresponden al sector industrial, estas forman parte de la gran variedad que se dedican a comercializar este tipo de productos o servicios. Costa Rica es un país que cuenta con la ventaja de poder desarrollar sus compañías en diversos sectores, siendo el industrial uno de ellos.

Estos funcionan en relación con el producto o servicio que se comercializa, además de su grado de relevancia en el mercado, según CR Business Book (2020), “El sector industrial de Costa Rica se caracteriza por sus productos de alta calidad, que son elaborados y distribuidos en subsectores tales como: construcción, ferretería, textil, madera y sus manufacturas, eléctrico y electrónico, industria gráfica, químico farmacéutico, entre muchos otros”. (párr.38).

La Región Central de Costa Rica destaca por albergar una gran variedad de empresas del sector industrial, las cuales han logrado posicionarse gracias a la calidad de sus productos y a su capacidad de adaptación, por lo que este dinamismo empresarial ha permitido el crecimiento de diferentes subsectores y ha potenciado la economía nacional, además de que la diversificación de la producción es reflejo del entorno favorable para emprender e innovar dentro de este sector y región. Con base en lo anterior, CR Business Book (2020) menciona lo siguiente:

La diversidad de la oferta se debe a la capacidad de desarrollo de las empresas que lograron establecerse en el país y del emprendedurismo costarricense para iniciar sus propias empresas de producción, que en ambos casos han sabido aprovechar el alto nivel de escolaridad e ingenio de la mano de obra costarricense. (párr.39).

Definición de Desafíos

Es claro que el desarrollo de una empresa en el mercado no es perfecto, al igual que en muchos otros ámbitos, las limitaciones y los desafíos son producto de las necesidades que puede

llegar a tener; por lo tanto, es vital conocer cuáles son los desafíos a enfrentar, ya que esto beneficia la búsqueda de una posible solución ante esto.

Los desafíos pueden afectar de manera negativa el desarrollo de un proyecto que está en curso, estos generan fluctuaciones en el progreso de las compañías, por lo que familiarizarse con ellos es vital. Ante esto, es importante preguntarse ¿qué es exactamente un desafío? La Academia Mexicana de la Lengua (2024) establece que su definición es la siguiente: “De desafiar ‘retar a un combate’, de des-+ el antiguo afiar ‘dar palabra de no hacer daño’, de a- + fiar ‘asegurar que se cumplirá’, del latín vulgar fidare, del latín fidere ‘confiar’.) m. Tarea o problema que estimula por difícil, reto”. (párr.1).

Por esta razón, es esencial que las pymes desarrollen una cultura organizacional orientada a la anticipación y gestión de los desafíos, ya que esto implica no solo reconocer las dificultades que puedan surgir, sino también prepararse para enfrentarlas mediante estrategias claras, análisis de riesgos y toma de decisiones correctas, puesto que, al convertir los desafíos en oportunidades de mejora, las empresas fortalecen su capacidad de adaptación en mercados cada vez más competitivos.

Desafíos para las PYMES Importadoras en Costa Rica

Los desafíos que pueden presentarse en las empresas son cada vez más constantes en Costa Rica, ya que en el caso de las pymes, son particularmente significativos debido a su limitada capacidad financiera, operativa o tecnológica, en comparación con empresas de mayor tamaño, por lo que afrontar estos desafíos con estrategias adecuadas es fundamental para asegurar su funcionamiento eficiente y sostenible. Sobre lo anterior, Solano (2024) menciona lo siguiente:

Si bien todas las mipymes enfrentan grandes retos en cuanto a la formalización, especialización y competitividad, frente a un mercado desigual que favorece a las grandes empresas, las microempresas son las más susceptibles a las condiciones de mercado por ser las unidades económicas más pequeñas, en su mayoría

unipersonales y que nacen como forma de subsistencia de quienes trabajan en ellas. (párr.2).

Esto deja claro que para las pequeñas y medianas importadoras de Costa Rica entre los principales desafíos se puede encontrar la falta de capacitación que su competencia ya posee, pues, como se dijo con anterioridad, al ser empresas con bases menos desarrolladas, eso las hace más susceptibles a las condiciones del mercado, por lo que la búsqueda de una capacitación correcta es muy importante para su un correcto progreso.

Desafíos para las Pymes Importadoras del Sector Industrial en la Región Central

Las pymes importadoras del sector industrial en la Región Central de Costa Rica enfrentan retos de infraestructura vial, la congestión en las carreteras que conectan con los puertos genera mayores tiempos de tránsito y costos de transporte, esto impacta directamente en la eficiencia y el costo total de las importaciones, limitando la agilidad de estas empresas que operan con menor capacidad de almacenamiento y centros logísticos eficientes en la región.

Uno de los desafíos importantes que tiene la pyme es el acceso a tecnología especializada, ya que muchas de estas empresas cuentan con presupuestos ajustados que dificultan la adquisición de software o bien tecnologías que faciliten este tipo de trabajos. Esta falta de avances limita su capacidad para optimizar rutas, gestionar inventarios eficientemente y prever demandas, por lo tanto, se reduce su competitividad y las hace más vulnerables a los problemas en la cadena de suministro.

La falta de capacitación también puede ser un desafío para las pymes importadoras del sector industrial, ya que muchas de estas compañías empiezan a gestionar el proceso sin antes informarse con las entidades correspondientes sobre ciertas regulaciones para los productos que se comercializa. Según Rojas (2024), la falta de capacitación de las pymes es uno de los principales desafíos que tiene durante el desarrollo de esta, ante esto dice lo siguiente:

Otro desafío importante para las PYMEs en Costa Rica es la falta de capacitación y

asesoramiento empresarial. Muchos emprendedores carecen de la experiencia y los conocimientos necesarios para gestionar eficazmente sus negocios, lo que puede limitar su capacidad para competir en un mercado cada vez más sofisticado y globalizado. La falta de acceso a programas de formación y mentoría especializada agrava esta situación, dejando a las PYMEs en desventaja frente a empresas más grandes y mejor establecidas. (párr. 3).

Finalmente, la logística para el sector industrial es altamente compleja, ya que las importaciones de maquinaria o materias primas a menudo tienen requisitos específicos de manejo y transporte, por lo que encontrar proveedores con soluciones económicamente viables y especializadas para estas necesidades es un desafío. La dependencia de terceros y la menor capacidad de negociación aumentan los costos y la complejidad de sus operaciones de importación.

El Proceso de Importación y su Impacto en los Costos Logísticos

El proceso de importación está dividido en distintas fases, que a su vez suman como resultado una importación como tal, cuidar cada una de esas fases es primordial para poder concretar una operación que genere ganancias para la empresa, esto puede llegar a ser un reto para aquellas que no conocen cómo debería concretarse, afectando sus costos, lo cual finalmente se ve reflejado en una baja rentabilidad para la empresa. Para poder importar en Costa Rica es necesario una serie de requisitos que las pymes deben cumplir.

El primer requisito es el registrarse como Importador con la Oficina de Promoción de Comercio Exterior de Costa Rica para comenzar el proceso de entrada al mercado, sobre lo anterior Acuña (2021) dice lo siguiente: “como interesado en realizar la importación deben inscribirse ante la Dirección General de Aduanas como importadores de forma gratuita, también puede solicitar el sistema de notas técnicas ante La Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER)”. (p. 6).

En segundo lugar, se debe encontrar un Agente Aduanero y brindarle la información relevante sobre la empresa importadora, estos actúan en nombre de terceros y pueden ayudar a las empresas con los requisitos legales para nacionalizar su producto, ante esto Acuña (2021) menciona lo siguiente: “se debe seleccionar a una Agencia de Aduanas para que le colabore con el proceso, ya que el artículo 33 de la Ley General de Aduanas, establece que el agente aduanero es el único autorizado por el Ministerio de Hacienda”. (pág. 7).

Respetar este proceso facilita el correcto manejo de las distintas facetas en la importación de los distintos productos que la empresa quiera adquirir, aspectos como los anteriores son fundamentos que deben seguir las pymes interesadas en el desarrollo del proceso importador, por lo que en este momento se ejemplificarán algunos documentos que la agencia que anteriormente fue contratada debe llevar a cabo para dar inicio a esta tramitación. Con base en esto, Acuña (2021) menciona lo siguiente:

- a) Factura comercial;
- b) B/L, Guía Aérea o carta de porte, dependiendo del medio de transporte por el cual se ha importado la mercancía;
- c) Fotocopia de la cédula de identidad, pasaporte o cédula jurídica; según sea el caso. (Cámara de Comercio de Costa Rica, 2016, p.3). (p. 7).

Con estos documentos es posible empezar con este proceso, además Acuña (2021) también menciona lo siguiente: “Además de estos documentos, necesitará de la clasificación arancelaria de la mercancía, si cuenta con un agente aduanero él será el encargado de hacer la clasificación y verificar si requieren algún permiso para ser importados”. (p. 7). Esta última parte puede resultar clave, ya que, como se mencionó con anterioridad, la gama de productos del sector industrial es bastante amplia, por lo que estudiar cuáles son aquellos permisos que necesita el producto es indispensable.

Además de lo mencionado, se deben tomar en cuenta otros factores como la elección del proveedor internacional, el Incoterm negociado, el tipo de transporte utilizado y la planificación de los tiempos de entrega influyen significativamente en el costo final del producto; un error o mala decisión en cualquiera de estas fases puede aumentar los gastos operativos, afectando la rentabilidad de la empresa, ya que una correcta gestión de los términos comerciales en origen permite minimizar costos y controlar mejor los gastos logísticos durante toda la operación.

El proceso aduanero representa una etapa crítica en la cadena de importación, ya que los tiempos y requisitos de nacionalización varían dependiendo del tipo de mercancía, el país de origen y la normativa vigente. Un retraso en la aduana no solo implica pagos adicionales por almacenaje, sino también demoras en la entrega al cliente final, lo que puede afectar la competitividad de la empresa, ya que las pymes importadoras suelen enfrentar altos costos logísticos debido a la falta de planificación durante las distintas etapas del proceso.

Importaciones

El comercio internacional con el paso del tiempo ha jugado un papel sumamente importante en el desarrollo de un país, ya que es claro que la importación y la exportación han generado un mundo mucho más globalizado, conectando a todos los países de alguna u otra manera; es por eso que las importaciones y exportaciones son esenciales en una economía, permitiendo tener aquellos productos o servicios que en un principio serían imposibles en el país que no cuenta con las capacidades para producirlo.

Para el Banco Santander (2025), una importación es “La importación es la compra de bienes o servicios a un país extranjero para su utilización en territorio nacional”. (párr.1). Se puede inferir de lo anteriormente dicho que las importaciones son productos que vienen de un país extranjero y se comercializan en el país con el fin de generar una ganancia para una empresa, beneficiando la variedad de productos en el mercado nacional, pero, a su vez, poniendo una competencia para las empresas costarricenses.

Además, importar no solo implica adquirir productos que no se producen localmente, sino que también representa una oportunidad para acceder a tecnologías, materias primas o insumos de mejor calidad o a menor costo, lo que puede ser clave para elevar la productividad, convirtiéndose en una herramienta estratégica que permite a las empresas integrarse al comercio global, adaptarse a las tendencias internacionales y fortalecer su posición en el mercado interno frente a otras corporaciones.

Importaciones en Costa Rica

Para el país, las importaciones juegan un papel clave en la economía, ya que permiten abastecer el mercado local con bienes que no se producen internamente o que se obtienen a precios más competitivos en el extranjero. En Costa Rica existen diversos sectores económicos donde se desarrollan las empresas importadoras, de acuerdo con datos del Ministerio de Comercio Exterior (2024), los principales sectores de las importaciones hacia Costa Rica son:

Gráfico 2

Importaciones totales por sector económico en Costa Rica

sector	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Valor de las importaciones (Millones de US\$)</i>																	
Agrícola	1.043,2	1.321,2	1.144,5	1.264,0	1.539,3	1.757,6	1.809,4	1.828,8	1.788,6	1.962,5	2.013,0	2.026,4	2.036,8	1.898,6	2.406,7	2.539,1	2.990,9
Industrial	9.663,5	11.706,1	8.435,3	10.280,9	12.288,2	13.157,5	13.279,1	13.732,9	12.957,4	13.268,4	13.904,4	14.543,0	13.991,7	12.092,1	16.021,7	18.854,3	19.525,0
Total	10.706,6	13.027,3	9.579,8	11.544,9	13.827,5	14.915,2	15.088,5	15.561,7	14.746,1	15.230,9	15.917,3	16.569,4	16.028,5	13.990,7	18.428,3	21.393,3	22.515,9
<i>Participación porcentual (%)</i>																	
Agrícola	9,7%	10,1%	11,9%	10,9%	11,1%	11,8%	12,0%	11,8%	12,1%	12,9%	12,6%	12,2%	12,7%	13,6%	13,1%	11,9%	13,3%
Industrial	90,3%	89,9%	88,1%	89,1%	88,9%	88,2%	88,0%	88,2%	87,9%	87,1%	87,4%	87,8%	87,3%	86,4%	86,9%	88,1%	86,7%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
<i>Tasa de crecimiento (%)</i>																	
Agrícola		26,7%	-13,4%	10,4%	21,8%	14,2%	2,9%	1,1%	-2,2%	9,7%	2,6%	0,7%	0,5%	-6,8%	26,8%	5,5%	17,8%
Industrial		21,1%	-27,9%	21,9%	19,5%	7,1%	0,9%	3,4%	-5,6%	2,4%	4,8%	4,6%	-3,8%	-13,6%	32,5%	17,7%	3,6%
Total		21,7%	-26,5%	20,5%	19,8%	7,9%	1,2%	3,1%	-5,2%	3,3%	4,5%	4,1%	-3,3%	-12,7%	31,7%	16,1%	5,2%

Nota: Importaciones totales realizadas en Costa Rica, distribuidas por sector económico.

Ministerio de Comercio Exterior, 2024,

Entre los productos más importados se destacan los combustibles, automóviles, maquinaria industrial, productos químicos y alimentos procesados, Estados Unidos lidera como el principal socio comercial, seguido por China, México y países de la Unión Europea. Estas relaciones comerciales reflejan la necesidad de mantener acuerdos estratégicos que permitan condiciones

favorables de acceso a estos bienes que son esenciales, para muchos bienes y servicios que son comercializados en el país.

Respecto a las políticas aduaneras, Costa Rica, si bien ha logrado modernizar sus procesos de control mediante tecnologías y la digitalización de trámites, aún debe mejorar muchos otros aspectos más, tales como la infraestructura de sus puertos y muelles para facilitar el comercio exterior. No obstante, el país forma parte de tratados internacionales como el DR-CAFTA, lo que le permite acceder a beneficios arancelarios al importar de naciones con las que mantiene acuerdos vigentes.

Las importaciones en Costa Rica juegan un papel clave en la economía, ya que es por medio de ellas que muchos productos del mercado extranjero ingresan al país para poder ser consumidos por el consumidor costarricense, estas importaciones con el paso del tiempo han sido un aspecto que suben y bajan con el paso del tiempo, de acuerdo con la situación que viva el país. Según el Ministerio de Comercio Exterior (2024), estas fueron las importaciones totales del año 2007 – 2023 en Costa Rica:

Gráfico 3

Importaciones Totales en Costa Rica

Año	Importaciones (Millones US\$)	Tasa interanual de crecimiento (%)
2006	9.168,2	
2007	10.706,6	16,8%
2008	13.027,3	21,7%
2009	9.579,8	-26,5%
2010	11.544,9	20,5%
2011	13.827,5	19,8%
2012	14.915,2	7,9%
2013	15.088,5	1,2%
2014	15.561,7	3,1%
2015	14.746,1	-5,2%
2016	15.230,9	3,3%
2017	15.917,3	4,5%
2018	16.569,4	4,1%

2019	16.028,5	-3,3%
2020	13.990,7	-12,7%
2021	18.428,3	31,7%
2022	21.393,3	16,1%
2023	22.515,9	5,2%

Nota: Importaciones totales realizadas en Costa Rica, con su tasa de crecimiento por año.

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior.

Etapas del Proceso de Importación

El proceso de importación para muchas pequeñas o medianas empresas pueden resultar complicado, ya que cuenta con muchos aspectos que pueden resultar complejos si no se cuenta con la capacitación correcta; por lo tanto, es vital saber cómo desarrollar su proceso paso a paso, desde la negociación con el proveedor hasta la llegada de las mercancías a las instalaciones de la empresa.

El proceso de importación inicia con la negociación comercial, donde el importador y el proveedor extranjero acuerdan los términos de la compra: precio, cantidad, condiciones de entrega y forma de pago, durante esta etapa es esencial definir el incoterm adecuado, ya que este determinará las responsabilidades logísticas, aduaneras y de seguro entre ambas partes. Una negociación bien estructurada garantiza una relación comercial clara y evita futuros conflictos, ante esto KANVEL (2024) menciona algunos aspectos claves a la hora de negociar con algún proveedor:

Destacamos entre ellas: Calidad del producto, precio, condiciones de entrega (Muy importante definir claramente el INCOTERM, (FOB, CIF), el tiempo de entrega, la forma de pago (transferencia bancaria, carta de crédito o a través de los servicios de pago seguro de Alibaba, por ejemplo). (párr.17).

Posteriormente, se pasa a la gestión de la documentación, que incluye la factura comercial, la lista de empaque, el conocimiento de embarque (BL o AWB), el certificado de origen y, en

algunos casos, licencias de importación; esta documentación es clave para cumplir con los requisitos legales y aduaneros del país de destino, puesto que una documentación incompleta puede generar demoras o incluso sanciones para la compañía. Con base en lo anterior, KANVEL (2024) menciona lo siguiente:

En todo proceso de importación es fundamental garantizar la disponibilidad de la documentación requerida por las autoridades aduaneras y que posibilitan la correcta recepción de la mercancía y el poder acogerse a los beneficios fiscales cuando correspondan. (párr.20).

Después viene el transporte internacional, seguido por la nacionalización de la mercancía, proceso en el cual se realizan los trámites aduaneros en el país importador, en este paso se debe realizar el pago de aranceles, la revisión de documentos y, en algunos casos, inspecciones físicas, dependiendo de lo que indique el aforador respectivo. Una vez nacionalizada la mercancía, se procede con la entrega final al comprador, que puede ser en bodega propia o en centros de distribución, todo dependiendo de lo ya establecido en la negociación inicial.

Riesgos en la Importación

Toda acción que pueda llegar a realizar una compañía sugiere un riesgo para esta, el cual es un factor que está presente en todas las acciones que realice una empresa, ya que toda acción sea comercial o no, tiene la probabilidad de ocasionar algún peligro que comprometa su estabilidad. Para Duque (2021), el concepto de riesgo se puede definir de la siguiente manera: “El RIESGO es la probabilidad de que una amenaza se convierta en un daño”. (párr.3).

Para una compañía los riesgos suelen ser componentes que sugirieren una incertidumbre para esta, ya que es bien sabido que estos pueden desencadenar un mal mayor en un futuro lejano o cercano; por lo tanto, es responsabilidad del negocio buscar la manera de reducir estos riesgos al mínimo, sea cual sea la actividad que desee realizar. En el caso de los importadores, estos enfrenan un desafío muy grande, ya que no solo son los bienes o servicios que están en juego. Según THE

LOGISTICS WORLD (2024), algunos de los riesgos de los que las importaciones de una empresa están sujetas son:

- Factores financieros: Fluctuaciones del tipo de cambio, riesgos de crédito, aranceles y otros costos inesperados.
- Problemas logísticos: Retrasos en el transporte, daños a la mercancía, incumplimiento de contratos por parte de proveedores o transportistas.
- Barreras regulatorias: Cambios en las regulaciones aduaneras, requisitos de cumplimiento complejos y barreras comerciales.
- Riesgos geopolíticos: Inestabilidad política, conflictos internacionales y desastres naturales. (párr.3).

Considerando lo mencionado, es claro que cada uno de los factores mencionados sugiere un riesgo grande para la economía de la empresa, una mala gestión puede resultar fatal. En el caso de las nuevas compañías que surgen y apuestan por realizar una importación, esta puede ser un gran paso para su avance; sin embargo, el riesgo de una mala gestión de la operación puede terminar con la poca estabilidad que tiene; aspectos mínimos como fraude o desconocimiento de la mercancía son solo algunos ejemplos de riesgos que las pymes y cualquier otra empresa deben tomar en cuenta.

Definición de Costos

Los costos en una empresa son uno de los detalles más importantes para su desarrollo, el buen control de estos juega un papel sumamente importante para el desarrollo de las distintas operaciones dentro de una empresa; por lo tanto, conocer sus costos suele ser uno de los desafíos que enfrentan las compañías, que apenas van surgiendo en el mercado. Para la Universidad de Juventus (2025), “Se define como coste o costo al valor que se da a un consumo de factores de producción dentro de la realización de un bien o un servicio como actividad económica”. (párr.1).

Según lo previamente mencionado, es posible deferir que los costos son el valor que se brinda por un factor o una actividad económica, estos se integran o abarcan a todos aquellos valores monetarios y no monetarios que son indispensables para la producción de un producto o servicio; a esto hay que agregarle la gran cantidad de tipos de costos que existen, ya que esto puede llegar a variar según las actividades que realice una empresa. Para efectos de la investigación, se hará énfasis en demostrar aquellos costos que juegan un papel importante en el desarrollo de las importaciones que realizan las pequeñas y medianas corporaciones.

Costos Fijos Asociados a la Importación

Para poder desarrollar cuáles son aquellos costos que están siempre presentes en el proceso de las importaciones de los negocios, se debe establecer con exactitud su concepto, esto para comprender qué se entiende por costos fijos dentro del ámbito del comercio internacional, esto permite identificar con claridad los elementos que afectan el presupuesto general de una operación de importación. Para la Universidad de Santa Clara (2020), los costos fijos son:

Los costos fijos son costos que son independientes del volumen. Los costos fijos son costos que se basan en el tiempo en lugar de la cantidad producida o vendida por su negocio. Ejemplos de costos fijos son los costos de alquiler y arrendamiento, salarios, facturas de servicios públicos, seguros y pagos de préstamos. Algunos tipos de impuestos, como las licencias comerciales, también son costos fijos. Dado que debe pagar costos fijos independientemente de cuánto venda, debe tener cuidado al agregar costos fijos a su pequeña empresa. El costo fijo a menudo se llama gastos generales. (párr.3).

Con base en lo anteriormente expuesto, es importante reconocer estos costos para una correcta planificación financiera, ya que forman parte de la estructura base de la compañía y, al tener claridad sobre ellos, es posible determinar con mayor precisión el punto de equilibrio de la empresa; además, permite establecer estrategias que aseguren la sostenibilidad del negocio, incluso

en periodos de baja actividad comercial. Teniendo en cuenta la definición de costos fijos, es posible identificar aquellos que una empresa asume al importar, tales como:

- **Alquiler de bodegas:** Algunas empresas necesitan realizar el alquiler de alguna zona específica para poder almacenar sus mercancías.
- **Salarios del personal administrativo y logístico:** Toda empresa debe de cumplir con el compromiso de pago que tienen con sus distintos colaboradores por lo que esto es un factor importante ya que son esos mismos empleados los que realzan esa logística.
- **Gastos legales y licencias:** En muchos casos, las empresas deben mantener permisos sanitarios, licencias de importación o registros ante aduanas, cuyos costos son recurrentes y no dependen del número de importaciones.
- **Servicios de agentes aduanales o navieras:** Como se mencionó con anterioridad para poder realizar una importación es necesaria la presencia de algún agente aduanero que pueda realizar los trámites pertinentes.

Costos Variables Asociados a la Importación

Al igual que para las importaciones los costos fijos son un valor que no varía su valor, o bien su gasto siempre debe de contarse es necesario también tener en cuenta que existen diversos tipos de costos que pueden ser mucho más espontáneos o que sus valores tienden a variar y ser tan rígidos o exactos como son los costos fijos, este tipo de costos son llamados los costos variables, Para la Universidad de Santa Clara (2020), los costos variables son:

Los costos variables son costos que cambian a medida que cambia el volumen.

Ejemplos de costos variables son las materias primas, la mano de obra a destajo, los suministros de producción, las comisiones, los costos de entrega, los suministros de embalaje y las tarifas de tarjetas de crédito. En algunos estados contables, los costos

variables de producción se denominan el "costo de los bienes vendidos". (párr.4).

Estos gastos se generan únicamente cuando se realiza una operación de importación, por lo que su valor puede aumentar o disminuir dependiendo del volumen, la frecuencia y el tipo de mercancía trasladada. A diferencia de los costos fijos, los variables no son constantes en el tiempo, sino que se modifican según la actividad operativa de la empresa, una vez comprendido el concepto de costos variables, es posible reconocer aquellos que una empresa debe cubrir al llevar a cabo procesos de importación, tales como:

- **Trasporte (Fletes):** Este costo puede variar según el peso, volumen, distancia y tipo de mercancía que la empresa este importando.
- **Seguros de carga:** Este valor se calcula como un porcentaje del valor de la mercancía, por lo tanto, cambia según el producto y su valor asegurado.
- **Impuestos y aranceles:** Todo producto debe cumplir con su responsabilidad tributaria, no obstante, esto varia de acorde a la cantidad de mercancías que el importador desee.
- **Servicios aduanales:** Aunque anteriormente se mencionó que hay aspectos que tienen un valor fijo, otros servicios pueden variar si requieren servicios adicionales como corrección de documentos o inspecciones.

Estrategias de Optimización de Costos

Con el paso del tiempo, las estrategias de optimización de costos han cambiado constantemente, ya que la Organización Mundial de Comercio (OMC) considera que, gracias a los avances tecnológicos, entre 1996 y 2014, se presentó una disminución de costos del 15% en el comercio exterior y a medida que la tecnología avanza, los costos continúan reduciéndose, esto demuestra cómo un uso correcto de la tecnología puede significar un avance positivo en muchas áreas.

Para los negocios, el ahorrar costos es vital para un buen desempeño, las pequeñas y medianas empresas suelen tener riesgos muchos más altos que otras ya establecidas en el mercado; por lo tanto, tener un manejo correcto de estos puede significar una cifra positiva. Sin embargo, para muchas compañías esto sugiere un reto enorme, por lo que conocer cuáles son exactamente estas prácticas es clave.

Concepto de Optimización de Costos

La optimización de gastos en una empresa es una práctica que se utiliza con el fin de ahorrar gastos que pueden llegar a ser innecesarios durante un debido proceso, por lo tanto, es una obligación de las compañías encontrar cuáles son aquellas prácticas requeridas para realizar sus debidos procesos de manera óptima y concisa. Para efectos de la investigación, esta se centrará en las estrategias o prácticas que pueden utilizar para la optimización de costos logísticos.

Para Slingerland (2023), la optimización de costos tiene el siguiente objetivo: “El objetivo de la optimización de costos es identificar y reducir los gastos innecesarios, la subutilización y el bajo rendimiento de los presupuestos de TI”. (párr.4). Para las empresas importadoras esta práctica sugiere un efecto muy positivo, ya que permite convertirse en un negocio mucho más competitivo, gracias a los precios ajustados al mercado perteneciente.

Por consiguiente, la optimización de gastos no es meramente una cuestión de ahorro, sino una táctica fundamental dentro muchos negocios; ante esto, Ríos (2025) concluye que “Al reducir los costos, las empresas no solo mejoran su eficiencia y competitividad en el mercado sino también su capacidad de innovación y adaptación a los cambios económicos”. (párr.5), por lo que una gestión inteligente de los costos fortalece la resistencia y el potencial de crecimiento a largo plazo de cualquier organización.

Estrategias para la Optimización de Costos en la Cadena de Suministro

La comunicación durante la cadena de suministro es clave para realizar una buena gestión de los factores que rodean este apartado, la comunicación o el tiempo son factores imprescindibles durante el funcionamiento de esta estrategia, por lo tanto, es importante que las personas

encargadas de realizar este laborar tengan la habilidad de manejar dichos factores. Dicho lo anterior, Castro (2024) menciona lo siguiente:

Una de las estrategias más efectivas para reducir costos en importaciones es optimizar la cadena de suministro. Esto implica analizar y mejorar cada etapa del proceso, desde la producción hasta la entrega final de los productos. Al identificar y eliminar ineficiencias, las empresas pueden lograr ahorros significativos y mejorar su competitividad en el mercado. (párr.3).

Con base en lo anterior, se observa que una adecuada gestión de suministros puede significar una mejoría en el tránsito de la mercancía, ya que representa un ahorro considerable en varios aspectos, esto se traduce en la presencia continua de productos, por lo que se garantiza la venta constante del bien o servicio que el negocio puede comercializar durante sus operaciones dentro del mercado, volviéndola mucho más competitiva, siendo esto vital para empresas que empiezan en el comercio internacional, como pueden ser las pymes.

Optimización del Transporte (Rutas, Modos, Consolidación de Envíos)

La optimización del transporte es una estrategia clave dentro de la logística, ya que una correcta elección de las rutas y los modos de transporte puede generar ahorros significativos en tiempo, dinero y recursos. En el caso de las pymes importadoras, planificar eficientemente los trayectos permite evitar recorridos innecesarios, reducir el consumo de combustible y minimizar los costos relacionados con peajes, mantenimiento y tiempos de espera. Dicho lo anterior, Castro (2024) menciona algunas claves que pueden ayudar a la optimización de esta parte:

- Programar envíos regulares: Establece un calendario de envíos regulares para aprovechar al máximo las oportunidades de consolidación.
- Coordinar con proveedores: Trabaja estrechamente con tus proveedores para

sincronizar las entregas y optimizar el uso del espacio de carga.

- **Monitorear y ajustar:** Revisa y ajusta continuamente tus estrategias de consolidación para adaptarte a cambios en la demanda y las condiciones del mercado. (párr.38).

Otro aspecto para tomar en cuenta es el seleccionar el modo de transporte más adecuado, ya sea marítimo, aéreo, terrestre o multimodal, esto puede llegar a depender de múltiples factores tales como el tipo de mercancía, la urgencia del envío y el presupuesto disponible. Por ejemplo, el transporte marítimo suele ser más económico, aunque implica mayor tiempo de espera por la mercancía, mientras que el transporte aéreo, aunque es más costoso, es ideal para productos con más urgencia.

Por último, la consolidación de envíos es una práctica cada vez más común entre las pequeñas y medianas empresas que buscan economizar recursos para sus primeras importaciones; esta técnica consiste en agrupar diferentes productos o pedidos en una misma carga para aprovechar al máximo el espacio disponible y reducir el número de viajes, mediante esta práctica las pymes que empiezan a importar podrán cuidar sus costos, sin la necesidad de pasar por un alto riesgo de inversión.

Gestión Eficiente de Inventarios (Justo a Tiempo, Técnicas de Pronóstico)

El inventario de una empresa es uno de los activos más importantes de todos, esto debido a que es por medio de este que las empresas pueden comerciar sus productos, pudiendo generar ventas por medio de este procedimiento; por lo tanto, un correcto manejo de inventario es clave para la gestión de una compañía, permitiendo una rotación constante que garantice la presencia de productos constantemente.

La gestión eficiente de inventarios es esencial para reducir costos logísticos en las empresas, especialmente en las pymes, ya que ayuda a la reducción de pérdidas en la compañía, además de

un aumento en la rotación de inventarios, significando una mejoría en las ventas del negocio. Al respecto, Castro (2024) menciona lo siguiente:

- Implementar sistemas de gestión de inventarios: Utiliza software especializado para monitorear y controlar los niveles de inventario en tiempo real.
- Adoptar el método Justo a Tiempo (JIT): Este enfoque reduce la necesidad de almacenar grandes cantidades de inventario, disminuyendo así los costos de almacenamiento.
- Realizar auditorías periódicas: Revisa regularmente los inventarios para identificar y corregir discrepancias. (párr.8).

Para finalizar, las técnicas de pronóstico también son una buena estrategia que los negocios pueden realizar, ya que, mediante tendencias de mercado, las pymes pueden anticipar la demanda de posible producto en el futuro o bien, planificar sus pedidos con mayor precisión para así no influir en gastos que pueden ser innecesarios, permitiendo tomar decisiones más informadas sobre cuánto, cuándo y qué comprar, mejorando la eficiencia de la cadena de suministro y evitando tanto la escasez como el exceso de productos. Ante lo anteriormente presentado sobre esta técnica, Enríquez et al. (2020) mencionan lo siguiente:

A pesar del gran avance de la ciencia en los temas de predicción, muchas PYMES continúan planeando su inventario al “tanteo”, limitando su crecimiento a la experiencia del administrador. Una de las barreras es el desconocimiento de las herramientas existentes (Beltrán, 2006). Aunque actualmente existen miles de opciones en Tecnologías de la Información (TICs) que ofrecen este servicio, su adquisición requiere de capital y liquidez que muchos no tienen. Un estudio en Estados Unidos sobre el uso del software para pronosticar reportó que sólo el 10.8%

de las empresas evaluadas usa el software comercial. (párr.15)

Almacenamiento de Suministros

La gestión de inventarios es un factor que debe estar siempre presente en el almacenamiento de los suministros de las empresas, estos factores funcionan juntos para contar con un almacenamiento de suministros que posea una gestión eficiente de inventarios. Esto es clave dentro de la cadena logística, ya que permite resguardar productos de forma segura antes de su futura venta o alquiler, todo dependiendo de la acción que realice la empresa importadora.

Una compañía debe contar con un almacén que pueda cumplir con sus necesidades y especificación, dependiendo del producto que comercialice, ya que los costos asociados al almacenamiento pueden afectar directamente la rentabilidad del negocio; costos como el alquiler o mantenimiento, los servicios públicos como la electricidad, seguridad, forman parte de los cargos que una empresa importadora debe sumar a la hora de la venta de sus productos. Al respecto, Grupo Valora dice los siguiente:

En la actualidad, un tercio de los gastos totales de cualquier pequeña y mediana empresa está destinado a la logística. Es decir, que la cadena de suministro ha pasado a convertirse en un componente fundamental sobre el que trabajar para el establecimiento de tecnologías, sistemas y procesos que deriven en una mayor eficiencia, rentabilidad... ¡y satisfacción del consumidor! Y es que, si el servicio al cliente es fundamental en cualquier empresa, en el caso de las pymes (donde la línea que separa el éxito del fracaso es mínima) se acentúa todavía más. Por eso, la gestión de almacenes, de donde parte el proceso de distribución que llevará el producto al cliente final, supone un eslabón fundamental. (párr.2).

Dicho lo anterior, un mal manejo de inventarios puede resultar fatídico para aquellas compañías que no cuentan con la estructura para mantener una baja rotación de inventario, ya que sus costos siguiendo aumentando, sin ninguna rotación por lo que esto podría afectar de manera negativa; en el caso de las pymes, invertir en una buena planificación del almacenamiento puede representar una ventaja competitiva significativa al mejorar la eficiencia y reducir los costos operativos.

Distribución de Suministros

La distribución de suministros resulta una parte esencial dentro de la logística de una empresa importadora, es en esta etapa donde los bienes o servicios llegan al cliente final; a la vez, es una de las partes más delicadas de la compañía, ya que durante el transcurso de este proceso el cliente puede verse afectado, generando un malestar que puede llegar hasta la cancelación del pedido o bien la devolución de mercancía ya vendida, afectando así uno de los aspectos más importantes para aquellas empresas que empiezan a gestarse dentro del mercado: la imagen pública.

Para lograr una distribución eficaz, las empresas deben elegir el método más adecuado de acuerdo con su tamaño, sector y necesidades operativas, esto implica definir rutas eficientes, modos de transporte apropiados y frecuencias de entrega que reduzcan costos sin sacrificar el servicio, además de beneficiar en gran medida el correcto funcionamiento del ciclo de pedido, siendo este clave durante el desarrollo de la distribución. La página web Lundi Matin (2025) define este concepto de la siguiente manera:

El ciclo de pedido se refiere a todas las etapas desde la realización de un pedido hasta que el comprador lo recibe. El ciclo de pedido se ve afectado por los métodos logísticos que permiten a los clientes mantenerse informados sobre el progreso de su pedido. Gracias a los números de pedido y seguimiento, los clientes pueden rastrear sus paquetes paso a paso. (párr.1).

Comprender la importancia de este ciclo es fundamental, ya que un mal desempeño en esta área puede significar una falla enorme en la empresa, además de perjudicar todos los procesos ya desarrollados; por lo tanto, se requiere desarrollar este ciclo de la mejor manera posible. A raíz de esto existen diversos estudios que tienen la finalidad de minimizar este ciclo tan importante, Prieto (2019) menciona en su investigación algunos ejemplos de esto:

Se han publicado estudios sobre cómo minimizar el tiempo del ciclo de pedido. En la actualidad, entre los más significativos pueden mencionarse trabajos en torno al concepto de Quick Response (QR)' que construye una alianza colaborativa entre el proveedor y el productor mediante la reducción de lead times" (Sahin y otros, 2002); Vendor Management Inventory (VMI)' que permite al proveedor hacer un seguimiento y monitorización de los inventarios de su cliente y proceder a tomar decisiones de re abastecimiento inmediatas (Sahin y otros, 2002); Respuesta Eficiente al Consumidor (ECR)' conjunto de prácticas que buscan el llamado reaprovisionamiento eficiente, una reducción de tiempos y costes mediante diferentes estrategias como la reingeniería de la cadena se suministró, o el reaprovisionamiento continuo. (pág.33).

Para las pequeñas y medianas empresas, mantener esta cadena de la mejor manera posible puede resultar determinante para un buen desempeño en el mercado donde se desenvuelvan, ya que esto establece la imagen que puede llegar a tener un cliente o bien un futuro cliente potencial, es por eso por lo que la cadena de distribución de un bien debe funcionar de la mejor manera, para así sentar bases sólidas para una empresa que está desenvolviéndose en un mercado.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Enfoque

Para la presente investigación se establecerá el enfoque cualitativo, buscando el análisis de datos no numéricos para comprender conceptos, opiniones o experiencias que pueden beneficiar el proceso de análisis que se llevará a cabo. Para profundizar aún más en el tema expuesto, se obtendrá de la experiencia de los entrevistados y del conocimiento que han obtenido de las estrategias de optimización de costos durante las importaciones realizadas en el sector industrial, en la región central en el 2024.

Cualitativo

Al abordar un enfoque metodológico cualitativo, es fundamental comprender cómo es la estructura del proceso de análisis, ya que, la investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos desde una mirada más abierta, puesto que su objetivo principal no es comprobar una teoría existente, sino el generar conocimiento a partir de la observación de otras fuentes de información, por lo que el rol de investigador se vuelve clave, debido a que debe interpretar toda la información de lo que sucede en el entorno estudiado. Para Hernández et al. (2018), la investigación cualitativa estudia:

(...) fenómenos de manera sistémica. Sin embargo, en lugar de comenzar con una teoría y luego “voltar” al mundo empírico para confirmar si esta es apoyada por los datos y los resultados, el investigador comienza el proceso examinando los hechos en sí y revisando los estudios previos, ambas acciones de manera simultánea, a fin de generar una teoría que sea consistente con lo que está observando que ocurre. (p. 7).

Lo anteriormente dicho establece que la investigación cualitativa ayuda enormemente al estudio de los fenómenos de manera sistemática desde una perspectiva interpretativa, además, este enfoque permite al investigador profundizar en la comprensión de las dinámicas y comportamientos humanos en un contexto determinado, centrándose no solo en los datos cuantitativos, sino también en los significados y experiencias subjetivas de los individuos. Ante esto, Piña (2023) dice lo siguiente.

Es importante destacar que, dentro de las ciencias sociales, la investigación cualitativa aborda los significados, las acciones de los individuos y la manera en que estos se vinculan con otras conductas propias de la comunidad; además que conlleva a explicar los hechos sociales, buscando la manera de comprenderlos. De la misma manera, analiza, interpreta y comprende la realidad estudiada tal como aparece, esto es, tal como es y se da, situación que la hace caracterizar como una metodología fenomenológica. (párr.6).

Diseño

Se analizarán los datos dados por los ciudadanos, para un proceso de recolección de información se hará un diseño sobre cómo será este proceso. De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), “diseño se refiere al abordaje general que habrás de utilizar en el proceso de investigación”. (Hernández y Mendoza, 2018, p. 524). La investigación tendrá un diseño basado en la fenomenología empírica, ya que se busca entender mediante las experiencias de las personas o múltiples perspectivas un fenómeno en estudio, explorando diversos puntos de vista que puedan aportar diversos puntos de vista.

Se buscará recolectar información de personas que estén dentro del proceso logístico, donde hayan implementado alguna estrategia de optimización de costos en las funciones de la empresa. Se entiende que la interrogante es: ¿Cuáles son las estrategias más efectivas de optimización de costos, adoptadas por las PYMES del sector industrial, en la región central, en sus procesos de

importación durante el 2024? Por lo cual, se indagará mediante las entrevistas que se les realizarán a dichos funcionarios, para identificar distintos puntos de vista sobre el problema planteado.

Población y Muestra

Población

Son todos los casos que concuerdan con determinadas características. Las poblaciones deben situarse de manera concreta por sus características de contenido, lugar, tiempo y accesibilidad, para esto se debe delimitar la unidad a estudiar (conjunto finito o infinito con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación, queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio). En la unidad de muestreo se busca determinar el tipo de estudio a elegir para determinar la población de estudio.

Para el presente trabajo de investigación se utilizará como población a algunas pequeñas y medianas empresas importadoras del sector industrial que estén ubicadas en la Región Central Norte y que busquen optimizar los costos logísticos para sus importaciones; se trabajará con una población finita, la cual está conformada por las pymes importadoras del sector industrial de la Región Central en el periodo 2024.

Muestra

Es un subgrupo de la población o universo que interesa al investigador y será de quienes se obtendrá la información y deberá ser una muestra probabilística o no probabilística, representativa de la población (dependiendo del enfoque y diseño de la investigación). Por medio de este subgrupo será posible obtener la información que se investigará en la presente investigación, con base en experiencias y opiniones de las distintas empresas importadoras del sector industrial en la Región Central de Costa Rica.

Muestra Cualitativa

El tamaño de la muestra o número de casos o unidades de muestreo se define a partir de la naturaleza del fenómeno, que considera su complejidad; la capacidad operativa de recolección y análisis, que se relaciona con los recursos disponibles; el entendimiento del fenómeno por parte del investigador; y la saturación de categorías, esta muestra indica cuándo se ha recogido la suficiente información para poder alcanzar los objetivos ya planteados en la investigación que se está desarrollando.

La muestra se determina durante o después de los primeros ajustes de la investigación, es tentativa y se puede ajustar en cualquier momento, no es probabilística, no busca generalizar resultados sino profundizar en el fenómeno que se estudia. No es necesario que sea representativa de la población. En ocasiones una misma investigación cualitativa requiere de muestreo mixto o combinación de muestreos (si el diseño así lo requiere). Se encuentran los siguientes tipos:

- ✓ Voluntarios (ciencias sociales y médicas)
- ✓ Expertos (exploratorias para generar hipótesis)
- ✓ Casos-tipo (riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización)
- ✓ Por cuotas (estudios de opinión y mercadotecnia)
- ✓ Diversas o de máxima variación. (mostrar distintas perspectivas y representar la complejidad del fenómeno estudiado, o bien documentar la diversidad de casos para localizar diferencias y coincidencias, patrones, particularidades)
- ✓ Homogéneas (las unidades tienen un mismo perfil o características o comparten rasgos similares. Su propósito es centrarse en el tema por investigar o resaltar situaciones, procesos o episodios en un grupo social).
- ✓ En cadena o por redes (participantes clave y conocidos o quienes pueden aportar datos relevantes)
- ✓ De casos extremos (evaluar características, grupos o situaciones alejadas de la normalidad o de prototipos).
- ✓ Por oportunidad (casos que se presentan de manera fortuita)

- ✓ Teóricas o conceptuales (cuando el investigador necesita entender un concepto o teoría puede muestrear casos que le sirvan para este fin)
- ✓ Confirmativas (la intención es sumar nuevos casos cuando en los ya analizados se presenta alguna controversia o resultados diferentes)
- ✓ De casos importantes o críticos (casos del ambiente que no deben quedar por fuera)
- ✓ Por conveniencia (casos disponibles a los que se tiene acceso).

Para Westreicher (2022), la muestra por conveniencia se refiere a aquella selección de sujetos o unidades de análisis que se realiza de manera no aleatoria con base en criterios de accesibilidad y disponibilidad, ante esto menciona lo siguiente: “El muestreo por conveniencia es una modalidad de selección de una muestra estadística por la cual el investigador elige aquellos sujetos a los que tiene mayor facilidad de acceso. Esto, por proximidad geográfica o de otra índole”. (párr. 1).

Debido a lo anterior, se escogió el tipo de muestras por conveniencia, compuesta por un total de diez participantes. Se accedió a pequeñas y medianas empresas que importan producto del sector industrial, a través de personas con conocimiento y experiencias en el proceso logístico, requisitos de importación y estrategias de optimización de costos logísticos. Esta muestra fue seleccionada estratégicamente y de manera conveniente, considerando los parámetros específicos establecidos en el diseño de investigación.

Tabla 1

Muestra

#Entrevistado	Puesto	Razón
Entrevistado 1	Gerente General de pyme importadora del sector industrial	Tiene una visión general de la empresa y puede compartir la experiencia en la industria, así como las estrategias de optimización de costos logísticos que

		realizan.
Entrevistado 2	Asistente de exportaciones en pyme importadora del sector industrial	Conocimiento en el proceso de importación y distribución de productos del sector industrial en la región Central
Entrevistado 3	Gerente de ventas de pyme importadora del sector industrial	Maneja un alto dominio sobre el proceso de importación y venta de productos del sector industrial
Entrevistado 4	Encargada de compras internacionales en pyme importadora de la Región Central	Conoce del proceso de importación y comercialización de productos del sector industrial
Entrevistado 5	Gerente General de pyme importadora del sector industrial	Permite ampliar el conocimiento de las distintas estrategias de optimización de costos logísticos realizadas por las pymes importadoras del sector industrial
Entrevistado 6	Encargado de inventarios de pyme en la Región Central	Conocimientos sobre la rotación, gestión y almacenamiento de inventario en una pequeña y mediana empresa importadora del sector industrial
Entrevistado 7	Gerente General en pyme importadora de la Región Central	Permite conocer sobre los distintos procesos que debe realizar una empresa dedica a la importación de bienes
Entrevistado 8	Encargado de pyme importadora del sector industrial	Permite ampliar información acerca de pymes que importan productos del sector industrial en la Región Central.
Entrevistado 9	Coordinador logístico en pyme importadora del sector industrial	Posee conocimientos sobre la cadena de suministros de productos del sector industrial
Entrevistado 10	Propietario de pyme importadora del sector industrial	Conoce información sobre el proceso de comercialización de productos del sector

		industrial en la Región Central
--	--	---------------------------------

Nota: Alvarado, (2025)

Unidades de Análisis

Las unidades de análisis generan las categorías pertinentes para el planteamiento del problema y explicar el fenómeno en estudio, pero también puede surgir paulatinamente y deben ser relevantes. Se debe tomar en cuenta lo siguiente:

1. El investigador revisa todo el material (conjunto de datos)
2. Se identifica un tipo de segmento para ser caracterizado como unidad constante).
3. Codificar para determinar pertinencia: codificación abierta (comparar unidades de análisis para determinar categorías relevantes para el planteamiento del problema).
4. El investigador puede mantener o cambiar la unidad.
5. UNIDAD – CATEGORÍA – CODIFICACIÓN (todas relacionadas unas con otras).
6. Categorías de análisis: técnicas para generarlas:
 - a. AGRUPAMIENTO: anotar temáticas vinculados al planteamiento, señalar cuáles son comunes (se repiten una y otra vez) y por último se agrupan.
 - b. TÉCNICAS DE ESCRUTINIO:
 - i. REPETICIONES: la más fácil para identificar categorías
 - ii. CONCEPTOS LOCALES o usados frecuentemente en el contexto del estudio (expresiones reveladoras propias del ambiente al que pertenece el colaborador).
 - iii. METÁFORAS Y ANALOGÍAS (ayuda a localizar categorías con significado).
 - iv. TRANSICIONES: cambios que ocurren de manera natural en conversaciones e interacciones).
 - v. SIMILITUDES Y DIFERENCIAS (del lenguaje verbal y no verbal).

- vi. CONECTORES LINGUISTICOS Y ADVERBIOS, PRONOMBRES O SIMILARES (grupos de palabras y términos que las conectan).
- vii. DATOS PERDIDOS O NO REVELADOS (preguntarse qué falta o perdido).
- viii. MATERIAL VINCULADO A LA TEORÍA (se examina el ambiente o contexto, las perspectivas de los participantes y sus percepciones y lo que piensan de otras personas, entre otros. Relación entre las categorías y las preguntas de investigación y también buscar nuevas perspectivas).

Tabla 2*Unidades de análisis*

OBJETIVO	UNIDAD	Categorías	DEF. CONCEPTUAL	INSTRUMENTALIZACIÓN
Estudiar el desarrollo de las estrategias de optimización de costos en los procesos logísticos de las Pymes importadoras del sector industrial de la Región Central, en el periodo 2024	Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • Operador logístico • Márgenes de ganancia • Indicadores financieros • Gestión de inventarios • Herramientas tecnológicas 	Westreicher (2020) indica que “La estrategia es un procedimiento para tomar decisiones en una determinada circunstancia. Es utilizada para alcanzar uno o varios objetivos previamente definidos”. (párr.1)	De la pregunta 1 a la pregunta 5

<p>Identificar las oportunidades de mejora en las prácticas logísticas de las PYMES del sector industrial en la Región Central</p>	<p>Oportunidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoras • Innovaciones logísticas • Tácticas • Planificación de compras • Competitividad 	<p>Quiroa (2020) menciona que: “Las oportunidades de una empresa son tendencias y situaciones del ambiente externo que una empresa puede utilizar para sacar provecho, obtener ventaja frente a sus competidores y mejorar sus márgenes de utilidad”. (párr.1).</p>	<p>De la pregunta 6 a la pregunta 10</p>
<p>Examinar las limitaciones que enfrentan las PYMES del sector industrial en la Región Central con la implementación de estrategias de optimización de costos logísticos, en el periodo 2024</p>	<p>Limitaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Barreras • Limitaciones de infraestructura • Deficiencia de recursos financieros • Restricciones Gubernamentales • Capacitaciones 	<p>Medina (2023) expone que “Estas limitaciones son los puntos críticos que actúan como ‘cuellos de botella’ en los procesos y operaciones de la empresa”. (párr.5).</p>	<p>De la pregunta 10 a la pregunta 15</p>

Nota: Alvarado, (2025)

Instrumento

Los instrumentos tienen como propósito reunir la información requerida para dar respuesta a las preguntas planteadas en la investigación y, al mismo tiempo, ayudan a aclarar los aspectos que se desean indagar. Ante esto, Olivos (2023) menciona lo siguiente: “Las técnicas e instrumentos de investigación son los procedimientos o formas de obtener los datos del tema en estudio. Se apoya en las herramientas para recopilar, organizar, analizar, examinar y presentar la información encontrada”. (párr.6), por lo que permiten recopilar las bases fundamentales del tema de estudio.

Cuestionario

Para lograr los objetivos planteados en la investigación, resulta crucial acudir a fuentes relacionadas con el tema de estudio para así elaborar una base que este respaldada por aportes y vivencias, generando un conjunto de datos que permita responder a las preguntas que se plantearon para la investigación, por lo que, de acuerdo con el diseño y el enfoque metodológico del estudio, se optó por utilizar como herramienta de recolección de información un cuestionario aplicado mediante entrevistas semiestructuradas.

Entrevistas

A lo largo de esta investigación se utilizará la entrevista como técnica para facilitar la búsqueda de información entre ambas partes tanto el entrevistador como el entrevistado, este último es una persona cuyo conocimiento sobre el tema es muy avanzado y participara de una entrevista estructurada que consta de preguntas específicas, utilizando un cuestionario para brindar información amplia y necesaria. Hernández (2018) mencionan lo que se necesita para lograrlo: “En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema”. (p.449).

Proceso de Recolección de datos

Para la recolección de datos, se comenzará identificando a las personas adecuadas dentro de las empresas, es decir, aquellos que sean relevantes y confiables, y que cuenten con conocimiento sobre todos aquellos temas que tengan relación con la implementación de estrategias de optimización de costos logísticos en las distintas compañías. Posteriormente, se procederá a utilizar las fuentes primarias, incluyendo las muestras previamente seleccionadas, para realizar entrevistas individuales. De esta forma, los datos obtenidos se podrán transformar en información valiosa para el estudio.

Es importante mencionar que las entrevistas se llevarán a cabo utilizando un cuestionario estructurado, de manera que los entrevistados puedan compartir su conocimiento detalladamente, ya sea de forma presencial o a través de videoconferencia. Esto permitirá registrar la información directamente desde la fuente. Adicionalmente, se recurrirá a fuentes primarias, como libros, documentos oficiales de instituciones públicas o privadas, así como investigaciones, para obtener la información esencial requerida.

De igual forma, se considerarán fuentes secundarias, tales como libros, artículos y cualquier otro material escrito, digital o físico que sea de valor y que contribuya a la investigación de implementación de estrategias de optimización de costos logísticos en pequeñas y medianas empresas del sector industrial. Finalmente, los datos recolectados de estas fuentes serán revisados para extraer la información clave, la cual será analizada en función de las categorías descritas previamente en el documento.

Fuentes de Información

Se puede definir como fuentes de información aquellos documentos o recursos que hablen de un tema en específico. Según Hernández (2018), se puede mencionar que son “fuentes de datos, que pueden ser entrevistas, observaciones directas, documentos, material audiovisual, anotaciones, etc. [...] Además, puede recolectar datos de diferentes tipos: lenguaje escrito, verbal y no verbal,

conductas observables e imágenes”. (p.443) Ciertamente es importante escoger adecuadamente cada una de las fuentes para darle veracidad al tema.

Fuente Primaria

Hernández et al (2018) definen como fuentes primarias a aquellas que “proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes”. (p.72). Es decir, son las que ofrecen información original con conocimientos propios, sin la necesidad de basarse en otras fuentes. Se pueden destacar libros, artículos de publicaciones periódicas, documentos oficiales, testimonios de expertos, entre otros.

Para la presente investigación se consultaron como fuentes primarias diferentes testimonios de expertos que se relacionan con las estrategias de optimización de costos logísticos en pequeñas y medianas empresas del sector industrial en la Región Central durante el 2024. Estos datos en conjunto consolidan una base sólida para el desarrollo de la presente investigación, creando una visión amplia acerca del objeto de estudio; adicionalmente, también se utilizarán distintos artículos de publicaciones periódicas y documentos oficiales que sirvan como respaldo para los puntos desarrollados en la investigación.

Según lo anterior, se utilizarán los datos obtenidos de las personas entrevistadas para obtener la información correspondiente desde el conocimiento genuino de cada individuo. Además, Hernández et al (2018), en su Metodología de la Investigación, mencionan que, dentro de este tipo de fuentes, las más utilizadas son revistas científicas y libros, porque de esta manera se puede profundizar en el tema, ya que son evaluados por expertos, los cuales también se emplearán en el documento presente.

Fuente Secundaria

El término de fuente secundaria definido según Jaén (2019) indica que “Las fuentes secundarias surgen de la transformación (mediante el análisis, resumen e indización) de las fuentes primarias. Contienen información primaria reelaborada, sintetizada y reorganizada, lo que permite

el acceso a las fuentes primarias”. (p.10) En otras palabras, son aquellas en las que se ha analizado fuentes primarias, de donde se extrae información para condensarla y crear otro nuevo documento.

Debido a lo expuesto anteriormente, las fuentes secundarias, o también conocidas como indirectas, pueden ser enciclopedias, antologías, directorios, revistas, libros o artículos que contengan una interpretación de otros trabajos o investigaciones, es decir, que provengan de fuentes primarias. Como son interpretaciones específicas de un tema, es necesario confirmar la validez y comprobar si es relevante para la información que se desarrollara en el transcurso de la investigación.

Para la presente investigación se utilizarán como fuentes secundarias artículos y sitios de interés informativos que estén relacionados al estudio de la optimización de costos logísticos en las pequeñas y medianas empresas importadoras de sector del industrial en la Región Central, es por medio de estas fuentes secundarias donde se permite expandir los conocimientos relevantes dentro del tema de investigación y, a su vez, profundizar los conceptos que permiten conocer un poco más acerca del tema de estudio.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo se expondrán aquellos resultados que fueron obtenidos por medio de las entrevistas realizadas a personas especialistas en el tema de estrategias de optimización de costos logísticos en las pequeñas y medianas empresas, está organizado de la siguiente manera: en primer lugar, se presenta la tabla N.º 3, la cual muestra las categorías resultantes del análisis de las unidades vinculadas a los tres objetivos específicos de esta investigación.

Este capítulo tiene como finalidad dar a conocer los hallazgos más relevantes obtenidos durante la etapa de recolección de información, permitiendo comprender cómo las pequeñas y medianas empresas importadoras del sector industrial en la Región Central aplicaron diversas estrategias logísticas para optimizar sus costos en el año 2024, buscando conocer cómo empresas de la región pueden resolver aquellas situaciones que suceden durante el desarrollo del proceso importador.

En la segunda sección del capítulo, se procede a describir y examinar en detalle cada una de las categorías identificadas, las cuales fueron obtenidas a partir de un análisis, el cual se realiza con base en la información recopilada de distintas fuentes, tanto empíricas como científicas. Finalmente, se incluirá un apartado donde se realizará una interpretación de datos que tiene como propósito dar respuesta al problema planteado en el estudio, es importante señalar que el análisis de esta investigación no busca generalizar los resultados a toda la población de pymes, sino más bien comprender las técnicas internas y desafíos comunes enfrentados por estos negocios.

Es por medio de las categorías construidas, que se puede observar cómo las estrategias de optimización de costos se ven influenciadas por factores como la planificación logística, la gestión de inventarios, la selección de proveedores y el uso de herramientas tecnológicas; estos elementos, que se detallan a lo largo del capítulo, permiten visualizar tanto las oportunidades de mejora como las limitaciones propias del contexto económico actual. Acto seguido, se presentarán las unidades y categorías que pertenecen al desarrollo de esta investigación.

Tabla 3*Unidades y categorías de análisis*

Unidad	Categoría
1. Estrategias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Operador logístico 2. Márgenes de ganancia 3. Indicadores financieros 4. Gestión de inventarios 5. Herramientas tecnológicas
2. Oportunidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejoras 2. Innovaciones logísticas 3. Tácticas 4. Planificación de compras 5. Competitividad
3. Limitaciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Barreras 2. Limitaciones de infraestructura 3. Recursos financieros 4. Restricciones Gubernamentales 5. Capacitaciones

Nota: Alvarado (2025)

Unidad de análisis 1: Estrategias

Esta primera unidad de análisis tiene como finalidad indagar en las principales estrategias que utilizan las pequeñas y medianas empresas para poder optimizar los costos logísticos durante el curso de las importaciones realizadas durante el periodo 2024, esto con el fin de conocer acerca de las distintas maneras que las compañías resguardan sus utilidades en el desarrollo de este proceso. Dicho lo anterior Ríos (2025) menciona lo siguiente acerca de la reducción de costos en las pymes:

La reducción de costos es una prioridad para cualquier empresa que busque mejorar

su rentabilidad y eficiencia. En particular, las pequeñas y medianas empresas (pymes) pueden beneficiarse significativamente de estrategias bien ejecutadas para reducir gastos sin comprometer la calidad de sus servicios o productos. (párr.1).

Con lo anterior mencionado, es evidente que una correcta aplicación de estrategias puede verse reflejados directamente en los costos y este aspecto para las pymes puede resultar clave, ya que la reducción de costos dentro de estos negocios puede ser complicado debido a la falta de conocimientos o bien capacitación. Para efectos del presente estudio se mencionaron diversas categorías que surgieron producto de las respuestas obtenidas por los entrevistados y estas son las siguientes:

1. Operador logístico
2. Márgenes de ganancia
3. Indicadores financieros
4. Gestión de inventarios
5. Herramientas tecnológicas

Categoría 1: Operador Logístico

Descripción

Se estableció la primera categoría de la unidad de análisis donde se le preguntó a los expertos en el área: ¿Cuáles considera usted que son las estrategias logísticas que han implementado las pymes importadoras del sector industrial en la Región Central para optimizar sus costos logísticos durante el 2024? Las respuestas de los entrevistados son bastante variadas, sin embargo, reflejan algunas de las estrategias que realizan cada una de las empresas con la intención de reducir sus costos logísticos, las respuestas fueron las siguientes:

“Utilizar un operador logístico que cuente con experiencia, servicios aduanales, de transporte local e internacional y de servicios de consolidación de carga” (Entrevistado 1)

“Contratar outsourcing para compras y comercio me permite que una agencia anual se encargue del proceso logístico y yo poder realizar otras cosas”. (Entrevistado 2)

“Considero importante tener varios proveedores; para mí es más importante tener siempre inventario que esperar una buena tarifa o que el proveedor tenga el producto listo, ya que, no tengo un solo proveedor; manejo hasta cuatro dependiendo del país, como China, México, Guatemala, Israel, Italia y Estados Unidos, para obtener las mejores condiciones logísticas por región.” (Entrevistado 3)

“Intentamos juntar pedidos para pagar menos en transporte y también nos hemos apoyado en planear mejor cuándo traer la mercadería.” (Entrevistado 4)

“Importar el primer trimestre del año, no ha resultado bastante provechoso para evitar retrasos con la mercadería” (Entrevistado 5)

“Hacemos alianzas con otras empresas para traer contenedores compartidos y así no pagamos todo el flete nosotros solos.” (Entrevistado 6)

“Bueno, aquí lo que hicimos fue buscar nuevos proveedores más cercanos al puerto para ahorrarnos transporte interno.” (Entrevistado 7)

“Nos enfocamos en importar por volumen, usando contenedores completos, eso ha bajado bastante los costos por unidad.” (Entrevistado 8)

“Utilizar un operador logístico que cuente con experiencia, servicios aduanales, de transporte local e internacional y de servicios de consolidación de carga fue de gran ayuda.” (Entrevistado 9)

“Establecer alianzas con socios logísticos locales en los países que importamos, nos ha ayudado a facilitar el almacenamiento y la distribución.” (Entrevistado 10)

Análisis

El análisis de estrategias como categoría es vital para poder entender cuáles son aquellas prácticas que las distintas pequeñas y medianas empresas realizan sus procesos para poder llevar el curso de sus importaciones, esto además resalta cómo las compañías pueden utilizar distintos métodos que tienen como finalidad ahorrar costos logísticos que se presentan en el desarrollo de este proceso tan importante.

Con base en las distintas respuestas obtenidas por los entrevistados es posible inferir uno de los problemas principales para los encargados de estas empresas y es la falta de personal capacitado para desarrollar tareas tan claves como la logística de una importación, por lo que para evitar situaciones adversas con la mercancía es posible utilizar otras medidas para suplir esa necesidad y es el uso de operadores logísticos que puedan desarrollar la logística sin necesitar la presencia del encargado. Ante esto, García (2021) menciona lo siguiente:

Los operadores logísticos funcionan como algo más que un simple proveedor. Se convierten en socios de negocio de las empresas con las que trabajan, ya que asumen la total responsabilidad de la supervisión, gestión, análisis y ejecución de una o varias áreas de su sistema de abastecimiento. (párr.3).

Categoría 2: Margenes de Ganancia

Descripción

En esta categoría se exploran las estrategias que han permitido a las pymes mejorar sus márgenes de ganancia mediante la optimización de costos logísticos, las opiniones recopiladas subrayan el impacto directo de la logística en los beneficios de la empresa, por lo que se observa que una logística más eficiente contribuye a una mayor estabilidad financiera dentro de la empresa; por ende, todo el análisis se fundamenta en las experiencias descritas por los participantes, las cuales son las siguientes:

“Para nuestras primeras importaciones consolidar la carga nos sirvió, porque logramos reducir lo que pagábamos por flete y sacamos más provecho.” (Entrevistado 1)

“Tercerizar parte de la logística nos ayudó a enfocarnos en lo nuestro y a bajar algunos costos.” (Entrevistado 2)

“Comprar más cantidad cuando se puede nos sale más barato por unidad y eso ayuda a ganar más margen a la hora de vender el producto.” (Entrevistado 3)

“Tener contactos fijos con algunos proveedores ha ayudado a estabilizar precios y mejorar márgenes.” (Entrevistado 4)

“Estrategias como la adopción de nuevas tecnologías, conocer más sobre los tipos de exoneración, los transportes, los canales de envío y otras puede ayudar a esa parte” (Entrevistado 5)

“Revisamos las rutas y ajustamos para hacer el transporte más barato. Eso sí nos ha dado resultado.” (Entrevistado 6)

“Pensamos en usar consolidación de carga para reducir el costo del flete, porque en ese momento no teníamos tanto conocimiento sobre el tema.” (Entrevistado 7)

“La optimización de procesos durante la importación, por ejemplo, si el envío debe ser vía terrestre, marítima o aérea...” (Entrevistado 8)

“Implementamos entregas programadas para todo el año, eso ha reducido el gasto en transporte para nosotros.” (Entrevistado 9)

“Cambiamos a proveedores más cercanos y eso logro bajar los tiempos de entrega y los costos logísticos.” (Entrevistado 10)

Análisis

En esta categoría, es posible observar la gran variedad de opciones existentes para mejorar los márgenes de ganancia en las pequeñas y medianas empresas; sin embargo considerando las respuestas de los entrevistados acerca de este factor, se puede evidenciar cómo la consolidación de carga puede resultar una buena herramienta primeriza para poder realizar el proceso de importación. Ante esto Juárez (2021) menciona lo siguiente “las compañías cuentan con la posibilidad de aumentar frecuencias hacia un destino, y con ello, brindar un mejor servicio a su cliente final”. (párr. 16).

Las utilidades están presentes en todas las empresas o negocios que desarrollen una actividad con la finalidad de generar ganancia, las pequeñas y medianas empresas del sector industrial no son la excepción, Kandel (2023) define estos márgenes de la siguiente manera: “El margen de ganancia es la diferencia entre los ingresos y los costos de una empresa. Se expresa como porcentaje y representa el dinero que gana la empresa por cada peso que vende, después de haber pagado los costos inherentes a su operación”. (párr.3).

Los márgenes de ganancia son clave para el desarrollo de cualquier empresa, lo más importante para una compañía es la ganancia que puedan generar con base en las distintas actividades del negocio. Algunas estrategias de optimización de costos, como pueden ser la consolidación de carga, generan una gran mejoría en los márgenes de una empresa, ya que si bien estos pueden ser un reto en primera instancia, es evidente que la posibilidad de poder adquirir los distintos productos de manera directa sin la necesidad de terceros genera un efecto positivo en las utilidades.

Categoría 3: Indicadores Financieros

Descripción

Esta categoría destaca los principales indicadores financieros mencionados por los entrevistados para evaluar los resultados de las estrategias logísticas implementadas, tales como

ganancias o márgenes, el costo por unidad importada o los gastos logísticos de una importación, ya que estos indicadores permiten valorar si las estrategias que se han utilizado han sido efectivas con el paso del tiempo en la empresa. Las respuestas obtenidas son las siguientes:

“Chequeamos constantemente el inventario para saber exactamente cuántas unidades de productos se han vendido desde el momento que ingresaron.” (Entrevistado 1)

“Evaluar los costos administrativos relacionados con la logística, así ajustamos los precios a los costos de la última importación.” (Entrevistado 2)

“Yo manejo principalmente la tasa interna de retorno (TIR), aunque para mí es primordial tener inventario, prefiero asegurar el inventario, aunque gane menos margen, porque el costo de oportunidad no se pierde.” (Entrevistado 3)

“El ROI mensual y el análisis del flujo de caja han sido los más útiles para esto.” (Entrevistado 4)

“Nos guiamos por el margen bruto y el costo logístico por producto para saber la rentabilidad de la importación.” (Entrevistado 5)

“Revisamos la rotación promedio de inventario, es decir, cuántas unidades se vendieron, ya que también me permite prever mejor lo que debo traer el próximo año y desde dónde.” (Entrevistado 6)

“Buscamos controlar los gastos operativos de las importaciones, como por ejemplo el flete, seguros, impuestos, eso lo revisamos cada trimestre.” (Entrevistado 7)

“Para saber que tan rentable fue la importación, usamos el margen de ganancia, para medir si las estrategias que utilizamos funcionaron.” (Entrevistado 8)

“Uno de los indicadores que usamos es el margen de ganancia bruta, porque ahí se nota si estamos gastando menos en la parte logística.” (Entrevistado 9)

“Comparamos el costo por unidad importada y el porcentaje que representa la logística dentro de los costos totales de esa inversión, eso nos da una idea clara.” (Entrevistado 10)

Análisis

La tercera categoría tiene como finalidad demostrar cuáles son aquellos indicadores que pueden utilizar las pequeñas y medianas empresas para medir las finanzas de sus importaciones; según las respuestas brindadas por los distintos entrevistados, es posible determinar que existen diversas maneras en la cuales una compañía que se dedica a la importación de productos del sector industrial en la Región Central para saber si sus procesos están generando un porcentaje de ganancia para el negocio.

Saber reconocer cuáles son los indicadores financieros que establecen la sanidad de las importaciones realizadas por las empresas puede resultar un aspecto clave para todos los negocios; las importaciones se realizan con la intención de generar un auto positivo en los márgenes de ganancia, sin embargo, si esta última no tiene ese efecto dentro de la empresa, puede resultar un aspecto bastante negativo. Por tanto, es indispensable conocer aquellos aspectos que indican que las importaciones que realizan las pequeñas y medianas empresas son rentables y no un gasto que puedan generar efectos negativos. Ante esto, Párraga (2023) menciona lo siguiente:

Los indicadores financieros son herramientas gerenciales que permiten evidenciar la información obtenida de los saldos contables, cuyo uso correcto permite la toma de decisiones. Un indicador de gestión representa la expresión cuantitativa del comportamiento del desempeño de un proceso, cuya dimensión al compararse con un nivel de referencia, puede demostrar evidencias de desviación sobre las que se toman acciones preventivas o correctivas de acuerdo al caso. (párr.5).

Categoría 4: Gestión de Inventarios

Descripción

A continuación, en esta categoría se buscará analizar cómo la gestión de inventarios ha sido una herramienta para optimizar los costos logísticos de las pymes en el periodo 2024, las personas entrevistadas mencionaron acciones como el control digital mediante sistemas electrónicos, los inventarios justo a tiempo y la reducción de sobrantes. Ante esto, Tempone (2025) dice lo siguiente “La optimización de inventarios, entonces, es clave para las PYMES porque está fuertemente relacionada con la sustentabilidad del negocio”. (párr. 2). Los comentarios para esta categoría fueron los siguientes:

“Llevar un control digital del inventario para evitar excesos y faltantes en ciertos productos que manejamos, así optimizamos el espacio y es más práctico.” (Entrevistado 1)

“Hacer inventarios físicos frecuentemente para detectar errores y así evitar pérdidas con ciertos productos.” (Entrevistado 2)

“Mantener un inventario mínimo para productos con alta rotación así evito quedarme sin producto en algún momento además de liberarme espacio en la bodega.” (Entrevistado 3)

“Tratamos de mantener inventarios rotativos con máximos y mínimos definidos ha sido útil.” (Entrevistado 4)

“Capacitamos a todo el personal de bodega, para que aprenda a optimizar todo el espacio que tienen” (Entrevistado 5)

“Optimizar el espacio en las bodegas que usamos actualmente para así evitar alquilar más espacio y no recurrir en más gastos.” (Entrevistado 6)

“Para cada cliente establecimos un espacio de manera que los pedidos realizados por ellos se encuentren en su respectivo lugar” (Entrevistado 7)

“Con nuestro principal proveedor que se encuentra en Panamá, usamos hojas de cálculo compartidas para coordinar los pedidos” (Entrevistado 8)

“Actualizar constantemente los registros de inventarios para saber exactamente qué tenemos que pedir.” (Entrevistado 9)

“Nosotros usamos un ERP sencillo que nos ayuda a tener claro el inventario y los pedidos que tenemos que coordinar.” (Entrevistado 10)

Análisis

Las empresas, según los comentarios de cada entrevistado, buscan una correcta gestión de inventarios, con el fin de evitar el desabasto de ciertos productos que para ellos pueden ser claves en el proceso de comercialización, además de buscar la mejor manera de optimizar los distintos espacios que están destinados a esa función, con la intención de evitar gastos innecesarios en mercancía que pueda llegar a tener muy poca rotación en la empresa o bien, no tener productos de los cuales se tiene una rotación constante en el mercado en el que se desenvuelve la compañía.

Para una pequeña y mediana empresa, la gestión de inventarios resulta fundamental, ya que dependiendo de la actividad que realice la compañía puede llegar a ser en términos generales el activo más importante que puede poseer la empresa, pues mediante este es que se consiguen los ingresos que hacen circular el resto de activos dentro del negocio. Por lo tanto es claro que un manejo eficiente del inventario es vital para el trascurso de los procesos de la empresa; según diversos entrevistados, es posible inferir la gran variedad de prácticas que pueden realizarse para tener una gestión de inventarios óptima.

Con base en las respuestas obtenidas por los entrevistados, la gestión de inventarios puede resultar un tanto compleja en el desarrollo del día a día de la compañía, ya que existen diversas

maneras o tácticas que pueden utilizar para la facilitación de estas tareas; sin embargo, estas pueden resultar un inconveniente para la empresa, ya que la falta de capacidad y recursos podrían impedir la utilización de alguna estrategia para la el cuidado correcto de la gestión de inventarios.

Categoría 5: Herramientas Tecnológicas

Descripción

Esta categoría describe el uso de herramientas tecnológicas como parte de las estrategias para optimizar los costos logísticos; según lo manifestado por los entrevistados, el empleo de software de inventarios, aplicaciones de rastreo y aplicaciones para encontrar distribuidores ha facilitado la gestión de las importaciones, además de que los participantes indicaron que ciertas herramientas han permitido un mejor control y planificación dentro de la empresa. Las respuestas para esta categoría fueron las siguientes:

“Nosotros tratamos de combinar lo digital con lo manual porque no siempre hay presupuesto para este tipo de tecnologías.” (Entrevistado 1)

“Además de las herramientas que puede llegar a darnos la naviera, hasta el momento no se maneja alguna tecnología que ayude a este tipo de cosas.” (Entrevistado 2)

“Sí, a mí me gusta trabajar con Penta Transaction, que me ha servido mucho, me ha ayudado a cambiar proveedores logísticos, encontrar mejores tarifas, y también para buscar productos o nuevos proveedores en distintos mercados.” (Entrevistado 3)

“Usamos un software básico de control de inventarios y cotizaciones que se llama Finanza Pro.” (Entrevistado 4)

“Hemos usado un sistema de inventario en la nube que ha hecho la diferencia, se llama Alegra.” (Entrevistado 5)

“Usamos una herramienta para el rastreo de carga, eso nos da más confianza porque sabemos por dónde va y podemos darles respuesta a los clientes. (Entrevistado 6)

“Manejamos un software para el almacén porque nos ayuda a tener el inventario más controlado.” (Entrevistado 7)

“Empezamos a integrar Google Sheets con alertas automáticas por WhatsApp para poder estar pendientes de las hojas de cálculo.” (Entrevistado 8)

“Hemos intentado utilizar Un ERP básico que también tiene módulo de importaciones, por lo que nos podría facilitar bastante si sale bien.” (Entrevistado 9)

“Hasta este momento no solemos utilizar muchas herramientas tecnológicas, fuera del sistema de facturación que nos permite almacenar, calcular y cotizar para nuestros clientes.” (Entrevistado 10)

Análisis

El uso de distintas tecnologías para el desarrollo de las tareas que pueden llegar a realizar una pequeña o mediana empresa importadora del sector industrial en la Región Central suelen ser bastante variadas, ya que no todas las empresas cuentan con la capacidad para poder poner en práctica dichas herramientas, por lo que esto puede verse reflejado en las respuestas. Por un lado, algunas empresas utilizan este tipo de prácticas para desempeñar nuevas tareas, sin embargo, otras debido a la falta de recursos, no cuentan con capacidad para realizarlo.

La falta de recursos es uno de los principales retos que afectan a las pymes a la hora de querer implementar herramientas tecnológicas que les ayuden en la gestión del proceso de importación; la falta de capacitación también limita la implementación de estas herramientas- Sin embargo, existen factores que pueden retrasar la implementación de estas prácticas, por lo que se observa que para algunas compañías la implementación de ciertas tecnologías puede resultar más sencillo que para otras.

Lo anterior depende de factores como la edad de los encargados, los recursos con los cuales cuenta la empresa, la capacitación o preparación que tienen o bien la capacidad de asimilación de las empresas ante el uso de estas. Por estas y otras razones, las compañías pueden enfrentar un panorama bastante ambiguo donde el gerente o los encargados serán los responsables de tomar la decisión final sobre el uso de estas prácticas en las distintas compañías.

Unidad de análisis 2: Oportunidades

La segunda unidad de análisis está enfocada en identificar las principales oportunidades que pueden obtenerse a raíz de la aplicación de las estrategias de optimización de costos logístico dentro de una pequeña o mediana empresa en el periodo 2024 y como estas pueden beneficiar su desarrollo dentro del mercado del sector industrial en la Región Central. Para esta unidad de análisis se han identificado diversas categorías basadas en las respuestas de los entrevistados, que reflejan varias oportunidades que pueden generarse en los distintos ámbitos de la compañía. Para tal efecto, se exponen las siguientes categorías:

1. Mejoras
2. Innovaciones logísticas
3. Tácticas
4. Planificación de compras
5. Competitividad

Categoría 1: Mejoras

Descripción

La categoría se centra en las mejoras que las pequeñas y medianas empresas pueden aplicar para que las estrategias de optimización de costos logísticos sean más efectivas en la gestión de los distintos procesos logísticos. Este apartado se enfoca en las oportunidades que identificaron los entrevistados para perfeccionar los procesos internos que tienen relación con la logística, esto según sus experiencias en el 2024; las respuestas de los entrevistados fueron las siguientes:

“Creo que las PYMES pueden mejorar en la planificación de sus compras y manejo de inventarios para evitar gastos innecesarios y un exceso de inventarios.” (Entrevistado 1)

“La comunicación entre departamentos debe ser más clara para evitar confusiones, el de logística con el de inventarios principalmente.” (Entrevistado 2)

“Nosotros consideramos que capacitar más al personal del área logística ayudaría bastante, para así evitar situaciones que puedan resultar costosas para la empresa.” (Entrevistado 3)

“Para mejorar nuestra logística, reducimos los viajes innecesarios para mejorar la planificación de la logística.” (Entrevistado 4)

“Yo considero que para este tipo de empresas se necesita mejorar la disciplina y la constancia porque estos suelen ser de los aspectos que más afectan.” (Entrevistado 5)

“Aquí en la empresa hemos buscado capacitar a todos, porque creemos que es importante que todos sepan realizar de todo.” (Entrevistado 6)

“Se podrían actualizar algunos procesos para que sean más ágiles y se reduzcan los errores, como a revisión de inventarios.” (Entrevistado 7)

“Para empresas pequeñas como la nuestra, algunas estrategias son accesibles, pero otras requieren inversión que no tenemos.” (Entrevistado 8)

“Creo que de los principales aspectos que deben de mejorar las pymes son el estar más pendiente de tecnologías e innovaciones que salen todos los días en los mercados.” (Entrevistado 9)

“El saber cuáles son mis gastos pienso que es de las cosas más importantes al momento de emprender un negocio, por lo que creo este es un aspecto que las pymes deben mejorar si quieren mantenerse en el mercado.” (Entrevistado 10)

Análisis

Esta categoría se centra en aquellas mejoras que pueden llegar a considerar las pymes como importantes, por lo que aspectos como la planificación, la comunicación y la capacitación llegan ser claves dentro de las distintas compañías; esto demuestra que las pequeñas y medianas empresas reconocen áreas internas que pueden ajustar para que sus estrategias logísticas sean más efectivas y sostenibles en el tiempo que realicen procesos logísticos en sus respectivos departamentos.

Conocer aquellos aspectos que suelen generar disturbios o problemas en una empresa es importante para su desarrollo futuro, ya que permite mejorar en gran parte las distintas áreas que posee la empresa, por lo que esta se verá beneficiada. De acuerdo con las respuestas de los entrevistados, se puede inferir que áreas como la capacitación, comunicación y planeación son las que más resaltan a la hora de mencionar las mejoras que debe realizar la empresa. Ante esto, ESCALA (2024) menciona lo siguiente:

En resumen, la mejora de procesos es esencial para que las PYMEs puedan competir efectivamente en el mercado. Identificar y optimizar los procesos ineficientes no solo reduce costos y aumenta la eficiencia, sino que también mejora la calidad del producto o servicio ofrecido. (párr.25).

Categoría 2: Innovaciones Logísticas

Descripción

Esta categoría analiza las posibles innovaciones que podrían adoptar las pequeñas y medianas empresas importadoras del sector industrial para reducir sus costos logísticos, buscando identificar herramientas, tecnologías o nuevas formas de operar que marcarían una diferencia positiva en la gestión logística con relación al año 2024. Las respuestas de los entrevistados fueron las siguientes:

“Hasta el momento lo que único que hemos utilizado es incluir códigos QR o similares para tener mejor control de los inventarios de ciertos productos.” (Entrevistado 1)

“Automatizar algunas tareas en bodega, aunque sea con soluciones sencillas, ayudaría bastante.” (Entrevistado 2)

“Para mí antes era una innovación usar un CRM (Customer Relationship Management), y ahora hay opciones accesibles como un CRM de \$20 o \$30 al mes que ayuda con redes sociales, entregas, cobros e inventarios.” (Entrevistado 3)

“Creemos que una buena innovación que pueden hacer las pymes es el rastreo por GPS de la mercadería que importan.” (Entrevistado 4)

“Nosotros no hemos usado lo suficiente SAP (System Applications and Products in Data Processing) pero creemos que con el tiempo nos puede resultar una buena herramienta.” (Entrevistado 5)

“Una buena innovación que nosotros consideramos que puede aportar bastante es la revisión automática de documentos de embarque.” (Entrevistado 6)

“No hemos usado muchas herramientas para innovar, pero dentro de la empresa hemos utilizado Power BI y nos ha resultado bastante buena para analizar los datos.” (Entrevistado 7)

“Sistemas de Gestión de la Cadena de Suministro (SCM), Software de Gestión de Almacenes (WMS), Sistemas de Gestión de Pedidos (OMS), Análisis de Datos y Business Intelligence (BI).” (Entrevistado 8)

“Algunas herramientas que pueden llegar a innovar en esta parte pueden ser la inteligencia artificial, machine Learning o bien servicios de comercio por plataformas digitales.” (Entrevistado 9)

“Creo que buscadores y herramientas de AI pueden ser innovaciones en esta área.”
(Entrevistado 10)

Análisis

En esta categoría se puede evidenciar que los entrevistados ven en la tecnología y la digitalización una oportunidad clara para mejorar la logística y reducir costos, ya que se resaltaron herramientas como el uso de plataformas para gestión de datos o bien el análisis de estos; sin embargo, no todas las empresas pueden hacerlo tan fácilmente, esto refleja que las pequeñas y medianas empresas están conscientes del valor de innovar, aunque reconocen que su implementación depende de los recursos que no cuentan o bien no saben utilizar.

Con base en las respuestas obtenidas de las personas entrevistadas, es posible llegar a entender las distintas realidades que una empresa en crecimiento puede llegar a sufrir, si bien hay algunas en las cuales la innovación está cada vez más presente, para otras esto puede significar un reto bastante grande, ya que son organizaciones en las que los procesos se han realizado de la misma manera por mucho años; es por eso que la innovación resulta un desafío bastante grande para estas empresas, ante esto Fernández (2025) menciona lo siguiente:

Las Pymes deben tener total conocimiento del mercado en que están ubicados. Deben tomarse el tiempo de sumergirse en las aguas de la competencia y diferenciarse de ella. Hay que tener presente que nuestro mercado, dado que es uno pequeño, está saturado y eso pone un reto más a las PyMes pero también una enorme oportunidad de hacer la diferencia para ganar el mayor número de clientes. (párr.6).

Categoría 3: Tácticas

Descripción

La tercera categoría se centra en las tácticas que pueden aplicar las microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas para reducir costos relacionados al transporte de mercancías; en este apartado se recogen todas aquellas recomendaciones, experiencias o tácticas de los entrevistados sobre cómo optimizar el uso de los recursos destinados al transporte en las operaciones de importaciones realizadas por las diversas compañías. Las repuestas de los entrevistados fueron las siguientes:

“Aprovechar los viajes de regreso para no ir vacío y perder dinero, por lo general si debemos de enviar un producto lejos es importante que al regreso traiga algún producto para que sea rentable. (Entrevistado 1)

“Buscamos reducir la cantidad de viajes y aumentar el volumen por envío para así no tener que pagar más en gastos innecesarios.” (Entrevistado 2)

“Sí, conocer bien los puertos y fronteras de salida más rápidas y con mejores tarifas, y buscar opciones a nivel externo.” (Entrevistado 3)

“Optimizar la carga de cada camión, para así evitar viajes vacíos es algo que frecuentemente hacemos.” (Entrevistado 4)

“Al principio buscábamos aliarnos con otros importadores para llenar contenedores completos.” (Entrevistado 5)

“Tener varias opciones, porque cuando usamos transporte terrestre hemos encontrado mejores tarifas en empresas de El Salvador que en empresas costarricenses.” (Entrevistado 6)

“Planificar mejor los tiempos de compra para evitar retrasos por cuestiones de la época al momento recibir la mercancía.” (Entrevistado 7)

“Para algunos productos el consolidar la carga fue de gran ayuda, principalmente porque suelen ser productos con poca rotación y que viene de lugares no muy lejanos por lo que no gastamos mucho en el transporte.” (Entrevistado 8)

“Evitamos múltiples entregas pequeñas en vez de una más eficiente porque esto encárese los gastos del transporte.” (Entrevistado 9)

“Cuando importamos un contenedor, hablamos con nuestro proveedor para que nuestra mercadería venga a piso y así ganar más espacio” (Entrevistado 10)

Análisis

Las respuestas de los entrevistados coincidieron en que la planificación de compras, el buscar diferentes opciones para poder recibir sus mercancías importadas y el aprovechamiento de los viajes de retorno son tácticas para lograr esta tarea de forma exitosa, esto refleja que los emprendimientos buscan formas prácticas de ajustar su logística para ser más eficientes sin comprometer el servicio, para así no recurrir en gastos adicionales por esta misma razón.

En relación con las respuestas de los entrevistados, es posible entender la gran diversidad de tácticas que una pyme puede realizar, el saber cuál es más rentable que otra puede significar una diferenciación del resto, pautando un resultado mayor para la empresa, volviéndose más competitiva y aumentando sus niveles de utilidades, sin embargo, las respuestas evidencian que las tácticas pueden variar dependiendo de las necesidades que tenga la empresa, ya que si bien alguna puede ser más eficiente que otra, esto varía según la compañía que la realice.

Categoría 4: Planificación de Compras

Descripción

La cuarta categoría recoge las ideas sobre cómo las pequeñas y medianas empresas pueden organizar o planificar mejor sus compras de mercancías para así reducir los costos logísticos relacionados con la importación de productos del sector industrial en la Región Central; los entrevistados compartieron sus recomendaciones basadas en su experiencia durante el 2024, resaltando la importancia de anticipar los pedidos, revisar frecuencias de compra y evaluar los volúmenes para obtener mejores condiciones con los proveedores. Las respuestas de las personas entrevistadas son las siguientes:

“Nosotros tratamos de hacer compras más grandes y menos seguidas para ahorrar en transporte, ya que este varía mucho en el transcurso del año.” (Entrevistado 1)

“En la empresa tratamos de hacer un calendario de compras para así planificar que tipo de productos debemos de traer según la época que se está en ese momento.” (Entrevistado 2)

“En mi experiencia siempre he tratado de tener más de un proveedor, por si algo falla poder resolver el problema y no quedarme sin producto.” (Entrevistado 3)

“Planear mejor cuándo pedir según la rotación de ciertos productos nos ha ayudado bastante.” (Entrevistado 4)

“Comprar en temporadas bajas y planificar con más meses de anticipación ayuda a bajar costos.” (Entrevistado 5)

“Por cuestiones de la empresa nosotros tratamos de juntar las compras de varios clientes para así ahorrar en fletes y dar un precio más competitivo para mis clientes.” (Entrevistado 6)

“Revisamos el histórico de consumo de algunos productos para así no pedir de más ni de menos.” (Entrevistado 7)

“Tratamos de pedir en base a las proyecciones de ventas de ciertos productos para así evitar exceso de inventario y gastos innecesarios.” (Entrevistado 8)

“Tenemos reuniones virtuales periódicamente con los proveedores, para así ajustar las fechas de entrega y saber cómo van las compras.” (Entrevistado 9)

“A pesar de la demanda de algunos productos buscamos reducir las compras impulsivas y seguir un calendario fijo de pedidos que tenemos preparado.” (Entrevistado 10)

Análisis

Según lo ejemplificado en esta categoría que corresponde a la planificación de las compras, es posible deferir que esta práctica es clave para optimizar los costos logísticos y esto puede hacerse de diversas maneras tales como la de comprar un volumen grande, coordinar bien con proveedores de mercancías y usar datos históricos para planificar las compras que se harán el futuro, por lo que esto refleja que las pequeñas y medianas empresas buscan formas de alinear las compras con la operación para evitar gastos extras y tener precios más competitivos para sus clientes.

En esta categoría se resaltan diversas maneras en las cuales una organización puede llegar a planificar sus compras, este aparatado deja en evidencia que las empresas realizan esta acción dependiendo del volumen que necesiten, cuidando aspectos como el volumen y el margen que puede llegar a necesitar. Las respuestas evidencian que el volumen, la planificación y el análisis resultan básicos para poder desempeñar esta parte vital del curso de las distintas importaciones que una empresa puede llegar a realizar.

Aspectos como la selección de proveedores, investigar a estos, identificar posibles riesgos y planificar estrategias de transporte son parte de la planificación de compras para una empresa pyme. Ante esto, Contabilum (2023) menciona lo siguiente: “La gestión de compras es un proceso

fundamental para cualquier negocio, ya sea grande o pequeño. En las pymes, este factor es especialmente importante, ya que puede tener un impacto significativo en la rentabilidad de la empresa”. (párr.1).

Categoría 5: Competitividad

Descripción

Esta última categoría correspondiente a la unidad de análisis de oportunidades y se centra explorar las opiniones de los entrevistados sobre cuáles aspectos deberían fortalecerse en el sector industrial para ser más competitivos dentro sus mercados respectivos, para así poder entender cuales oportunidades de mejora podrían llegar a beneficiar a las mismas, además de los cambios en ciertos procesos o estrategias que pueden ayudar a las pymes a tener un mejor lugar en el mercado. Las respuestas de los entrevistados fueron las siguientes:

“Considero que el capacitar más seguido al personal es de gran ayuda ya que nos puede dar ese valor extra a la hora de comercializarlos.” (Entrevistado 1)

“Mejorar la comunicación dentro de la empresa es algo en lo que nos centramos en mejorar, ya que un retraso en nuestra cadena puede afectar la venta final hacia un cliente.” (Entrevistado 2)

“Yo considero, que hay que invertir más en tecnología para no quedarse atrás en el mercado, ya que este cambia con el paso del tiempo.” (Entrevistado 3)

“He pensado que, hace falta más educación financiera para la gran mayoría de pymes de este sector.” (Entrevistado 4)

“Reducir la tramitología y ofrecer incentivos o ayudas a empresas que vienen empezando, sería clave.” (Entrevistado 5)

“Para nosotros el servicio al cliente es un área que siempre se puede reforzar un poco más en todas las empresas.” (Entrevistado 6)

“Para mí el adaptarse a lo que pide el mercado, es algo muy importante, ya que es quien nos dice que tipo de productos necesita el cliente.” (Entrevistado 7)

“Pienso que es posible simplificar el acceso a herramientas de exportación e importación para facilitar ciertos procesos.” (Entrevistado 8)

“Debería haber más apoyo para innovación y digitalización de procesos por parte del gobierno.” (Entrevistado 9)

“Creo que la capacitación para la mayoría de las pymes que importan en este sector ayudaría mucho, ya que es un sector muy amplio en el cual se manejan muchos tipos de productos y esto podría aumentar la competitividad del mercado.” (Entrevistado 10)

Análisis

La última categoría referente a la segunda unidad de análisis centrada en las oportunidades de las pequeñas y medianas empresas refleja que los entrevistados ven en la tecnología, la capacitación y la eficiencia en procesos las principales áreas para mejorar la competitividad dentro sus respectivos mercados, por lo que es posible afirmar que las pymes buscan no solo reducir costos, sino también diferenciarse y adaptarse mejor al mercado, siendo este un factor clave para cualquier empresa en estos días.

La competitividad es un aspecto clave que toda compañía debe trabajar para desarrollarse dentro de su respectivo mercado, por lo que la empresa requiere considerar este factor. Las respuestas evidencian la gran variedad de aspectos que una pequeña o mediana empresa del sector industrial debe tener en cuenta a la hora de ser competitivo. Ante esto, Saavedra (2014) menciona lo siguiente: “La competitividad empresarial depende de la productividad, la rentabilidad, la

posición competitiva, la posición en el mercado interno y externo, las relaciones interempresariales, el sector y la infraestructura regional y nacional”. (p.35).

Unidad de análisis 3: Limitaciones

La tercera unidad de análisis está enfocada en identificar las limitaciones que presentan las pequeñas y medianas empresas importadoras del sector industrial en la Región Central en el periodo 2024. En esta investigación, se han identificado diversas categorías basadas en las respuestas de los entrevistados que dan a conocer las principales limitaciones que presentan este tipo de empresas al momento de implementar estrategias de optimización de costos logísticos, así como los desafíos que se pueden generar en la importación. En este apartado se encuentran las siguientes categorías:

1. Barreras
2. Limitaciones de infraestructura
3. Recursos financieros
4. Restricciones gubernamentales
5. Capacitaciones

Categoría 1: Barreras

Descripción

La primera categoría de la unidad tres surge a partir de las respuestas de los entrevistados en donde se les consulta sobre cuáles consideran que son los principales obstáculos o barreras que enfrentan las pequeñas y medianas empresas para implementar estrategias de optimización de costos logísticos; los comentarios reflejan que entre las principales barreras que presentan al implementar estrategias de optimización de costos están la falta de conocimiento, limitaciones internas, resistencia al cambio y escasez de personal capacitado. Las respuestas de los entrevistados fueron las siguientes:

*“Una de las barreras que más nos afecta es no tener suficiente personal capacitado.”
(Entrevistado 1)*

“Tuvimos el problema de no encontrar mucha asesoría que sea accesible para una empresa pequeña.” (Entrevistado 2)

“Hemos enfrentado corrupción en fronteras, como sobornos en Nicaragua.” (Entrevistado 3)

“Yo considero, que la falta de conocimiento técnico es una gran barrera para aplicar mejoras.” (Entrevistado 4)

“El miedo al cambio y la falta de tiempo son de las barreras más comunes que pueden tener este tipo de empresas.” (Entrevistado 5)

“Las exoneraciones para productos del sector industrial a veces tardan mucho más de lo previsto, afectando los costos.” (Entrevistado 6)

“A nivel país, el tránsito en Centroamérica o retrasos en puertos, como los de China, donde un envío estimado en 31 días se puede tardar 60 días.” (Entrevistado 7)

“Costos más altos que en otros países, las cargas sociales son más altas y las trabas aún más.” (Entrevistado 8)

*“Altos costos, y que no hay una política país que te ayude como empresa importadora.”
(Entrevistado 9)*

*“El poco apoyo que hay a nivel nacional para las pymes, a diferencia de otros países.”
(Entrevistado 10)*

Análisis

De acuerdo con los testimonios, las barreras más recurrentes que enfrentan las pymes al momento de implementar estrategias logísticas están relacionadas con la falta de formación del personal, la desorganización interna y muchos otros aspectos más; sin embargo, también se identifican obstáculos como la ausencia de asesoría, estos factores dificultan la toma de decisiones efectivas y frenan la implementación de mejoras necesarias para empresas importadoras.

Según este análisis, es posible entender que las pequeñas y medianas empresas enfrentan constantes barreras que impiden el desarrollo del curso de sus importaciones, por lo que es necesario atender las necesidades organizativas y formativas para facilitar la adopción de estrategias que ayuden a optimizar los costos logísticos en el desarrollo de las importaciones de una empresa que se desarrolla en el sector industrial en la Región Central. Sobre esto, Zesati (2017) menciona lo siguiente:

La Pyme es más sensible a la disponibilidad de recursos, habilidades desarrolladas y aspectos del entorno en el cual se desenvuelve, en general las barreras financieras y la falta de personal calificado tienen un impacto mayor en la innovación para las PYMES y las empresas jóvenes. (párr.2).

Categoría 2: Limitaciones de Infraestructura

Descripción

Esta categoría se centra en los retos de infraestructura física y tecnológica que limitan la capacidad de las pymes para implementar estrategias logísticas que reduzcan costos. A través de las respuestas, se evidencia cómo la falta de espacio, mal estado de las vías, dificultades en bodegas o deficiencias tecnológicas pueden representar grandes limitaciones al momento de querer mejorar procesos logísticos y reducir costos, el análisis se enfoca en identificar las principales carencias y

cómo estas afectan el funcionamiento diario de las empresas. Las respuestas de los entrevistados fueron las siguientes:

“No tenemos mucho espacio para expandir nuestras instalaciones.” (Entrevistado 1)

“Hemos tenido problemas con el almacenamiento por la falta de espacio.” (Entrevistado 2)

“No tener un montacargas en la empresa es un tema que nos afecta por el tipo de producto que manejamos.” (Entrevistado 3)

“Nuestras bodegas están mal ubicadas y eso sube los costos de transporte interno ya que es necesario pagar más, para poder almacenar la mercadería.” (Entrevistado 4)

“En algunos casos nos hemos tenido problemas con el espacio al momento de almacenar nuestros productos.” (Entrevistado 5)

“Nuestra infraestructura es vieja, y eso no ayuda para mejorar procesos.” (Entrevistado 6)

“Por la falta de equipo adecuado para movilizar carga pesada, a veces tenemos problemas con las mercancías.” (Entrevistado 7)

“No tenemos suficiente espacio para poder almacenar los productos grandes que tenemos por lo que necesario otra bodega y eso nos encárese el costo.” (Entrevistado 8)

“El acceso a nuestra bodega es complicado y eso genera pérdidas de tiempo y dinero.” (Entrevistado 9)

“Tenemos que alquilar otra bodega para poder almacenar la mayoría de nuestro inventario.” (Entrevistado 10)

Análisis

Las respuestas obtenidas reflejan que muchas de las pymes del sector industrial en la Región Central enfrentan serios problemas estructurales que afectan su logística, ya que la falta de espacio en bodegas, problemas con el almacenamiento y deficiencias por la falta de renovaciones en el equipo son los más mencionados. Estas limitaciones impiden aprovechar oportunidades de mejora o implementar soluciones que podrían hacer más eficiente el proceso logístico para estas empresas, por lo que es evidente que, sin mejoras en la infraestructura, difícilmente estas empresas podrán aplicar estrategias sostenibles de optimización de costos en ciertas áreas.

Con base en las respuestas obtenidas es posible reconocer uno de los principales problemas que representan las pequeñas y medianas empresas en Costa Rica y es la falta de infraestructura; las repuestas demuestran cómo las deficiencias pueden retrasar el desarrollo o crecimiento, por lo que es necesario suplir estas deficiencias mediante medidas que ayuden a evitar la afectación para estabilidad económica de la compañía, para así brindar un mejor servicio a sus clientes.

Categoría 3: Recursos Financieros

Descripción

Esta categoría examina cómo la falta de acceso a recursos económicos afecta la posibilidad de implementar estrategias logísticas que reduzcan costos logísticos en pequeñas y medianas empresas; se recopilaron experiencias sobre cómo las limitaciones presupuestarias impiden realizar inversiones en tecnología, capacitación o infraestructura necesaria para mejorar la eficiencia logística y reducir costos en el proceso de importación para empresas del sector industrial en la Región Central. Las respuestas de los entrevistados fueron las siguientes:

“A veces queremos hacer mejoras, pero la realidad es que no hay presupuesto para invertir en los proyectos que tenemos planeados.” (Entrevistado 1)

“No hay margen para cambiar ciertos aspectos de las importaciones, cualquier cambio implica costos que no podemos asumir en estos momentos.” (Entrevistado 2)

“Uno siempre quiere más disponibilidad de recursos financieros, entonces es importante ser un buen cliente y pagador, porque eso abre puertas a mejores proveedores y tarifas. Los créditos y acuerdos con los proveedores son útiles, pero hay que tener el dinero de la importación asegurado.” (Entrevistado 3)

“Por lo general no se pueden hacer cambios grandes sin financiamiento, se trabaja con lo justo y uno trata de acoplarse a lo que se puede hacer.” (Entrevistado 4)

“Nos hemos vistos afectados principalmente por la falta de presupuesto, porque no se puede invertir en nada nuevo.” (Entrevistado 5)

“Tratamos de capacitar más personal para poder realizar más tareas, pero a veces ni para capacitar al personal alcanza.” (Entrevistado 6)

“Para nosotros la falta de pagos puede desencadenar una crisis de productos, comprometiendo la continuidad del negocio.” (Entrevistado 7)

“Nosotros pensamos que cada gasto debe priorizarse al máximo, y lo logístico a veces queda de último por lo que invertir en esta área a veces suele ser difícil.” (Entrevistado 8)

“Intentamos iniciar nuevas ideas en la empresa, pero muchos proyectos quedan en ideas porque no hay dinero para ejecutarlos en ese momento.” (Entrevistado 9)

“Tratamos de ahorrar todos los meses para cambiar varios aspectos de la infraestructura, pero hay meses que no lo permiten.” (Entrevistado 10)

Análisis

Las respuestas dejan claro que la escasez de recursos financieros representa una gran limitación para muchas pymes del sector industrial, la falta de presupuesto restringe la implementación de mejoras necesarias en infraestructura, tecnología y formación del personal capacitado. Esto también impide acceder a soluciones modernas que podrían hacer más eficiente el proceso logístico de muchas empresas que desarrollan importaciones en la Región Central.

La mayoría de las empresas entrevistadas expresan que deben operar con lo mínimo, lo cual limita su capacidad de competir o crecer, esto para darle prioridad a las mercancías importadas, por lo que se pone en evidencia la necesidad de políticas de apoyo y financiamiento dirigidas a fortalecer a este tipo de empresas en áreas como la logística. Sobre esto, el Banco de Desarrollo de América Latina y Caribe (2024) menciona lo siguiente: “La falta de acceso a financiamiento, o bien el acceso en condiciones desventajosas, es una de las principales problemáticas que padecen las pequeñas y medianas empresas (pymes) en América Latina y el Caribe (ALC)”. (párr.1).

Categoría 4: Restricciones Gubernamentales

Descripción

Esta categoría identifica los obstáculos legales, normativos y burocráticos que limitan la capacidad de las pymes para optimizar sus procesos logísticos en el desarrollo de sus importaciones, esto incluye experiencias sobre trámites, regulaciones y políticas que afectan los costos y tiempos relacionados con la importación y transporte de mercancías del sector industrial. Las respuestas de los entrevistados fueron las siguientes:

“Las tarifas de importación nos afectan bastante ya que cambian constantemente.”
(Entrevistado 1)

“El sistema es muy lento, no ayuda a los pequeños negocios que no cuentan con tanta preparación.” (Entrevistado 2)

“Nosotros consideramos que algunas leyes no están adaptadas a las realidades de las PYMES en Costa Rica.” (Entrevistado 3)

“Nos hemos vistos afectados por los altos aranceles que afectan directamente las utilidades de ciertos productos.” (Entrevistado 4)

“Los precios en los aranceles de algunos productos suelen ser de los aspectos que más nos afectan en la empresa.” (Entrevistado 5)

“Por efectos de nuestro trabajo cualquier error en los papeles termina saliendo caro.” (Entrevistado 6)

“Para nosotros la falta de una ventanilla única para hacer los trámites más rápido o bien alguna consulta rápida es necesaria.” (Entrevistado 7)

“Hemos tenido retrasos en las aduanas por razones que no nos explican directamente que lo ocasiono.” (Entrevistado 8)

“Yo considero que falta una ventanilla única para hacer los trámites más rápido, porque normalmente los documentos que se necesitan para una importación suelen ser muchos y este proceso retrasa otros los procesos.” (Entrevistado 9)

“A veces para algunos productos, nos piden permisos para todo, y eso retrasa los procesos.” (Entrevistado 10)

Análisis

La mayoría de los entrevistados coinciden en que las restricciones gubernamentales dificultan la logística en las pymes, ya que trámites largos, regulaciones cambiantes y falta de información son los principales problemas señalados; además, se menciona el alto costo de los

permisos y errores administrativos que terminan siendo costosos, lo cual revela la necesidad de reformas que hagan los procesos más ágiles y adaptados a la realidad de las pequeñas empresas.

Esto refleja la realidad de diversas empresas que cada vez están más presentes en el mercado, por lo que el apoyo a estas puede ser retrasado por políticas que pueden ser desconocidas por personas que no poseen tanto conocimiento sobre aspectos técnicos que son cruciales en el desarrollo de importaciones de mercancías del sector industrial.

Categoría 5: Capacitaciones

Descripción

La última categoría de la unidad de análisis que corresponde a las limitaciones de las pequeñas y medianas empresas se refiere a la necesidad de formación y actualización continua del personal logístico en las pymes importadoras del sector industrial en la Región Central, con esto se busca conocer si los entrevistados consideran la capacitación como un factor clave para aplicar con éxito las estrategias de optimización de costos logísticos en sus respectivas empresas. Las respuestas de los entrevistados fueron las siguientes:

Sí, es muy necesario capacitar al personal para que entienda cómo aplicar estas estrategias que puedan reducir costos. (Entrevistado 1)

“Para nosotros con la capacitación se podrían evitar muchos errores que cuestan caro en las importaciones.” (Entrevistado 2)

“Nosotros tratamos de capacitar a todas las personas porque es importante que la gente entienda bien cómo funciona toda la cadena logística de la empresa.” (Entrevistado 3)

“Si, tener empleados que sean conscientes de todos los aspectos de la empresa, nos ha ayudado a crear conciencia que a su vez reduce los costos de ciertos aspectos” (Entrevistado 4)

“Si, sin capacitación, todo sería más lento y con más errores.” (Entrevistado 5)

“Si, la capacitación es clave porque ayuda controlar la calidad, la rotación de inventarios y análisis de la cadena de suministro de la empresa más sencillamente.” (Entrevistado 6)

“La capacitación es muy importante porque ayuda a saber cómo se deben de hacer las cosas de buena manera.” (Entrevistado 7)

“Si, la capacitación a nivel empresa es algo que se debe ir mejorando y aplicando poco a poco en todos los ámbitos de la empresa.” (Entrevistado 8)

“Como importadores siempre queremos ofrecer lo mejor por lo que la capacitación es importante para poder llegar a dar el mejor servicio.” (Entrevistado 9)

“Para estos temas la mayoría aprende en el trabajo, pero hace falta una base más formal para procesos un poco más específicos.” (Entrevistado 10)

Análisis

Las respuestas reflejan un fuerte consenso sobre la importancia de la capacitación como herramienta fundamental para aplicar estrategias logísticas efectivas, ya que los entrevistados señalan que la formación no solo mejora la ejecución de tareas, sino que también reduce errores y aumenta la productividad en la empresa; además, permite una mejor adaptación a tecnologías y procesos nuevos en la compañía.

Estas respuestas demuestran que invertir en capacitación no es un gasto, sino una estrategia clave para mejorar la eficiencia operativa y reducir costos logísticos a mediano y largo plazo dentro de las empresas importadoras del sector industrial en la región central; a pesar de las diversas opiniones, esta acción puede resaltar las distintas cualidades de la compañía. Al respecto, Meza (2022) menciona lo siguiente:

En el caso de las pequeñas y medianas empresas (pymes), la capacitación se vuelve más relevante debido a que los recursos y el talento suelen ser reducidos. Además, no contar con un plan de capacitación puede significar un rezago de competencia y como consecuencia, detener el crecimiento de la organización. (párr.2).

Interpretación de Datos

Las pequeñas y medianas empresas importadoras del sector industrial de la Región Central de Costa Rica, son cada vez más conscientes de que la implementación de estrategias de optimización de costos logísticos en el curso de sus importaciones resulta clave para el desarrollo de sus empresas en sus respectivos mercados, ya que estos se caracterizan por la constante innovación que presiona a estas últimas a mantenerse en un proceso de contante mejoramiento; como varios entrevistados mencionan, estas estrategias resultan ser un factor que permite mantener y controlar sus diferentes márgenes o utilidades, que resultan ser las ganancias de cada emprendimiento.

Por lo que se logró evidenciar, hay una serie de beneficios que trae para las empresas la adopción de estrategias de optimización de costos logísticos, pues a través de estas pueden generar una cantidad mayor de ingresos y, por consiguiente, les permite ofrecer a sus respectivos clientes un precio mucho más competitivo, gracias al aumento de porcentaje en las utilidades, volviéndose una empresa mucho más ambiciosa con sus ingresos y ganando mercado en comparación con sus adversarios, esto sin la necesidad de aumentar el grado de inversión dentro de la compañía.

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos que realizan estas empresas por mejorar sus estrategias de optimización de costos logísticos, aún es evidente que se pueden presentar adversidades que retrasen la implementación de estas prácticas; aspectos como la falta de capital o inversión en esta rama del negocio, la falta de capacitación del personal encargado de realizar el curso de las importaciones o bien la falta de conocimientos sobre herramientas tecnológicas y novedosas que faciliten el desarrollo de estos procesos pueden ser ejemplos de limitaciones que para las pymes importadoras en Costa Rica y esto se refleja en las respuestas anteriormente

presentadas.

Aspectos como los anteriores evidencian las distintas adversidades que las pequeñas y medianas empresas importadoras del sector industrial en la Región Central enfrentan en el desarrollo de sus emprendimientos en Costa Rica, las respuestas muestran lo difícil que pueden resultar estos procesos para muchas empresas que enfrentan el dilema entre importar más o bien cumplir con sus obligaciones con sus colaboradores y las respectivas entidades nacionales. Entender la importancia de estas prácticas resulta crucial, ya que puede mejorar varios aspectos de los negocios.

Además, se pudo constatar que aquellas pymes que han logrado integrar de forma ordenada y planificada sus estrategias logísticas presentan una estructura operativa más estable, lo que les permite enfrentar con mayor resiliencia situaciones externas como aumentos en las tarifas aduaneras, demoras en los puertos o incluso fluctuaciones en los precios internacionales, ya que la implementación de estas estrategias no solo reduce los costos visibles, sino también aquellos ocultos, como tiempos muertos, duplicidad de procesos y mal uso del recurso humano; esto se traduce en una mejora en la eficiencia general del negocio.

Es importante destacar que el entorno económico actual exige a las pymes adaptarse con rapidez a los cambios del comercio internacional, donde los márgenes de error son cada vez más reducidos, ya que las empresas entrevistadas coinciden en que optimizar los costos logísticos ya no es una opción, sino una necesidad estratégica para sostenerse en sus respectivos mercados. En este sentido, aquellas organizaciones que logren estandarizar sus procesos, automatizar tareas repetitivas y fortalecer sus vínculos con socios logísticos, tendrán mayores probabilidades de consolidarse a largo plazo dentro de competencia.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Se concluye que las pymes importadoras del sector industrial han adoptado diversas estrategias logísticas como la consolidación de carga, contratación de operadores externos y mejoras en rutas, lo cual ha permitido reducir costos operativos y mejorar la eficiencia de sus procesos de importación.

En conclusión, las estrategias implementadas han impactado positivamente los márgenes de ganancia, ya que la mayoría de los encuestados afirmaron que la optimización logística permitió ofrecer precios más competitivos y mejorar la rentabilidad sin sacrificar calidad.

Los indicadores financieros más utilizados por las empresas son el ROI, el margen bruto y el flujo de caja, los cuales han servido para medir de forma clara el impacto de las estrategias en la rentabilidad, permitiendo tomar decisiones con mayor respaldo.

Así, la gestión de inventarios ha sido fundamental para controlar los costos logísticos, destacándose prácticas como el inventario rotativo, justo a tiempo y el uso de mínimos y máximos para evitar excesos o faltantes.

Se desprende que el uso de herramientas tecnológicas ha facilitado el seguimiento de procesos logísticos, con plataformas como ERP básicos, hojas de cálculo con alertas y sistemas compartidos con operadores logísticos, lo que ha permitido mayor trazabilidad y control.

Se determina que las empresas entrevistadas identificaron oportunidades claras de mejora, como la automatización de procesos, la mejora de la comunicación con proveedores y el análisis más riguroso de las rutas de transporte para seguir reduciendo costos.

Como resultado, las innovaciones logísticas como rastreo GPS o aplicaciones móviles, son vistas como soluciones viables para modernizar los procesos logísticos, aunque su implementación aún depende de los recursos disponibles.

En pocas palabras, las tácticas para reducir costos en transporte incluyen la consolidación de cargas, planificación de rutas y acuerdos con proveedores, lo cual demuestra que pequeñas acciones estratégicas pueden tener un impacto significativo en el ahorro.

Para concluir, una mejor planificación de compras se traduce en mayor eficiencia logística, ya que permite evitar compras de emergencia, coordinar mejor los tiempos de importación y negociar mejores condiciones con proveedores.

Consecuentemente, la competitividad del sector puede fortalecerse mediante digitalización, alianzas entre empresas y educación financiera, aspectos que los entrevistados consideran clave para mantenerse vigentes ante un entorno económico cambiante.

En resumen, las principales barreras identificadas incluyen el desconocimiento técnico, la falta de motivación del personal y el miedo al cambio, elementos que dificultan la implementación de mejoras logísticas, especialmente en empresas familiares o pequeñas.

Por otro lado, las deficiencias en infraestructura, como bodegas mal ubicadas, muelles pequeños o rutas en mal estado representan una limitación directa en la eficiencia logística, aumentando tiempos y costos de traslado.

Se deja claro que la carencia de recursos financieros es un obstáculo recurrente dentro de las pequeñas y medianas empresas, ya que limita la posibilidad de invertir en tecnologías, capacitaciones o incluso en mejoras básicas que podrían optimizar las operaciones logísticas.

Resumiendo, las restricciones gubernamentales, como trámites largos, aranceles altos y cambios normativos frecuentes, han dificultado la estabilidad y planificación de las pymes en cuanto a logística e importación.

Por consiguiente, la capacitación del personal es considerada esencial por la mayoría de los encuestados, ya que mejora la comprensión de procesos, reduce errores y facilita la adaptación a nuevas tecnologías o métodos de trabajo.

Por último, para responder a la pregunta del planteamiento del problema, se concluye que las pequeñas y medianas empresas importadoras del sector industrial en la Región Central aplican diversas estrategias que buscan la optimización de costos logísticos, las cuales se centran principalmente en la negociación con proveedores internacionales, la consolidación de cargas, el uso de servicios de transporte compartido y la implementación de tecnologías para la gestión de inventarios. Estas prácticas permitieron a las empresas reducir gastos operativos, minimizar pérdidas y ofrecer precios más competitivos en el mercado, fortaleciendo así su sostenibilidad y eficiencia en el proceso de importación.

Recomendaciones

Se plantea la necesidad de que el departamento de compras de las pymes importadoras del sector industrial negociar con múltiples proveedores, con el fin de obtener mejores condiciones logísticas y precios más competitivos. Esto puede lograrse comparando ofertas mediante análisis periódicos del mercado.

Es aconsejable que el encargado logístico de las pymes revise sus rutas de transporte para detectar oportunidades de consolidación de carga, permitiendo reducir costos de flete internacional mediante una mejor planificación y coordinación de los envíos.

Conviene sugerir a las gerencias de pymes del sector industrial la formalización de alianzas estratégicas con empresas similares para realizar compras conjuntas, con el fin de acceder a tarifas preferenciales con operadores logísticos, lo cual se puede lograr mediante convenios interempresariales.

Se sugiere al departamento de operaciones de las pymes implementar sistemas digitales como software ERP para controlar inventarios, buscando evitar sobrecostos por almacenamiento y mejorar la eficiencia mediante automatización.

Se aconseja a la administración de las pymes capacitar de forma continua a su personal logístico, con el fin de mejorar el manejo técnico del proceso de importación, lo cual puede lograrse mediante cursos o talleres especializados.

Resulta pertinente que la gerencia de las pymes evalúe la tercerización de funciones logísticas como transporte o almacenaje cuando los costos internos sean más altos, esto se puede lograr mediante análisis comparativos de costos y rendimiento.

Se insta al Ministerio de Economía o a instituciones públicas como el MEIC impulsar programas de capacitación logística para pymes del sector industrial en la Región Central, esto mediante talleres, asesorías técnicas o plataformas educativas gratuitas.

Se estima conveniente que el responsable de compras o logística de las pymes revise periódicamente los contratos con proveedores y operadores logísticos, ya que esto permite renegociar condiciones según el volumen de importaciones, optimizando los costos operativos.

Resulta necesario que el área de logística de las pymes implemente herramientas de trazabilidad y monitoreo en tiempo real para controlar los procesos de importación, ya que esto mejora la eficiencia y reduce errores operativos que generan pérdidas.

Es prudente que el personal encargado de compras planificar con anticipación los pedidos internacionales, con el fin de evitar recargos por urgencia o retrasos; esto se puede lograr mediante pronósticos de demanda y programación de pedidos.

Es beneficioso que los encargados logísticos de las pymes establezcan indicadores de desempeño (KPI) para medir y optimizar sus procesos de importación, debido a que permitirá mejorar el control, la eficiencia y la rentabilidad del área logística.

Se considera oportuno que la gerencia de las pymes participe en ferias y eventos logísticos del país para conocer nuevas estrategias, proveedores y tecnologías, considerando que esto puede facilitar acuerdos comerciales y mejoras en los procesos internos.

Cabe recomendar que la administración de las pymes realicen auditorías internas para identificar los principales costos logísticos, en vista de que les permitirá detectar fugas económicas y ajustar sus operaciones para maximizar sus márgenes.

Se estima necesario que las cámaras empresariales y universidades creen espacios de vinculación con las pymes, para brindar asesoría en logística internacional, como programas de pasantías, mentorías o asesorías técnicas.

Se propone como medida a los líderes de las pymes del sector industrial fomentar redes colaborativas con otras empresas para compartir información logística, puesto que puede mejorar la eficiencia operativa mediante el intercambio de experiencias y contactos.

Se recomienda a la gerencia de las pymes del sector industrial la adopción de tácticas que reduzcan los costos durante la importación, lo cual puede lograrse mediante planificación estratégica, evaluación de proveedores y uso de herramientas tecnológicas que faciliten este proceso.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA

Descripción

La presente propuesta tiene como objetivo principal el desarrollo de una página web funcional y accesible que actúe como una herramienta de consulta, orientación y apoyo estratégico para las pequeñas y medianas empresas importadoras del sector industrial ubicadas en la Región Central de Costa Rica. Este proyecto digital nace como una respuesta directa a las necesidades identificadas en el proceso investigativo, en el que se evidenciaron diversos retos que enfrentan dichas compañías en cuanto a la gestión eficiente del curso de sus importaciones.

Es debido a esas necesidades que surge la idea de desarrollar una página web informativa que explique, de manera clara y visual, las distintas estrategias de optimización de costos logísticos para las pymes importadoras que se desarrollen en el sector industrial, dentro de la Región Central de Costa Rica. Esta página se presenta con la finalidad de que todas aquellas pequeñas y medianas empresas puedan encontrar una fuente confiable conocimientos ante este eventual problema.

Por otro lado, también tiene la intención de informar sobre el propósito de disminuir los costos logísticos que impactan negativamente en su mercado correspondiente; esta página web se propone desarrollar contenidos prácticos y especializados relacionados con estrategias de optimización logística, gestión de inventarios, consolidación de cargas, selección de proveedores y trámites aduaneros, entre otros aspectos fundamentales del comercio internacional.

Objetivos

Objetivo General

Elaborar una propuesta que permita a las pequeñas y medianas empresas del sector industrial un incremento de sus conocimientos acerca de las estrategias de optimización de costos logísticos.

Objetivos Específicos

Implementar una plataforma digital integral con diferentes tipos de herramientas destinadas al proceso de optimización de costos logísticos en las pymes importadoras del sector industrial

Establecer un repositorio de información con distintas estrategias para la reducción de costos logísticos en pymes importadoras del sector industrial

Perspectiva Teórica

Las pequeñas y medianas empresas cada vez están más presentes en la economía de todos los países, las famosas pymes surgen con el gran crecimiento del emprendedurismo en el mundo, reflejado en el número de personas que buscan salirse del molde y aventurarse a realizar sus propios proyectos con la finalidad de generar ganancias. Esto ha producido un gran aumento dentro de la economía de negocios, por lo que es más que claro que se vuelven una de las principales fuerzas del país.

Estas organizaciones pueden presentarse en distintos ámbitos y sectores que al final de cuentas son los que determinan con exactitud cuáles productos serán los que la empresa comercializará dentro de su respectivo mercado. Para efectos de la investigación, el enfoque está en pymes importadoras que destaquen sus proyectos dentro del sector industrial, pero además que estén situadas dentro de la Región Central de Costa Rica.

Todas las compañías que destaquen en un determinado mercado buscan algo en común: una mejoría en sus utilidades, ya que estas generan ganancias que se ven reflejadas cada mes; sin embargo, el saber cómo ahorrar estas utilidades o cómo controlar todas aquellas fugas que pueden resultar en un futuro problema puede ser todo un reto para empresas que apenas surgen dentro del mercado.

Un perfecto ejemplo de esto son las pymes, este tipo de empresas se caracterizan por no contar con muchos años de antigüedad, por lo que el desconocimiento de técnicas que garanticen

un correcto fruncimiento de sus procesos suele ser un problema claro, más aun hablando de empresas dedicadas a las importaciones, donde un fallo puede significar un gasto enorme que puede llevar a la ruina la integridad del negocio.

Propuesta

El diseño de esta página web responde a una necesidad urgente detectada durante el proceso investigativo, ya que la escasez de herramientas accesibles y actualizadas que orienten a las pymes importadoras en la gestión de sus procesos logísticos está muy presente para muchas de las compañías que se dedican a la comercialización de diversas mercancías que abundan en este sector económico.

El constante aumento en los costos operativos y la complejidad de los trámites aduaneros son factores que limitan la competitividad de estas empresas, por lo que, mediante la implementación de una plataforma digital de libre acceso, se espera ofrecer soluciones prácticas y aplicables en la realidad nacional, fomentando así una cultura empresarial basada en la eficiencia, la planificación y la transformación digital.

Estructura de la Plataforma

La plataforma estará compuesta por cinco módulos clave, diseñados para atender las necesidades específicas de las pequeñas y medianas empresas importadoras, cada uno de estos módulos ofrece contenido accesible para facilitar la toma de decisiones relacionadas a sus importaciones; entre ellos se incluyen estrategias de optimización de costos, recursos descargables, contactos de proveedores, ejemplos reales y noticias actualizadas del sector; esta estructura busca brindar acompañamiento a las pymes en su proceso de importación.

Tabla 4*Estructura*

Módulo	Descripción
Estrategias logísticas	Información detallada sobre cómo se deben gestionar los costos logísticos en los distintos aspectos de la importación.
Recursos descargables	Guías detalladas, recursos específicos y plantillas ayudar en el proceso de optimización de costos.
Directorio de contactos	Espacio para promover y conocer distintos proveedores logísticos, agentes de aduanas, empresas de transporte y plataformas tecnológicas para las pequeñas y medianas empresas.
Ejemplos de Optimización de Costos	Ejemplos para optimizar el desarrollo de los costos logísticos durante los procesos de importación de una pyme
Noticias y actualizaciones	Noticias nacionales e internacional que tienen la finalidad de brindar informar sobre todos aquellos aspectos que una pyme puede considerar importante.

Nota: Alvarado, (2025)

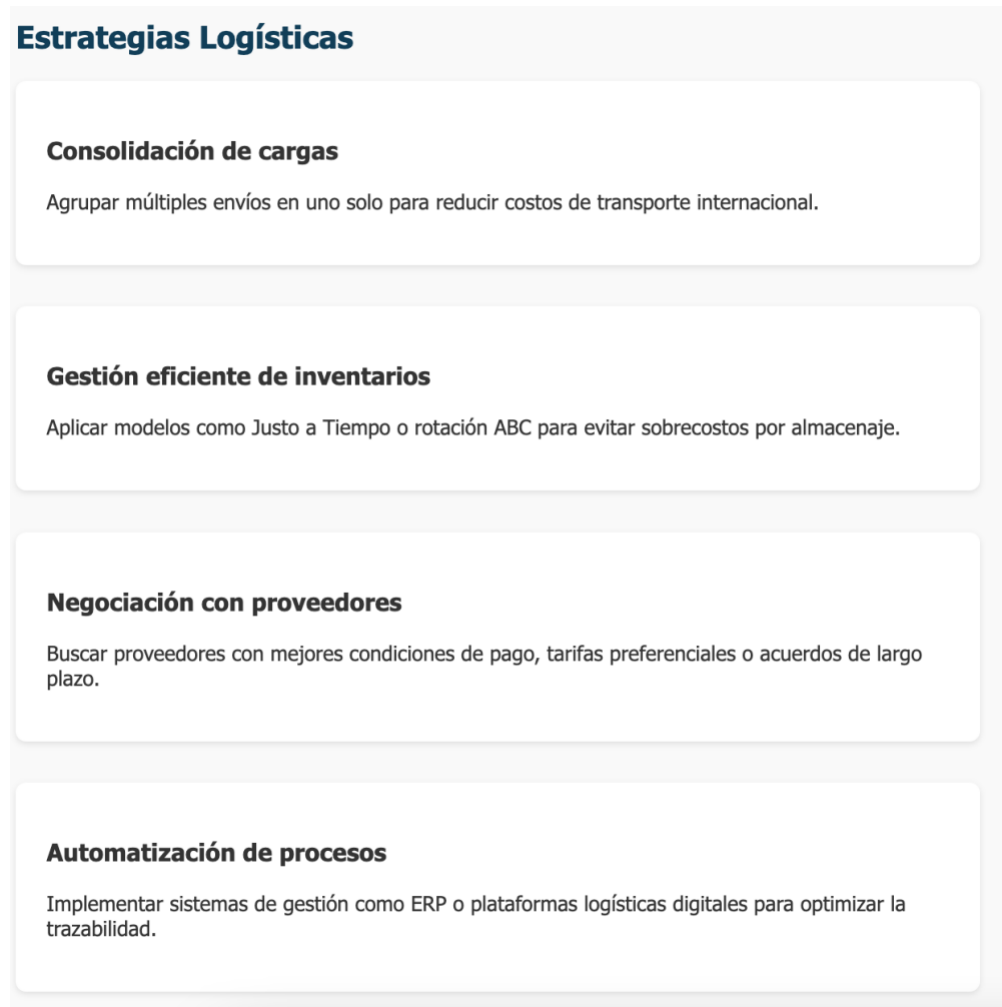
Cada una de las partes que conforman la página web se elaboró con la intención de poder suplir aquellos aspectos que resultan complicados para las pequeñas y medianas empresas del sector industrial. Estas partes fueron extraídas según lo analizado por las respuestas obtenidas de las personas entrevistadas en el capítulo IV, por lo que con su desarrollo se podrán suplir aquellas necesidades que presentan estas empresas debido a la falta de conocimiento de ciertas áreas.

El primer apartado, la sección de estrategias logísticas tiene como propósito brindar a las pequeñas y medianas empresas importadoras del sector industrial una guía clara sobre acciones prácticas para reducir sus costos operativos; estas estrategias no son solo teoría, sino herramientas aplicables a la realidad de muchas empresas que enfrentan altos costos por transporte,

almacenamiento, manejo de inventarios o bien una falta de capacitación en la personas encargadas de esa área.

Ilustración 1

Estrategias Logísticas



Nota: Alvarado, (2025)

El segundo apartado son los recursos descargables, los cuales fueron pensados para ofrecer herramientas prácticas y listas para usar en el día a día de una pyme importadora, desde plantillas de inventario hasta guías logísticas; cada recurso busca facilitar procesos que muchas veces consumen tiempo o generan errores por falta de estructura, ya que estos materiales no requieren conocimientos técnicos avanzados y están diseñados para ayudar a quienes gestionan las operaciones con recursos limitados.

Ilustración 2

Recursos Descargables

Recursos Descargables

- [Plantilla de control de inventarios \(Excel\)](#)
- [Guía de costos logísticos en importación \(PDF\)](#)
- [Modelo de cotización internacional](#)
- [Checklist para importadores PYMES](#)

Nota: Alvarado, (2025)

El tercer apartado es un directorio de contactos, esta es una herramienta clave para las pymes que buscan mejorar su red de apoyo logístico, ya que muchas veces uno de los mayores retos para estas empresas es no saber a quién acudir para servicios confiables, como transporte internacional, agentes aduanales o software logístico. Esto puede beneficiar en gran parte a la pequeñas y medianas empresas ya que ofrece un punto de partida, agrupando proveedores y contactos relevantes en un solo lugar.

Ilustración 3

Directorio de Contactos

Directorio de Contactos

Encuentre aquí proveedores logísticos, agentes de aduanas, empresas de transporte y plataformas tecnológicas para su PYME.

- Agencia Aduanal Centroamérica – contacto@aduanacentro.com
- Grupo Cargo CR – logistica@grupocargocr.com
- FreightTech Latam – info@freighttechlatam.com

Nota: Alvarado, (2025)

El penúltimo apartado corresponde a la sección de ejemplos reales, esta parte presenta casos que muestran cómo otras empresas han logrado optimizar sus costos logísticos, lo cual ayuda a comprender que no se trata solo de teoría, sino de acciones concretas que sí funcionan en el

contexto local, permitiendo que empresas que tengan problemas similares puedan informarse sobre los beneficios reales de una buena gestión logística, con la intención de aumentar sus utilidades.

Ilustración 4

Ejemplos de Optimización de Costos

Ejemplos de Optimización de Costos

Uso de software para la gestión logística

La empresa "Insumos Industriales S.A." implementó un sistema ERP que le permitió reducir errores en pedidos y mejorar el control del inventario, disminuyendo sus costos logísticos en un 18%.

Reducción de proveedores intermedios

Una PYME en Cartago eliminó intermediarios en la cadena de suministro importando directamente de fabricantes, logrando un ahorro del 12% en el costo total de adquisición.

Negociación de fletes con consolidadores

PYMES de Heredia comenzaron a consolidar sus pedidos mensuales con otros importadores, lo que redujo los gastos de transporte internacional hasta un 25%.

Nota: Alvarado, (2025)

Por último, se encuentra el apartado de noticias y actualizaciones, este permite conocer sobre los cambios en normativas, tendencias del mercado y avances tecnológicos, esto es fundamental para las pymes importadoras, ya que mantiene a las empresas al tanto de lo que ocurre en el entorno logístico y comercial, lo cual les permite adaptarse a tiempo y tomar mejores decisiones, debido a que en un mundo tan dinámico como el del comercio internacional, quedarse desactualizado puede traer consecuencias graves.

Ilustración 5

Noticias y Actualizaciones

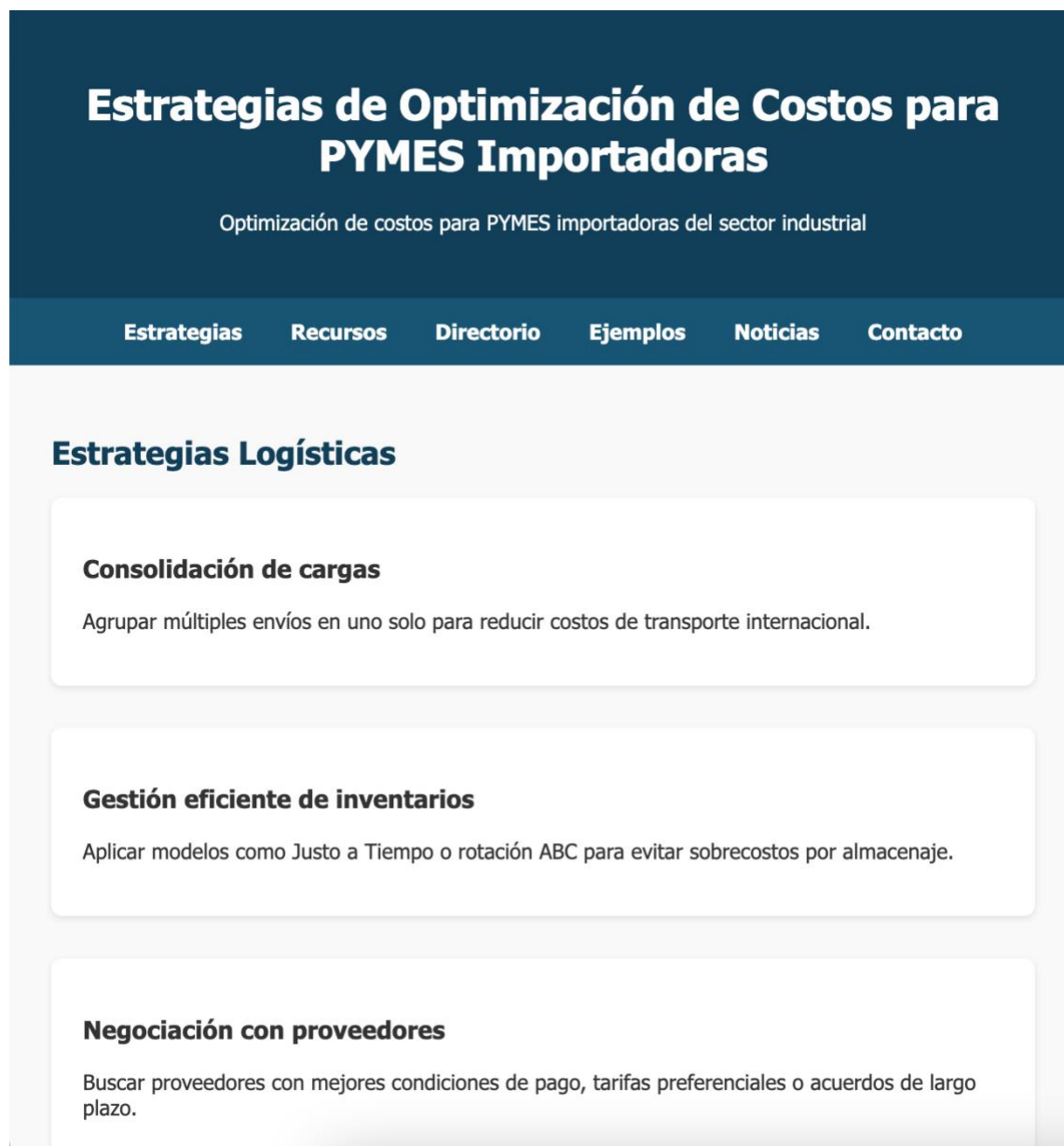


Nota: Alvarado, (2025)

Cada uno de los apartados creados para la página web se basó en las distintas respuestas obtenidas por los entrevistados, que corresponden a pequeñas y medianas empresas que comercialicen productos del sector industrial y que además tengan sus instalaciones en la Región Central, por lo que es posible entender que con los apartados anteriormente presentados se busca ayudar a fortalecer aquellos aspectos que las pymes consideran más vulnerables al momento de realizar sus operaciones. A continuación, se muestra una ilustración sobre cómo es la interfaz de la página planteada para la presente propuesta:

Ilustración 6

Diseño de página web



Nota: Alvarado, (2025)

La página desarrollada tiene dos intenciones claras, una de ellas es ser una fuente de información práctica y sencilla para cualquier persona que desee navegar en ella, es por eso que, como se mencionó con anterioridad, desde el inicio de la página cualquier persona pueda entrar directamente al apartado que considere oportuno, todo esto con base en la información que necesite

del apartado, facilitando así su uso y beneficiando al encargado logístico que indague dentro de esta.

Su segunda intención es la de ser una fuente de comunicación donde las pymes puedan acudir y puedan resolver dudas que vengan desde una empresa ya desarrollada en su respectivo mercado o también desde una que apenas empieza en el proceso de importación de mercancías. Es debido a esto que, como último aspecto, se tiene el apartado de contacto, este busca ser un centro de ayuda para aquellas dudas que resultan ser más difíciles de responder para algunas compañías.

Ilustración 7

Comunicación



Contáctanos

Nombre:

Correo electrónico:

Mensaje:

Enviar mensaje

© 2025 Estrategias de Optimización de Costos para PYMES Importadoras | Región Central de Costa Rica

Nota: Alvarado, (2025)

El avance tecnológico es algo que cada vez avanza más rápido, es por eso que es clave que compañías que se desarrollan en mercados tan cambiantes como estos busquen aumentar todas sus capacidades; en este sentido, proyectos como estos pueden resultar de gran ayuda para cualquier empresa, desde aquella que cuenta con la presencia en el mercado como aquella que apenas

empieza realizar operaciones logísticas con mercancías extranjeras. A continuación, se presenta el link de la propuesta que se ha plantado a lo largo de todo este capítulo:

<https://estrategiasdeoptimizaciondecostospyme.netlify.app/>

Referencias

- Academia Mexicana de la Lengua. (s. f.). *Desafío*. <https://academia.org.mx/consultas/obras-de-consulta-en-linea/diccionario-breve-de-mexicanismos-de-guido-gomez-de-silva/item/desafio>
- Academia Mexicana de la Lengua. (s. f.). *Emprendedurismo*. <https://www.academia.org.mx/consultas/consultas-frecuentes/item/emprendedurismo>
- Acuña Garbanzo, A. (2021). *Guía: Requisitos básicos para realizar importaciones y exportaciones en Costa Rica*. <https://piea.campus.co.cr/wp-content/uploads/2021/09/Gu%C3%ADa-Requisitos-b%C3%A1sicos-para-realizar-importaciones-y-exportaciones-en-Costa-Rica..pdf>
- AGEARTH Ecuador. (2021). *La importancia de un muestreo correcto*. AGEARTH Ecuador. Recuperado de <https://www.agearthecuador.org/wp2020/2021/04/23/la-importancia-de-un-muestreo-correcto/>
- Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo (USAID). (2009). *Guía Aduanera de Costa Rica*. https://www.hacienda.go.cr/docs/5224c2cfb7c51_GUIAADUANERADECOSTARICA.pdf
- Arbache, J., Tiusabá, J., Vidal, R., Endo, C., Zapata, Á., Buitrago, D., Cabral, G., Díaz, G., & Guerra, S. (2023). *Las pymes en Costa Rica*. CAF. https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/2132/CAF_PYMES_COSTARICA.pdf?sequence=8
- Banco Central de Costa Rica. (2023). *Informe de Acceso de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas a los Servicios Financieros 2023*. https://www.bccr.fi.cr/publicaciones/DocSectorReal/Informe_acceso_mipymes_servicios_financieros_2023.pdf

Banco Central de Costa Rica. (s. f.). *Estadísticas y Estudios: Comercio de Bienes - Importaciones*. <https://www.comex.go.cr/estad%C3%ADsticas-y-estudios/comercio-bienes/importaciones/>

Beetrack. (s. f.). *Evolución de la logística*. <https://www.beetrack.com/es/blog/evolucion-de-la-logistica>

CAF – Banco de Desarrollo de América Latina. (2023). *Los problemas de acceso al financiamiento de las PYMES de ALC desde la óptica de las redes sociales*. <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/los-problemas-de-acceso-al-financiamiento-de-las-pymes-de-alc-desde-la-optica-de-las-redes-sociales/>

Calipso. (s.f.). *Optimización de inventarios en PYMES: ¿Por qué necesitas un ERP?* <https://www.calipso.com/articulos/optimizacion-de-inventarios-en-pymes-por-que-necesitas-un-erp/>

CEPAL. (2020). *PYMES industriales en América Central: Desafíos y oportunidades*. Naciones Unidas. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/44978-pymes-industriales-america-central-desafios-oportunidades>

CEPAL. (s. f.). *La situación y los desafíos de las PYMES en la región*. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/2c7fec3c-c404-496b-a0da-e6a14b1cee48/content>

CloudZero. (s. f.). *What is cost optimization?* <https://www.cloudzero.com/blog/cost-optimization/>

COMEX (Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica). (s. f.). *Informe de Labores 2021-2022*. <https://www.comex.go.cr/media/9379/informe-de-labores-2021-2022-asamblea-legislativa.pdf>

ConnectAmericas. (s.f.). *Servicios logísticos para PYMES: un nicho de mercado por aprovechar*. <https://connectamericas.com/es/content/servicios-log%C3%ADsticos-para-pymes-un-nicho-de-mercado-por-aprovechar>

Contabilium. (s.f.). *Eleva tu gestión de compras: Estrategias para PYMES*. <https://contabilium.com/blog/eleva-tu-gestion-de-compras-estrategias-para-pymes/>

Demailly, D., & Viltard, L. A. (2017). Comprender las PYMES: aspectos estratégicos y de gestión. *Recherches en Sciences de Gestion*, (4), 67–86. <https://shs.cairn.info/revista-recherches-en-sciences-de-gestion-2017-4-page-67?lang=es>

DHL. (s. f.). *¿Qué es logística?* <https://www.dhl.com/discover/es-es/asesoramiento-logistico/asesoramiento-exportacion-importacion/que-es-logistica>

Díaz, M. R. (2021). *El concepto de costo*. UniJuventus. <https://www.unijuventus.com/Temas/2-2-el-concepto-de-costo/>

Driv. (s. f.). *Logística: evolución en los últimos 100 años*. <https://driv.in/blog/logistica-evolucion-en-los-ultimos-100-anos>

Economipedia. (2020). *Oportunidades de una empresa*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/oportunidades-de-una-empresa.html>

El Economista. (2022). *Falta de capacitación laboral impide a PYMES crecer*. <https://www.eleconomista.com.mx/el-empresario/Falta-de-capacitacion-laboral-impide-a-pymes-crecer-20220601-0146.html>

Escala. (s.f.). *Mejora de procesos para PYMES*. <https://escala.uno/mejora-de-procesos-para-pymes/>

Europarl. (s. f.). *Las pequeñas y medianas empresas. Fichas técnicas sobre la Unión Europea*. <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/es/sheet/63/las-pequenas-y-medianas-empresas>

- Finkargo. (s. f.). *Cómo reducir costos en importaciones*. <https://www.finkargo.com/blog/como-reducir-costos-en-importaciones/#>
- García, A. M. L. S. (2021). La gestión logística y la competitividad de las MIPYMES. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVII (4), 317–332. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-78902021000400026
- García, A. (2022). *Estrategias de importación y exportación en Colombia*. Repositorio de la Universidad Minuto de Dios. <https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/3bf9de86-c010-4c4e-be2a-dc47813decf5/content>
- García, A. (2021). *¿Cuántos tipos de operadores logísticos existen y qué aportan a las empresas?* <https://thelogisticsworld.com/logistica-y-distribucion/cuantos-tipos-de-operadores-logisticos-existen-y-que-aportan-a-las-empresas/>
- Gómez, A. (2019). *Análisis de la logística y distribución en Costa Rica*. Repositorio de la Universidad Internacional de las Américas. <http://repositorio.uia.ac.cr:8080/server/api/core/bitstreams/a0800ff3-c026-4fe4-92bd-9489f6f5b13e/content>
- Gómez, R. (2022). *Evolución de la logística: pasado, presente y futuro*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/359491736_Evolucion_de_la_logistica_pasado_presente_y_futuro
- Grupo Valora. (s. f.). *Gestión de almacenes en PYMES: lo que debes saber*. <https://www.grupovalora.es/blog/gestion-de-almacenes-en-pymes-lo-que-debes-saber/>

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, M. (2014) *Metodología de la Investigación*. Ciudad: Mc Graw Hill Education.

Hurtado, F. (2018). *Gestión Logística* (1.a ed.).
<https://repositorio.uigv.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/db7c6996-8c46-4a03-aaa4-31db831ed571/content>

ICEX España Exportación e Inversiones. (2023). *Informe País Costa Rica*.
<https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/092/documentos/2023/06/documentacion-iec-panama/iec-costarica.pdf>

INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos). (2023). *Anuario Estadístico 2021-2022*.
<https://admin.inec.cr/sites/default/files/2023-09/reanuario2021-2022.pdf>

Kanvel. (s. f.). *Proceso de importación*. 26 de mayo de 2025. <https://kanvel.com/proceso-importacion/>

La República. (2023). La importancia de la innovación en las PYMES.
<https://www.larepublica.net/noticia/la-importancia-de-la-innovacion-en-las-pymes>

León, L. (2024). *¿Qué es importar y exportar? Básicos sobre comercio internacional*.
<https://www.tiendanube.com/blog/importar-y-exportar/>

López, J. (2021). *Estudio sobre el comercio internacional en Ecuador*. Repositorio de la Universidad Técnica de Ambato.
<https://repositorio.uta.edu.ec/server/api/core/bitstreams/0d3e2482-1561-45b3-a5b6-6a4f085e0136/content>

Lundi Matin. (s. f.). *Ciclo de pedidos*. <https://www.lundimatin.es/glosario/ciclo-pedidos>

Martínez, L. (2019). *Optimización de costos logísticos en las PYMES*. Repositorio de la Universidad Cooperativa de Colombia.

<https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/987e3366-0612-4a59-9803-f39091aedf4f/content>

Medina Bquaf, C. A. (2023). *Las limitaciones operacionales*. LinkedIn.

<https://www.linkedin.com/pulse/las-limitaciones-operacionales-carlo-ali-medina-bquaf/>

MEIC (Ministerio de Economía, Industria y Comercio). (s. f.). *Informes Institucionales*.

<https://www.meic.go.cr/transparencia/informes-institucionales/>

Ministerio de Comercio Exterior (COMEX) de Costa Rica. (s.f.). *Importaciones [Sección Comercio de Bienes]*.

<https://www.comex.go.cr/estad%C3%ADsticas-y-estudios/comercio-bienes/importaciones/>

Multi-Packing. (s. f.). *Gestión logística para pequeñas y medianas empresas*. <https://www.multi-packing.com.mx/gestion-logistica-para-pequenas-y-medianas-empresas>

<https://www.multi-packing.com.mx/gestion-logistica-para-pequenas-y-medianas-empresas>

Naciones Unidas. (s. f.). *Día de las Microempresas y las Pequeñas y Medianas Empresas*.

<https://www.un.org/es/observances/micro-small-medium-businesses-day>

Observador. (2023). *OCDE señala problemas de infraestructura en Costa Rica*.

<https://observador.cr/ocde-senala-problemas-infraestructura-costa-rica/>

Oliveros, F. (2023). *La técnica e instrumento en la investigación científica*.

<https://revista.sciencevolution.com/index.php/sciencevolution/article/view/62>

Orderry. (s.f.). *Gestión de inventario en pequeñas empresas*.

<https://orderry.com/es/blog/inventory-in-small-business/>

PayFit. (s. f.). *Reducción de costos*. <https://payfit.com/es/contenido-practico/reduccion-de-costos/>

Pérez, J., & López, M. (2020). *Estrategias de optimización en empresas*. Repositorio de la Universidad Internacional de las Américas. <http://repositorio.uia.ac.cr:8080/server/api/core/bitstreams/1cddc6c2-0b3e-4164-b0f0-3c7873f996a4/content>

PGR Web (Procuraduría General de la República). (s. f.). *Normativa: [Artículo de norma legal sobre zona franca]*. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_articulo.aspx?param1=NR&nValor1=1&nValor2=59723&nValor3=66814&nValor5=2

PGR Web (Procuraduría General de la República). (s. f.). *Normativa: [Ley de Aduanas]*. https://pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=25886

Piña-Ferrer, L. S. (2023). El enfoque cualitativo: Una alternativa compleja dentro del mundo de la investigación. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8(15), 1–3. <https://ve.scielo.org/pdf/raiko/v8n15/2542-3088-raiko-8-15-1.pdf>

Prieto Martín, M. J. (2014). *Logística: Elementos clave para una gestión eficiente [Tesis de máster, Universidad de Salamanca]*. Gredos. https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/139646/BISITE_PrietoMart%C3%ADnMJ_Log%C3%ADstica.pdf?sequence=1

Procomer. (s. f.). *Anuario Estadístico*. <https://procomer.com/anuario-estadistico/>

Ramírez, P. (2020). *La logística en el sector exportador: Estudio en Ecuador*. Repositorio de la Universidad Politécnica Salesiana. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/23390/1/UPS-CT010059.pdf>

Redalyc. (2019). *Modelo de optimización de costos en la cadena de suministro de PYMES manufactureras*. <https://www.redalyc.org/journal/153/15365453003/html/>

- Revista Summa. (2020). *Costa Rica: 2020 año agridulce para sector industrial y 2021 de grandes desafíos*. <https://revistasumma.com/costa-rica-2020-ano-agridulce-para-sector-industrial-y-2021-de-grandes-desafios/>
- Rodriguez, N. (2024). *Qué es una pyme, cuáles son sus características y qué tipos existen*. <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-pyme#que-es>
- Rodríguez, F., & Sánchez, L. (2021). *El impacto del comercio exterior en la economía costarricense*. Repositorio de la Universidad Internacional de las Américas. <http://repositorio.uia.ac.cr:8080/server/api/core/bitstreams/46d35644-59e5-4adc-9ecd-a9c60429b343/content>
- Saavedra García, M. L. (2019). *La determinación de la competitividad de las PYME en el Distrito Federal*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/337655468_1128_La_Determinacion_de_la_Co_mpetitividad_de_las_PYME_en_el_Distrito_Federal
- Santander. (s. f.). *Glosario: Importación*. <https://www.bancosantander.es/glosario/importacion>
- Santa Clara University. (s. f.). *Costos: costos fijos, costos variables y volumen*. <https://www.scu.edu/media/mobi/Costos--costos-fijos-costos-variables-y-volumen.pdf>
- Scioteca CAF. (s. f.). *Las pymes en Costa Rica*. https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/2132/CAF_PYMES_COSTARICA.pdf?sequence=8&isAllowed=y
- SJO Airport. (s. f.). *Aeropuerto Juan Santamaría inicia obras del Plan Maestro con una inversión de \$390 millones para fortalecer su infraestructura y capacidad operativa*. <https://www.sjoairport.com/aeropuerto-juan-santamaria-inicia-obras-del-plan-maestro-con-una-inversion-de-390-millones-para-fortalecer-su-infraestructura-y-capacidad-operativa/>

- Solano, H. (2021). *Desabastecimiento, aumento de precios e inflación: las consecuencias en Costa Rica de la crisis de contenedores*. <https://observador.cr/desabastecimiento-aumento-de-precios-e-inflacion-las-consecuencias-en-costa-rica-de-la-crisis-de-contenedores/>
- The Logistics World. (2023). *Estrategias para la gestión de riesgos en las importaciones*. <https://thelogisticsworld.com/comercio-internacional/estrategias-para-la-gestion-de-riesgos-en-las-importaciones/>
- The Logistics World. (2023). *La importancia de la logística para las PYMES en México*. <https://thelogisticsworld.com/logistica-y-distribucion/la-importancia-de-la-logistica-para-las-pymes-en-mexico/>
- The Logistics World. (s.f.). *Consolidación de carga: Palanca para la competitividad*. The Logistics World. <https://thelogisticsworld.com/historico/consolidacion-de-carga-palanca-para-la-competitividad/>
- Tienda Nube. (s. f.). *Importancia de la logística*. <https://www.tiendanube.com/blog/importancia-de-la-logistica/>
- Top Management. (s.f.). *Importancia del margen de ganancia*. <https://topmanagement.com.mx/importancia-del-margen-ganancia/>
- UJMD. (s. f.). *[Tesis sobre Administración de Empresas]*. <https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/BIBLIOTECA%20VIRTUAL/TESIS/30/MFE/0002137-ADMAEBE.pdf>
- UNA Comunica. (s. f.). *Microempresas en Costa Rica: una realidad llena de desafíos*. <https://www.unacomunica.una.ac.cr/index.php/agosto-2024/5524-microempresas-en-costa-rica-una-realidad-llena-de-desafios>
- UNED. (s. f.). *Desafíos del Comercio Exterior en Costa Rica*. Observatorio del Comercio Exterior. https://www.uned.ac.cr/ocex/images/stories/academia_desafios_de_comercio.pdf

Universidad Internacional de las Américas. (s. f.). *¿Quién inventó las PYMES?*
<https://uiix.edu.mx/quien-invento-las-pymes/>

Universidad de Salamanca. (s. f.). *Logística*. Gredos.
https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/139646/BISITE_PrietoMart%C3%ADnMJ_Log%C3%ADstica.pdf?sequence=1

Vargas, C., & Pérez, T. (2022). *Estudio sobre las PYMES importadoras y sus retos logísticos*. Repositorio de la Universidad Internacional de las Américas.
<http://repositorio.uia.ac.cr:8080/server/api/core/bitstreams/1a2cbb4b-07cf-4eef-a222-30c6b00dce09/content>

Villalobos, H. (2024). *La brecha de las PYMES en Costa Rica: Desafíos y oportunidades*. Crhoy.com. <https://www.crhoy.com/opinion/el-lector-opina/la-brecha-de-las-pymes-en-costa-rica-desafios-y-oportunidades/>

Westreicher, G. (2020). *Estrategia*. Economipedia.
https://economipedia.com/definiciones/estrategia.html#google_vignette

Apéndice

Investigador: Sebastián Alvarado Sanabria.

El presente cuestionario tiene por finalidad la recolección de datos relevantes para la resolución del proyecto de investigación titulado “Estrategias de optimización de costos logísticos en la PYMES importadoras del sector industrial en la Región Central durante el 2024”. Por lo tanto, se le agradece por su colaboración al realizar el siguiente cuestionario, además, cabe recalcar que todos los datos brindados serán utilizados de manera profesional, muchas gracias.

1. ¿Cuáles considera usted que son las estrategias logísticas que han implementado las PYMES importadoras del sector industrial en la Región Central para optimizar sus costos logísticos durante el 2024? (Obj 1)
2. ¿Qué estrategias de optimización logística han generado una mejora en los márgenes de ganancia de su empresa durante el 2024? (Obj 1)
3. ¿Qué indicadores financieros considera usted que pueden utilizarse para medir la rentabilidad obtenida a partir de las estrategias de optimización de costos logísticos en las PYMES importadoras del sector industrial en la Región Central? (Obj 1)
4. ¿Qué estrategias de gestión de inventario pueden implementar las PYME importadoras del sector industrial para optimizar sus costos logísticos? (Obj 1)
5. ¿Qué herramientas tecnológicas pueden utilizarse para gestionar la logística de importación en las PYMES del sector industrial en la Región Central? (Obj 1)
6. ¿Cuáles considera usted que son las oportunidades de mejora que pueden realizar las PYMES importadoras del sector industrial para mejorar la aplicación de estrategias de optimización de costos logísticos? (Obj 2)

7. ¿Qué innovaciones logísticas considera que podrían beneficiar a una PYME en la reducción de los costos logísticos? (Obj 2)
8. ¿Qué tácticas se pueden realizar para reducir costos logísticos relacionados al transporte de mercancías en las PYMES importadoras del sector industrial? (Obj 2)
9. ¿Cómo pueden las PYMES importadoras del sector industrial mejorar la Planificación de compras para reducir costos logísticos relacionados a la importación? (Obj 2)
10. ¿Qué aspectos fundamentales considera que podrían mejorarse en el sector industrial para incrementar la competitividad en el mercado? (Obj 2)
11. ¿Cuáles son las principales barreras que pueden enfrentar las PYMES al momento de implementar estrategias de reducción de costos logísticos? (Obj 3)
12. ¿Qué desafíos de infraestructura han encontrado al intentar optimizar sus costos logísticos? (Obj 3)
13. ¿Cómo afecta la falta de disponibilidad de recursos financieros a la implementación de estrategias de reducción de costos logísticos? (Obj 3)
14. ¿Qué restricciones gubernamentales limitan sus opciones para optimizar costos logísticos en una PYMES? (Obj 3)
15. ¿Considera usted que, para poder aplicar estrategias de optimización de costos logísticos en las PYMES importadoras del sector industrial en la Región Central, es necesaria la capacitación del personal? (Obj 3)