

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS
VICERRECTORÍA ACADÉMICA**

CARRERA DE COMERCIO INTERNACIONAL

**EXPORTACIÓN DE SERVICIOS POR MEDIO DEL
OUTSOURCING EN LOGÍSTICA INTERNACIONAL EN LOS
REGÍMENES DE ZONA FRANCA EN EL GRAN ÁREA
METROPOLITANA EN EL 2019**

JOSE PAULINO CHAVES ESQUIVEL

**SEDE ARANJUEZ
DICIEMBRE, 2020**

CONTENIDO

CONTENIDO	2
TABLAS.....	6
Resumen ejecutivo.....	7
CAPÍTULO I: PROBLEMA	8
Planteamiento del problema de investigación	8
Objetivos de la investigación.....	9
Objetivo general.....	9
Objetivos específicos	9
Justificación de la investigación	10
Antecedentes de la investigación.....	11
Antecedentes internacionales.....	11
Antecedentes nacionales	14
Proyecciones de la investigación.....	16
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	17
Servicios	17
Exportación de servicios	17
Modalidad de exportación de servicios	18
Suministro transfronterizo.....	18
Consumo en el extranjero.....	18
Presencia comercial.....	18
Presencia de personas físicas.	19
Clasificación de servicios	19
Logística	20
Servicios de logística	21

Regímenes de Zona Franca	22
Regímenes de Zona Franca en Costa Rica.....	25
Categorías de empresa en RZF en Costa Rica.	25
Requisitos de ingreso al RZF en Costa Rica.....	27
Beneficios del RZF en Costa Rica.	28
Tercerización	31
Ventajas operativas de la tercerización.....	33
Desventajas operativas de la tercerización	34
Externalización de servicios de logística.....	35
Tercerización de operadores logísticos.....	37
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	41
Enfoque de la investigación.....	41
Diseño de la investigación.....	41
Fuentes de información	42
Fuentes primarias.....	42
Fuentes secundarias	43
Muestra	43
Unidad de análisis.....	44
Servicios logísticos	44
Beneficios	45
Instrumentos utilizados en la investigación.....	45
Cuestionario.....	45
Entrevista	45
Proceso para la recolección y análisis de datos	46
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS	47

Unidad de Análisis 1: Tercerización de servicios logísticos	48
Categoría 1: Negocio principal	49
Descripción.	49
Análisis.....	50
Categoría 2: Segregación de actividades	50
Descripción.	50
Análisis.....	51
Categoría 3: Adaptabilidad empresarial (Ruta a la tercerización).....	52
Descripción.	52
Análisis.....	54
Categoría 4: Condiciones requeridas	56
Descripción.	56
Análisis.....	57
Categoría 5: Dificultades	58
Descripción.	58
Análisis.....	60
Categoría 6: Alicientes de la tercerización	61
Descripción.	61
Unidad de análisis 2: Beneficios	63
Categoría 1: Expectativas corporativas.....	63
Descripción.	63
Análisis.....	64
Categoría 2: Controles operativos.....	66
Descripción.	66
Análisis.....	67

Categoría 3: Ventajas.....	68
Descripción.	68
Análisis.....	69
Categoría 4: Competitividad empresarial	70
Descripción.	70
Análisis.....	72
Categoría 5: Voz del cliente.....	73
Descripción.	73
Análisis.....	74
Categoría 6: Incentivos del RZF a PLT	75
Descripción.	75
Análisis.....	76
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	78
Conclusiones de la investigación.....	78
Recomendaciones	80
CAPÍTULO VI: PROPUESTA	83
Descripción.....	83
Objetivos.....	84
Objetivo general.....	84
Objetivos específicos	84
Glosario	85
Propuesta	85
REFERENCIAS	88
APÉNDICES DE LA INVESTIGACIÓN	94
Apéndice a: Cuestionario aplicado en la investigación	94

TABLAS

Tabla 1: Tipos de servicios según el AGCS.....	19
Tabla 2: Servicios de logística.....	21
Tabla 3: Categorías de Empresa en RZF.....	26
Tabla 4: Sector Servicios: Requisitos específicos	28
Tabla 5: Sector Principales Incentivos del RZF en Costa Rica.....	29
Tabla 6: Sector Servicios: Incentivos específicos	30
Tabla 7: Porcentaje de subcontratación de los servicios logísticos.....	36
Tabla 8: Muestra.....	44
Tabla 9: Unidades y categorías de análisis.....	47

Resumen ejecutivo

Este trabajo de investigación se centra en la búsqueda de información para determinar la factibilidad de la exportación de servicios por medio del *outsourcing* en logística internacional dentro de los Regímenes de Zona Franca en el Gran Área Metropolitana, durante el 2019. A raíz de la presencia de exportadores de servicios logísticos y la estrategia a nivel país para atraer inversión extranjera, surge la interrogante: ¿Cuál sería la factibilidad de la exportación de servicios por medio del outsourcing en logística internacional dentro de los regímenes de zona franca en el Gran Área Metropolitana?

El enfoque de la investigación es cualitativo, de naturaleza exploratoria, a causa de la información seleccionada y los tópicos presentes en el estudio. La investigación se basa en la indagación para determinar los servicios de logística tercerizados presentes en toda la cadena de exportación de compañías, los requisitos previos, las condiciones y alicientes, así como su dinámica dentro del Régimen de Zona Franca de Costa Rica.

De la misma manera, se buscó observar los beneficios que obtienen los exportadores de servicios de logística internacional por medio de outsourcing en Regímenes de Zona Franca el Gran Área Metropolitana, principalmente desde un punto de vista corporativo sobre el retorno de inversión alcanzable, así como a nivel país y su impacto en las cadenas locales de valor, la estructuración de los centros de servicios y su aporte en sector productivo tercerizado en Costa Rica.

Por último, se alcanza la conclusión más relevante, la cual indica que existe un alto grado de factibilidad para establecer una operación de exportación de servicios logísticos por medio del outsourcing debido a una excelente sinergia con el aparato gubernamental, la presencia de mano de obra calificada, la red de conocimiento local, facilidades en infraestructura, concesiones fiscales. Por otra parte, la principal recomendación se basa en crear una promoción más agresiva de los casos de éxito en Costa Rica y así generar una mayor visibilidad y confianza ante potenciales inversores.

CAPÍTULO I: PROBLEMA

Planteamiento del problema de investigación

La exportación de servicios y la tercerización de la economía se han convertido en un pilar fundamental de la dinámica de exportación costarricense; de manera más específica, el país se ha enfocado en las últimas décadas en preparar un ambiente atractivo para la atracción de capital extranjero, con miras a impulsar el intercambio comercial y colocación de servicios al exterior. La dinámica de exportación ha tomado un giro imponente sobre la transacción de servicios, de la mano con un ambiente de negocios globalizado el cual se orienta cada vez más a la digitalización del comercio exterior.

De acuerdo con Medina (2015), se refuerza el rol que la exportación de servicios en los países en desarrollo juega al “generar mayor valor agregado que las exportaciones de bienes; constituyen, (...) una gran oportunidad de lograr la inserción internacional sustentada en recursos humanos altamente calificados, infraestructura y tecnología de calidad.” (p. 14). Con lo anterior, se suma gran importancia al papel de los exportadores de servicios y el nivel de competitividad para la atracción de capital de inversión y desarrollo interno en torno a la exportación de servicios.

Actualmente, Costa Rica ha desarrollado un ambiente de Inversión Extranjera Directa (IED) proliferante, de la mano con modificaciones sustanciales en su legislación que permiten al sector privado un establecimiento favorable de operaciones en suelo nacional. En este sentido, la fundación de los Regímenes de Zona Franca (RZF) toma relevancia ya que, según el Artículo 1 de La Ley 7210 con la norma 6 vigente a partir del 2019, proporcionan un “conjunto de incentivos y beneficios que el Estado otorga a las empresas que realicen inversiones nuevas en el país, siempre y cuando cumplan los demás requisitos y las obligaciones establecidos en esta ley y sus reglamentos” (párr. 2).

No obstante, incluso al existir una oferta atractiva para el desarrollo de actividades del sector terciario, ciertas áreas de producción no han sido completamente cuantificadas en términos de aporte al dato total de exportación y factibilidad de su operación. Tal es el caso de los servicios

de logística internacional enfocados en las operaciones transaccionales o de apoyo al negocio (Back Office) establecidos en los RZF.

Instituciones como el Banco Central de Costa Rica (BCCR) o la Agencia Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER) realizan esfuerzos magistrales para medir el aporte de los servicios en la cuota total de la balanza de pagos. Incluso, el país, de acuerdo con Flores (2018), “se ha convertido en el primer en cuantificar exportaciones de servicios vía tecnologías de la información y comunicación” (párr. 2). No obstante, aún no se considera de manera detallada la contribución de los servicios logísticos en la cuota de exportación costarricense.

Una vez descrito lo anterior, se hace necesario establecer la pregunta ante la problemática expuesta anteriormente, a la cual se pretende responder en esta investigación y se delimita de la siguiente manera: ¿Cuál sería la factibilidad de la exportación de servicios por medio del outsourcing en logística internacional dentro de los regímenes de zona franca en el Gran Área Metropolitana?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Determinar la exportación de servicios por medio del outsourcing en logística internacional en los Regímenes de Zona Franca, en el Gran Área Metropolitana, en el 2019.

Objetivos específicos

Estudiar la exportación de servicios de logística internacional por medio del outsourcing dentro de los Regímenes de Zona Franca, en el Gran Área Metropolitana

Describir los beneficios que obtienen los exportadores de servicios de logística internacional por medio de outsourcing en Regímenes de Zona Franca el Gran Área Metropolitana

Proponer un plan de viabilidad para la exportación de servicios por medio del outsourcing en logística internacional dentro de los Regímenes de Zona Franca en el Gran Área Metropolitana.

Justificación de la investigación

En la dinámica actual de comercio internacional, el intercambio de servicios se ha vuelto un *commodity* de alto valor agregado en tanto las grandes economías han enfocado su inversión en receptores capaces de ofertar un ambiente óptimo para el desarrollo de actividades de tercerización, a partir de modificaciones en la legislación actual que promuevan la IED y emprendimiento locales e infraestructura.

La exportación de servicios ha promovido el auge de condiciones especiales concretamente en las economías de desarrollo las cuales buscan capturar IED. De acuerdo con lo mencionado, los RZF han resurgido como una alternativa para el inicio de operaciones para empresas de capital extranjero. En conjunto con el establecimiento de los RZF, las empresas han incrementado la tercerización de sus funciones por medio de centros de servicios compartidos u oficinas de respaldo (*backoffice*) con el fin de estandarizar procesos, abaratar costos de mano de obra e incrementar la eficiencia de la operación.

Generar una cultura de eficiencia en los procesos, aumentar la competitividad de la empresa, reducir costos y riesgos, así como garantizar un servicio de calidad, son los principales objetivos de las oficinas con funciones tercerizadas. Las empresas que participan en una cadena de valor con funciones segmentadas forman parte de un intercambio de experiencias, información y capacitación que les permiten fortalecer el desarrollo y ejecución de sus actividades. En este caso, existen sectores productivos, como los servicios de logística, en busca de capitalizar sobre estos beneficios.

En la actualidad, las exportaciones costarricenses en servicios repuntan a un incremento; las tecnologías de información y comunicación (TIC) como turismo y transporte, son las principales áreas de producción. De igual manera, con la internalización del comercio y el atractivo de Costa Rica con su capacidad de capital humano, RZF y bagaje en oficinas de respaldo

(*backoffice*), surge la consideración de tercerizar servicios de logística en el país. Por lo anterior, las empresas de logística, a nivel internacional, debido a su naturaleza en operar a nivel global, han sido pioneras en la deslocalización (*offshoring*) de sus actividades, por lo que la situación de Costa Rica, considerando su régimen de zona franca, sobresale como una opción de transnacionalización.

Dado lo anterior, la presente investigación se enfoca en evaluar la factibilidad de exportación de servicios de logística por medio de *backoffice* en RZF en Costa Rica, debido al clima de negocios en el país en donde existe una legislación favorable para los regímenes de zonas francas, una trayectoria significativa en la atracción de IED y un ambiente de comercio internacional positivo entre Estado y empresa privada.

Antecedentes de la investigación

En las últimas décadas, la exportación de servicios, por medio de IED y tercerización de funciones, ha incrementado considerable de la mano con la globalización y la implementación de TIC. En el caso de Costa Rica, mediante una política de regímenes de zona franca, se ha dado un auge en la implementación de centros de servicios compartidos que han facilitado la internacionalización funciones en el país por capital extranjero, dando paso al incremento en las exportaciones de sectores productivos y, por tanto, empresas de logística buscan iniciar operaciones en RZF mediante centros de servicios compartidos.

Antecedentes internacionales

Según lo expresa Medina (2015), en su trabajo científico titulado *Exportación de servicios de diseño e identidad corporativa desde el Estudio Demaro*:

La exportación de servicios presenta oportunidades atractivas tanto por tener los mismos intereses como por desarrollar ventajas respecto de la aplicación activa de políticas gubernamentales de apoyo a la actividad, propicias legislaciones laborales, impositivas y de tratamiento a la inversión. (p. 14)

Debido a esto, los Estados se ven en la obligación de elaborar estrategias destinadas a potenciar las condiciones favorables para adentrarse en la exportación de servicios, así como desarrollar estrategias que trasciendan las ventajas transitorias relacionadas con los bajos costos. De aquí surgen las iniciativas de legislación para fomentar un ambiente óptimo para la exportación de servicios mediante RZF.

Giraldo (2016), en su trabajo titulado “Estudio y análisis de Zonas Económicas Especiales. Propuestas de mejora para las Zonas Francas españolas actuales”, menciona que

Las zonas francas se crean para actuar como catalizador del comercio, de la inversión y del crecimiento económico. Dependiendo del país y del momento, sus objetivos varían desde atraer capital extranjero, crear empleo y fomentar el comercio exterior, a establecer una zona de experimentación para implantar futuras políticas económicas a nivel nacional. (p. 34)

Según Galeano (2015), el impacto de las Zonas Francas en la economía resulta en un encadenamiento positivo propiciado por la legislación nacional, pues se busca beneficiar el sector productivo local. En concreto, destaca que

Las mismas han sido impulsadas por políticas públicas con el interés de potenciar las exportaciones, atraer inversiones de capital, crear empleo y generar transferencia de conocimiento y tecnología, en aras de articularse a las cadenas de valor de la globalización y generar un mayor desarrollo económico. (p. 28)

García y Ospina (2017) profundizan en su estudio “Evolución del modelo de zonas francas permanentes en el mundo: Con un énfasis en el caso Latinoamericano”, sobre el impacto de las RZF en los países en vía de desarrollo. Ambos autores destacan que estas promueven la consolidación de sus economías, debido a que aseguran un significativo flujo de capital proveniente de la IED y orientan sus esquemas de producción a la generación de exportaciones. En concreto, “las ZF son instrumentos de política comercial que tiene el efecto de expandir y modernizar la

economía por medio del efecto de la expansión del capital, transferencia tecnológica, proveedor de servicios logísticos y generador de empleo” (p. 227).

Medina (2016) desarrolló una tesis para optar por el grado de Magister en Políticas Públicas en la Universidad de Chil., la cual se titula *Encadenamientos Productivos y Contenido Local en Empresas de Zona Franca de Costa Rica*, en la que indica que varias investigaciones se refieren al caso de Costa Rica, “país que logró una transformación productiva en las últimas décadas, fruto de la aplicación de una agresiva estrategia de atracción de IED, de un régimen de incentivos fiscales atractivos (Zonas Francas) y, de una extensa política de apertura comercial” (párr. 8).

En el caso de externalizar actividades, Fernández y Usero (2015) en su Tesis Doctoral *Externalización de servicios de TI: aplicación al EES*”, ellos mencionan las principales razones de la terciarización de servicios, resaltan “la introducción de nueva tecnología en la organización, mejora de la calidad del servicio, transformar inversiones fijas en costes variables y liberar tiempo de gestión ... para focalizarse en la estrategia principal del negocio” (p. 57).

Por lo tanto, la IED se mueve hacia zonas de atracción en donde se ofrezca capital humano y organizaciones dispuestas a implementar procesos de mejora continua como los backoffice. Los autores citados enfatizan, en parte, la necesidad de externalizar como un medio para la mejora continua de sus procesos actuales y operaciones por medio de la incorporación de tecnología de última generación y creación disruptiva.

En términos de tercerizar servicios de logística, Lara (2018) en su tesis para optar al grado de Magister en Gestión y Dirección de Empresas de la Universidad de Chile titulada *Estrategia de Crecimiento para Empresas Outsourcing de Distribución y Logística*, señala que, en la actualidad, la industria global de logística está apuntando a controlar y alinear las cadenas de suministros; es decir, transparentar la información con proveedores y clientes. De esta forma, el outsourcing se utiliza como medio de optimizar su proceso productivo.

López, Acosta, Páez, Sarmiento y Tafur (2017) en su artículo “Enfoques estratégicos del brand equity (igualdad de marca) en las empresas que internacionalizan servicios de operación

logística en Colombia” resaltan la importancia de la deslocalización (outsourcing)”, en concreto, mencionan que las “empresas de servicios logísticos reconocen que sus clientes toman la decisión de trabajar con ellos, no sólo teniendo en cuenta el precio de los servicios que presentan, sino también el valor agregado que se les otorga” (p. 138). Por lo tanto, la atracción de IED se basa en servicios diferenciados, en tanto estos permitan alcanzar un margen de costo y beneficio superior, es decir, calidad y precio competitivo.

Antecedentes nacionales

A nivel nacional, según el Ministerio de Comercio Exterior [COMEX] (2019) en su estudio *Análisis sobre la evolución del comercio exterior e IED en Costa Rica: en 2019*, rectifica que la IED en Costa Rica constituye un medio que permite generar empleos y diversificación de los sectores económicos; por otra parte, también menciona que constituye un medio que permite generar más y mejores empleos, ya que permite fortalecer o desarrollar destrezas de recurso humano y diversificación productiva de la economía, con la transferencia de tecnología y conocimiento.

Con lo anterior, se permite concluir que el impacto de la inversión extranjera forja bases para futuros encadenamientos y emprendimientos, al facilitar un traspaso de habilidades y aptitudes que permiten crear empresas locales con visión diferenciadora. En la misma línea, se puede recalcar la importancia de la IED en la balanza comercial de Costa Rica y cómo esta genera una contribución clave en las exportaciones nacionales.

En cuestión de la gestión de calidad en la exportación de servicios dentro de las RZF, Medaglia y Mora (2016) en su estudio *Balance de las Zonas Francas: Beneficio Neto del Régimen para Costa Rica 2011 -2015* señalan que

El valor agregado por empleado de las empresas que son centros de servicios compartidos y de contactos y del sector de desarrollo de software (cuya concentración en el RZF es alta), crece a una tasa real promedio anual mayor al 9%

en el periodo analizado, por sobre los sectores de comunicaciones, intermediación financiera y comercio, los cuales operan fuera del régimen. (p. 10)

Del mismo modo, la PROCOMER (2019) en su estudio *Impacto del régimen de Zona Franca en Costa Rica 2014-2018* (Beirute citado por PROCOMER, 2019) señala el impacto en el sector productivo nacional de exportación de servicios al mencionar que

El régimen cuenta con empresas de todos los sectores, comprometidas con la competitividad del país. Son empresas que evolucionaron de maquilas o back-office a industrias que apuestan por la investigación y el desarrollo, el diseño, la ingeniería y el análisis de datos, como parte de sus procesos. (párr. 4)

Por otra parte, Arce, Chacón y España (2017) en su estudio “El outsourcing como estrategia de eficiencia: Tres estudios de Caso en Costa Rica”, rectifican los beneficios de la tercerización de servicios. Los autores resaltan, como principales atributos, la mejora en la calidad del servicio y el acceso a personal adecuadamente calificado. En este apartado, la tendencia y objetivos de los backoffice recaen en el propósito de estandarización y mejora continua de procesos; por lo tanto, cabe destacar que el atractivo viene ligado a la capacidad del capital humano y a la organización de implementar prácticas que promuevan e impongan una cultura de perfeccionamiento de tareas.

Adicionalmente, en Costa Rica se han realizado investigaciones sobre los beneficios de la tercerización, como lo detalla Rojas (2018) en su *Propuesta metodológica para la evaluación y control de los servicios tercerizados por el Centro Académico San Jose*, quien menciona que

Los servicios tercerizados ayudan a cubrir la falta de competencias que una empresa sea incapaz de desarrollar internamente, o que haya perdido recientemente debido a reducciones en su plantilla laboral a menor costo si se enfocan en las actividades principales del negocio y tercerizan los servicios para procesos rutinarios o de bajo valor agregado. (Chalico, 2009, citado por Rojas, 2018, p. 16)

Proyecciones de la investigación

El primer objetivo de la investigación estudiará los procesos existentes en la exportación de servicios de logística internacional por medio del outsourcing dentro de los Regímenes de Zona Franca en el Gran Área Metropolitana, durante el 2019. El valor de las exportaciones costarricenses en materia de servicios es alto, ya que ofrece productos y servicios diferenciados. Además, Costa Rica es un país dedicado a generar un ambiente favorable para atracción de IED, por medio de legislaciones partidarias al establecimiento de RZF con el fin de alcanzar mercados exigentes y sofisticados por la calidad de estos y, por ende, sectores productivos se abren espacio para explorar la factibilidad de tercerización sus operaciones.

Por otro parte, la presente investigación buscará dar una base evaluativa a las empresas que tengan el objetivo de tercerizar sus funciones en centros de servicios compartidos, a partir de una valoración de las condiciones en el entorno de negocios. En este sentido, se obtendrán beneficios al inyectar capital en una operación de outsourcing de servicios de logística en un RZF en el GAM de Costa Rica. Por ende, el segundo objetivo de la investigación apunta a describir los beneficios que obtienen los exportadores de servicios de logística internacional por medio de outsourcing en Regímenes de Zona Franca, en el Gran Área Metropolitana.

Por último, el tercer objetivo abarca en conjunto con la proyección de este estudio, una propuesta de un plan de viabilidad para la exportación de servicios por medio del outsourcing en logística internacional dentro de los Regímenes de Zona Franca en el Gran Área Metropolitana. En concreto, se busca proponer un plan de viabilidad que muestre el grado de factibilidad al desempeñar servicios de logística por medio de operaciones tercerizadas al encontrarse con alicientes propios de los RZF en el GAM costarricense.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Servicios

La importancia de los servicios en el comercio internacional ha retomado una índole crítica debido a su impacto en las transacciones internacionales y su dinamismo en las economías de los países. Pascual y Prado (2018) en su libro *Marketing Industrial y de Servicios* plantean el concepto de servicios como “el conjunto de acciones, procesos y ejecuciones que se desarrollan de forma independiente y que también complementan la estrategia empresarial” (p. 13).

Por otra parte, Maldonado (2015) resalta que, para producir un servicio, no se requiere una transferencia de propiedad; en concreto, “cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra; es esencialmente intangible que proporciona la satisfacción de deseos y que no están necesariamente unidas a la venta de un producto u otro servicio” (p. 12). En adelante, el comercio internacional de servicios juega un papel crítico en la oferta exportable y la segmentación de esta.

Ahora, con la definición de servicios delimitada, surge la revisión hacia el comercio a partir de un análisis sobre su dinamismo en la economía internacional. En este apartado, Castellón (2018) define el comercio de servicios como “el intercambio con fines de lucro de aquellas actividades intangibles y previamente identificables entre sujetos ubicados en diferentes partes del mundo con la finalidad de satisfacer una necesidad del consumidor final” (p. 15).

Exportación de servicios

Tal y como se mencionó, la venta de servicios se ha vuelto un proceso muy importante para las empresas debido a que diversifican sus actividades comerciales. Existen diferentes modalidades de los que puede ofrecer una corporación. Debido a los grandes avances del ser humano en relación con el conocimiento y la tecnología, han aumentado los avances en los servicios vinculados con el transporte, la informática y las telecomunicaciones. Según Cordero (2018) la venta de servicios ha crecido considerablemente en los últimos años; asimismo, dicho autor menciona que

En 1980 las exportaciones de servicios sumaron 395.000 millones de dólares, lo que representó el 16% del total del comercio mundial de bienes y servicios. En 2016 este monto fue de 4 billones de dólares, que correspondieron al 23% del comercio mundial de bienes y servicios. Su período de mayor crecimiento ha sido durante el período de 2000 a 2016, a pesar de la desaceleración que experimentó el comercio durante la crisis financiera de 2009-2010 y en 2015 y 2016. (p.15)

Modalidad de exportación de servicios

El Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (AGCS) es el primer y único acuerdo de carácter multilateral sobre el comercio internacional de servicios. El objetivo principal de este es regir el comercio a través de principios y normas de negociación (Umaña, p. 4). El AGCS establece cuatro modalidades en las cuales se pueden exportar servicios de una manera adecuada.

Suministro transfronterizo.

Es la prestación de servicios del territorio de un miembro de la OMC al territorio de otro, manteniendo una separación geográfica entre el vendedor y el comprador. En otras palabras, en esta modalidad solo el servicio atraviesa las fronteras nacionales. (Umaña, 2005, p. 24)

Consumo en el extranjero.

En este caso, se da cuando, según Umaña (2005) “el suministro de servicios en el territorio de un Miembro a un consumidor de servicios de cualquier otro Miembro. El consumidor de un país miembro de la OMC se desplaza a otro a recibir un tratamiento médico” (p. 24).

Presencia comercial.

Consiste en el establecimiento legal de un proveedor de servicios extranjeros de un país miembro de la OMC en el territorio de otro (Umaña, 2005).

Presencia de personas físicas.

Es cuando hay un desplazamiento de ciudadanos de un país miembro al territorio de otro, con el objetivo de prestar un servicio (Umaña, 2005).

Clasificación de servicios

Seguidamente, a partir de la firma del AGCS, la Organización Mundial del Comercio (OMC) establece las normas jurídicas fundamentales para el comercio internacional de servicios, las cuales permiten a los miembros de la OMC abrir sus mercados a la competencia extranjera, de manera flexible, en la medida en que ellos deseen (s. f.). El AGCS no solamente llega a regularizar, sino también permite agregar fondo al desarrollo de la actividad comercial de los mismos. Según López, Dorotea y Muñoz (2016), dentro del marco del AGCS se establece un listado específico de las áreas de producción en materia de servicios (p. 262). A continuación, la Tabla 1 muestra los tipos de servicios según el AGCS.

Tabla 1: Tipos de servicios según el AGCS

Tipo de Servicio	Descripción
Prestados a las empresas y servicios profesionales	Servicios de contabilidad, publicidad, informática, jurídicos
Comunicaciones	Audiovisuales, telecomunicaciones, postales
Construcción	Ingeniería civil
Distribución	Servicios comerciales al mayor y por menor, franquicias
Enseñanza	Todas las modalidades de enseñanza
Energía	Producción y venta
Financieros	Banca y Finanzas
Sociales y de salud	Servicios de salud
Turismo	Hoteles y restaurantes, agencias de viajes, servicios conexos
Transporte	1. Transporte aéreo
	2. Transporte marítimo
	3. Servicios auxiliares de todos los medios de transporte: Incluye los servicios de carga y descarga, los servicios de almacenamiento, los servicios de agencias de transporte de carga, incluidos otros servicios de transporte auxiliares, y otros servicios complementarios y

	auxiliares de transporte (servicios de corretaje de carga, servicios de verificación de las facturas y de información sobre las tarifas; servicios de preparación de los documentos de transporte; servicios de embalaje y desembalaje; servicios de inspección, pesaje y toma de muestras; servicios de recepción y aceptación de cargas).
--	---

Nota: López, Dorotea y Muñoz (2016).

Logística

Desde un punto de vista semántico, la logística se define como una operación transaccional de “movimiento” que permite sincronizar diferentes actores con el fin de despachar y entregar materiales necesarios para la producción. En concreto, Castellanos (2015) en su libro *Logística Comercial Internacional* ejemplifica el término al determinar que esta consiste en “la gestión del flujo, y de las interrupciones en este, de insumos (materias primas, componentes, subconjuntos, productos acabados y suministros) y/o personas asociadas a una empresa” (p. 1).

Asimismo, López (2018) en su libro *Manual de logística inversa* menciona que esta ha transformado su alcance y ha tomado un rol determinante en las empresas al integrarse a la gestión y optimización de recursos financieros y humanos. De la misma manera, esta ha sido adecuada a las políticas de responsabilidad social de las organizaciones. En más detalle, López (2018) señala que la “evolución de la logística desde un simple proceso de mover cajas o transporte de mercancías al usuario final hasta convertirse en un proceso integrador de la cadena de suministro” (s. f.).

Es decir, la logística como rama de estudio y operativa ha sufrido una evolución constante acentuada por el efecto globalizador de la tecnología, en donde, se busca la integración de los distintos eslabones de producción para generar un valor agregado al cliente final. En otras palabras, las operaciones se desligan de un corte operacional y se transforman en un conjunto de acciones con un fin concreto, el de generar un aporte diferenciador, que a la larga conlleve al distinguir al operador de su competencia.

Servicios de logística

A continuación, Peña (2016) en su libro *Manual de transporte para el comercio internacional* explica con nitidez las distintas áreas clave en logística de una empresa en la que destacan el almacenaje, la distribución y el transporte; por otra parte, también indica que las actividades administrativas toman una mayor relevancia en el proceso de cadena de suministro, especialmente en la gestión comercial internacional (p. 17).

Adicionalmente, Peña (2016) segmenta los distintos servicios relacionados con la gestión de logística internacional y el comercio exterior. Este se enfoca en el tipo de tareas segmentando la funcionalidad de estas en tres aristas principales que van desde la documentación, inventario y transporte, incluyendo las subtareas anidadas. A continuación, en la Tabla 2 se muestra un listado específico con énfasis en el desarrollo de principio a fin del proceso de logística (p. 17).

Tabla 2: Servicios de logística

Tareas administrativas y comerciales	Tareas de almacenamiento, distribución y transporte	Tareas de expediciones
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Gestión de correo físico y electrónico internacional	<input type="checkbox"/> Establecimiento de almacenes y control de existencias	<input type="checkbox"/> Preparación de pedidos
<input type="checkbox"/> Preparación de ofertas comerciales internacionales	<input type="checkbox"/> Cumplimiento de albarenes, listas de empaques y distribución	<input type="checkbox"/> Embalaje
<input type="checkbox"/> Recepción de pedidos y gestión de contratos	<input type="checkbox"/> Elección del modo de transporte y transportista	<input type="checkbox"/> Carga
<input type="checkbox"/> Elaboración de documentación para aduanas	<input type="checkbox"/> Negociación y contratación de portes	<input type="checkbox"/> Estiba
<input type="checkbox"/> Colaboración con agentes o distribuidores	<input type="checkbox"/> Gestión documental y seguimiento del transporte	
<input type="checkbox"/> Contratación de seguros	<input type="checkbox"/> Coordinación de las entregas	
<input type="checkbox"/> Confección de remesa documentaria según el país		
<input type="checkbox"/> Facturación y cobro de operaciones		
<input type="checkbox"/> Gestión bancaria de cobros y pagos en operativa internacional		
<input type="checkbox"/> Cálculo de comisiones a agentes y gestión de su orden de pago		

Nota: Peña (2016).

Se rescata de lo anterior, que existe una amplia gama de subareas, en las cuales, la tercerización tiene cabida; es clave resaltar que las tareas administrativas es el porfolio más extenso en términos de número de actividades, por otra parte, es importante recalcar que algunas no están completamente relacionadas a funciones logísticas, tales como la gestión financiera, bancaria y de pagos. No obstante, es de suma importancia recalcar que los servicios de esta índole tienen un mercado importante para ser explorado y desarrollado en torno a la ejecución de un outsourcing.

Regímenes de Zona Franca

A nivel mundial, las zonas francas surgen como respuesta a una política de fomento o promoción del desarrollo económico de los países. El objetivo primordial consistió en la instalación de industrias para intensificar la mano de obra y la producción orientada a los mercados internacionales. Guerrero (2017) establece que “La Zona Franca es un área, un territorio o una región específica, delimitada dentro del territorio de un país, en la cual existen unas condiciones especiales que promueven y buscan el desarrollo del comercio exterior y de la industrialización” (p. 5).

En esta área se desarrollan actividades industriales de bienes y de servicios, o actividades comerciales bajo una normatividad especial en materia tributaria, aduanera y de comercio exterior. Las mercancías ingresadas en estas zonas se consideran fuera del territorio aduanero nacional para efectos de los impuestos a las importaciones y a las exportaciones. Las zonas francas tienen ciertas características especiales que se deben tomar en cuenta a la hora de elegir ser parte de una de ellas. En este caso, las zonas francas pueden ser públicas o privadas. Stock (2008) las define de la siguiente manera:

Las Zonas Francas pueden ser públicas, las cuales son propiedad del estado y es el quien se encarga de su regulación y administración; también existen Zonas Francas privadas que son operadas por recursos privados y donde el principal objetivo de ejecución es la consecución del aumento de la rentabilidad y utilidad de los inversores. Así mismo, se evidencia en las Zonas Francas privadas un mayor

desarrollo relacionado con el nivel de eficiencia en los procesos gracias al apalancamiento financiero que reciben, lo que a su vez está relacionado con el nivel de competitividad de las mismas. (p. 38)

El impacto de la globalización económica en las compañías exige que se enfoquen en la eficiencia de las actividades principales y reducir los costos operativos. Es así como no todas las empresas pueden manejar su logística externa y surgen entonces las empresas terciarias que se especializan como operadores logísticos. Estas organizaciones son subcontratadas, ya sea a nivel nacional o internacional, para captar y mantener a los clientes, adaptándose a las necesidades y exigencias de los distintos procesos de importación y nacionalización en RZF.

En América Latina y el Caribe, las RZF, de acuerdo con Partal, se caracterizan por (2016, p. 2):

- La ubicación del país y del enclave de la zona franca suelen ser estratégicos hacia las rutas comerciales del mercado internacional.
- Bajo el régimen de zonas francas opera el sistema de exoneración de impuestos o tributos aduaneros y facilidad de introducir y repatriar los beneficios.
- Facilidad en las actividades de importación y exportación.
- Brindan oportunidades para la instalación y operatividad de todo tipo de empresas.
- Atraen la Inversión Extranjera Directa complementando la inversión nacional.
- Las zonas francas están asociadas al encadenamiento productivo, fomento a la competitividad, la ampliación de mercados y a la transferencia de conocimiento y tecnología.

- Ofrecen procedimientos aduanales simplificados y ágiles.

De acuerdo con Arango y Tamayo (2017) en su estudio *Zonas Francas: Instrumento Fundamental en el Comercio Exterior*, estas se definen como:

Un escenario propicio para las empresas que buscan la forma de incrementar sus utilidades, minimizar sus costos, reducir sus tiempos para afrontar los retos y desafíos que genera un mundo cambiante y la fuerte competencia en materia de comercio exterior. (p. 8)

En otras palabras, este modo de operación permite a los empresarios buscar la optimización de sus operaciones a partir de los beneficios y condiciones únicas ejecutables en dicha propiedad. En la misma línea, existen también características propias regionales de las zonas francas. Por ejemplo, en Colombia, Escorcía (2017) en su trabajo de graduación titulado *Ventajas Competitivas con las que cuenta la Zona Franca Tayrona*, menciona que “el 60% de esas empresas que están en las zonas francas son pymes y queremos decirle que pueden estar en estas áreas, que están hechas para las medianas empresas para hacer de ahí un encadenamiento productivo.” (p. 13). Es decir, el tamaño de la empresa no define si su operación puede ejecutarse desde un régimen de este tipo, por el contrario, se propicia la heterogeneidad de negocios.

Es clave que la distinción de industrializadas y el alcance de las empresas de los RZF sea marcada, ya que dicha mezcla acentúa la colaboración empresarial y esto de paso genera mayor impacto en iniciativas a nivel país y como desarrollo de los hubs de negocio. Al existir una mayor convivencia entre los entes involucrados, se abre la oportunidad para que las grandes empresas encadenen su conocimiento y ser permita una mayor apertura al desarrollo e innovación locales y regionales.

Por otra parte, en México, Contreras, López y Ríos en su publicación “Los paradigmas en las dinámicas legales, económicas y de competitividad en el Comercio Internacional” destacan que las zonas francas “ofrecen incentivos a los inversionistas externos con expectativas de rendimientos económicos altos, exenciones fiscales, condiciones infraestructurales, facilidades administrativas,

mano de obra barata y calificada y expectativas de crecimiento económico para el desarrollo de los mercados internos” (p. 246). Es claro que el objetivo de este modelo de atracción de IED facilita la creación de encadenamientos productivos con el fin de incrementar su atractivo.

Regímenes de Zona Franca en Costa Rica

La Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE), en la investigación *Costa Rica Regímenes de Zona Franca* define el Régimen de Zona Franca como un “conjunto de incentivos y beneficios otorgados por el gobierno de Costa Rica para las compañías que realizan nuevas inversiones en el país, como se establece en el Régimen de Zona Franca Ley N° 7210” (CINDE, 2017, párr. 2). Se concluye que la implementación del RZF apunta a una atracción de IED a partir de incentivos específicos que a larga permitan dinamizar la oferta exportadora.

Por otra parte, la legislación vigente delimita las actividades en las que las empresas dentro del Régimen se dedicarán. En concreto, el Artículo 1 de la Ley N° 7210 se refiere “a la manipulación, el procesamiento, la manufactura, la producción, la reparación y el mantenimiento de bienes y la prestación de servicios destinados a la exportación o reexportación, excepto lo previsto en los artículos 22 y 24 de esta ley” (Asamblea Legislativa de la República De Costa Rica, 1990). Concretamente, el RZF se enfoca en la atracción de empresas con prestación de servicios para la exportación; dentro de este rango, se incluyen las compañías meta de esta investigación.

De igual manera, el Artículo 1 de Ley N° 7210 también detalla la definición de un RZF como tal, al que denomina como “el lugar donde se establezca un grupo de empresas beneficiadas con este Régimen ...y será un área delimitada, sin población residente, autorizada por el Poder Ejecutivo para funcionar como tal”. De esta manera, el marco legal existente demarca el alcance de las Zonas Francas y su requisito base para su fundación; de igual manera, esto ayuda a concretar el alcance en territorio aduanero aplicable y el tratamiento de la producción dentro de este.

Categorías de empresa en RZF en Costa Rica.

De acuerdo con PROCOMER (2019) en su estudio *Régimen Zona Franca*, el marco en el que se desarrollan las actividades dentro del RZF se ha segmentado a partir del objetivo comercial de cada entidad. Dentro del listado de categorías de compañías se enumeran las siguientes: Procesadora de Exportación, Comercializadora, Servicios, Administradoras, Investigación Científica, Astilleros o Diques, Procesadoras exporte o no/Proveedoras. La Tabla 3 indica, a continuación, una descripción concisa acerca de las categorías de empresas que se instalan en las RZF.

Tabla 3: Categorías de Empresa en RZF

Tipo de Servicio	Descripción	Notas
Procesadora de Exportación	Producen, procesan o ensamblan para la exportación o reexportación	De acuerdo con lo estipulado por la OMC, esta categoría a partir del 2016, sus condiciones varían. Paga el impuesto sobre renta, y no está sujeta a un % mínimo de exportación
Comercializadora	No producen, simplemente manipulan, reempacan o redistribuyen mercancías no tradicionales para la exportación o reexportación	1. Las mercancías para comercializar deberán ser propiedad del beneficiario 2. No pueden venderse en el mercado local
Servicios	Corresponden a las empresas que exportan servicios a personas o compañías domiciliadas en el exterior	Estas empresas tienen derecho a vender hasta un 50% de sus servicios en el mercado local
Administradoras	Empresas dedicadas a la administración de parques destinados a la instalación de empresas bajo el Régimen de Zonas Francas	Las áreas deben estar destinadas a la instalación de empresas acogidas al régimen
Investigación científica	Dedicadas al mejoramiento del nivel tecnológico de la actividad industrial o agroindustrial y del Comercio Exterior del país	
Astilleros o diques	Dedicados a la construcción reparación o mantenimiento de embarcaciones (secos o flotantes)	

Procesadora / Proveedora	Producen, procesan o ensamblan bienes independientemente de que exporten o no	Puede ingresar bajo esta categoría empresas procesadoras proveedoras de otras de Zonas Franca, siempre y cuando provean al menos un 40% de sus ventas a dichas empresas
-------------------------------------	---	---

Nota: PROCOMER (2019).

Es importante recalcar que, para efectos del estudio, la categoría de servicios es el principal enfoque de investigación; y con esto, evidenciar que los ellos se prestan a entes domiciliados en el exterior. No obstante, aunque dicho segmento se encuentra en funcionamiento, solamente es posible determinar las empresas bajo esta modalidad no así el aporte de las mismas al Producto Interno Bruto del país, ya que las estadísticas en torno a la exportación de esta clase de compañías son nulas.

Requisitos de ingreso al RZF en Costa Rica.

Según PROCOMER (2019), en su documentación “Regímenes Especiales”, existe un listado de requerimientos mínimos que debe cumplir una empresa para establecer operaciones en un RZF; en concreto, se menciona que esta deberá “realizar una inversión mínima nueva inicial en activos fijos nuevos sujetos a depreciación y bienes inmuebles, en un plazo máximo de tres años contados a partir de la presentación de la solicitud de ingreso al régimen” (p.4).

De igual manera, existen consideraciones mínimas a la inversión que toda compañía próxima a operar dentro del RZF debe cumplir. En detalle, dichas empresas deberán validar que los activos sean propiedad del solicitante y adquiridos a partir de la fecha de solicitud de ingreso. También, en caso de existir activos fijos mobiliarios debe seguir el mismo proceso (PROCOMER, 2019). Es decir, este requisito busca que exista una inversión local y, de paso, una promoción al encadenamiento nacional para suplir las necesidades provenientes de la IED.

Consecuentemente, en vista de generar una correlación entre el ingreso del capital extranjero y su encadenamiento con mercados locales, así como la atracción de capital humano, otro de los requisitos recae en el establecimiento de un nivel mínimo de empleo. Según

PROCOMER (2019), en el documento “Regímenes Especiales”, este “nivel será establecido por la misma empresa, la cual se compromete a mantenerlo mientras este [sic] gozando de los beneficios del Régimen” (p. 4). En otras palabras, se debe asegurar una cuota mínima de empleo para asegurar su ingreso al RZF.

Requisitos específicos para empresas de servicios.

Concretamente, para las empresas de servicios, existe también un listado específico de requerimientos necesarios para el establecimiento de operaciones. En el marco de la instauración de estos requisitos resaltan el monto en dólares sobre la inversión inicial, volumen de exportaciones, canon mensual y depósitos en garantía; a continuación, CINDE (2017) en su reporte “Costa Rica Régimen de Zona Franca”, los detalla:

Tabla 4: Sector Servicios: Requisitos específicos

Requerimientos	Marco
Inversión en activos fijos de US \$150,000 en un parque de Zona Franca	Durante los primeros 3 años de operación
Nivel mínimo de exportaciones	Al menos el 50% de las operaciones de servicios debe ser exportado
Canon mensual a PROCOMER	0.30% del total de las ventas mensuales (en US\$)
Depósito de garantía ambiental a SETENA	1% del total de la inversión
Depósito de garantía a PROCOMER	Mínimo de US\$5,000

Fuente: CINDE (2017).

Beneficios del RZF en Costa Rica.

En materia de incentivos, el RZF, en Costa Rica, ha procurado mantenerse con un alto nivel competitivo que genere un gran atractivo en IED diversificada, es decir, proveniente de distintos orígenes comerciales. Según PROCOMER (2019) en el documento “Régimen de Zona Franca”, uno de los principales beneficios está basado en los tributos a la exportación, en específico, la

“exención de todo tributo asociado a la exportación o reexportación de productos” (p. 59). Es este apartado, se denota que con la liberación de tributos se pretende ofertar un nicho de exportación con costos reducidos que permita la atracción diversa de capital externo.

Del mismo modo, PROCOMER (2019) señala que los incentivos fiscales son parte fundamental de los beneficios provenientes de la incorporación al RZF. En este aspecto, cabe resaltar que existe una exención por un periodo de 10 años de los impuestos de traspaso de bienes inmuebles y municipales; también sobre el tributo de remesas al extranjero, así como a los impuestos de ventas y consumo sobre compras locales de bienes y servicios (p. 60). Es decir, existe un alto impulso a capturar IED a partir de realizar excepciones en tributación que permitan, a mediano o largo plazo, abaratar los costos de producción.

Con base en lo anterior, CINDE (2017) en el reporte “Costa Rica Régimen de Zona Franca” presenta de forma precisa los principales atractivos que ofrecen el RZF en Costa Rica, donde resaltan los incentivos tributarios mencionados anteriormente, así como la salvedad en materia de aranceles de importación e impuestos. La Tabla 5 muestra un desglose de los principales incentivos fiscales que las empresas pueden obtener al ser para de una RZF en Costa Rica.

Tabla 5: Sector Principales Incentivos del RZF en Costa Rica

Incentivo	Período	Ley 8794 Proyectos de pequeña y mediana escala*	Ley 8794 Proyectos de gran escala*
Impuesto de la renta (Tasa impositiva de ley = 30%)	8 años	6%	0%
	4 años	15%	15%
Diferimiento del pago	Ilimitado	No existe	Hasta 10 años
Aranceles de importación	Sin límite	Exención del 100%	Exención del 100%
Impuestos al consumo de bienes y servicios	Sin límite	Exención del 100%	Exención del 100%
Impuesto sobre las remesas al extranjero	Sin límite	Exención del 100%	Exención del 100%

Nota: CINDE (2017).

Adicionalmente, PROCOMER (2019) en su documento “Régimen Zona Franca” agrega beneficios adicionales, aparte del incentivo fiscal, los cuales devengan facilidades garantizadas a nivel operación dentro del régimen. En concreto, estos permiten una apertura en la colocación de sus productos y servicios en mercados locales y generar encadenamientos productivos (p. 61). En el siguiente listado se describen las ventajas adicionales de operar en un RZF (2019, p. 61) en Costa Rica:

- Vender al mercado local
- Reinvertir dentro del régimen
- Pertenecer a más de una categoría de empresa
- Prescindir del uso de agencia aduanal
- Las empresas procesadoras podrán subcontratar parte de su proceso productivo o su totalidad

Por último, PROCOMER (2019) señala que parte de los beneficios adicionales es la apertura de la IED en el RZF es reinversión de su capital, por lo que se permite a las compañías operar con bodegas adicionales plantas satélites/secundarias. Asimismo, se concede realizar ampliaciones del área industrial, así como deshabilitar parte de su área. En resumen, se genera un ambiente sin trabas de operación que promueva una rotación de la inversión dentro del mismo régimen.

Beneficios específicos a empresas de servicios.

Para el sector de servicios, existe una cláusula dedicada a los beneficios otorgados dentro del RZF. De acuerdo con el reporte de CINDE (2017) titulado “Costa Rica Régimen de Zona Franca”, esta ofrece varios incentivos fiscales los cuales apuntan como una estrategia de promoción de inversiones (p. 10). A continuación, la Tabla 6 presenta un consolidado sobre el otorgamiento de subvenciones en impuestos:

Tabla 6: Sector Servicios: Incentivos específicos

Incentivos fiscales	Periodo	Impuesto
---------------------	---------	----------

Impuesto de la renta (Tasa impositiva de ley = 30%)	8 años	0%
	4 años	15%
Impuesto sobre las remesas al extranjero	Ilimitado	0%
Impuesto de ventas (13%)	Ilimitado	0%
Impuestos al consumo e importación de bienes y servicios	Ilimitado	0%

Nota: CINDE (2017).

Es importante rescatar que, a diferencia de otros sectores, para el de servicios, los incentivos fiscales son de periodos ilimitados lo que conlleva al RZF costarricense a convertirse en un hub de atracción de IED atractivo. Por otra parte, es de suma relevancia el hecho que por un periodo de 8 años existe un veto al tributo de renta, lo cual, es un tiempo prudencial para que las compañías que recién abren operaciones, logren ajustar sus gastos en inversión y crecimiento no así en el pago de impuestos.

Tercerización

Inicialmente, se debe clarificar la conceptualización de tercerización. Esta encuentra sus equivalentes con términos aplicables e intercambiables, es decir, la definición es análoga, tal como lo menciona Cobo (2017) en su trabajo de grado *La tercerización como herramienta de gestión empresarial*,. Dicho autor menciona que esta, “dependiendo del contexto, puede recibir la denominación de *outsourcing*, externalización, subcontratación, triangulación y deslaboralización” (p. 9). Es de suma importancia aclarar la categorización de las actividades, especialmente en el sector de servicios, dicho este proceso es altamente globalizado y, por ende, interpretado con terminología variada.

Bravand (2007), citado por Cobo (2017), se adentra en la definición de la tercerización y la explica como “el uso contratado de los recursos, bienes y capacidades de un tercero con niveles garantizados de los criterios de calidad, rendimiento y valor frente al costo” (p. 9). En relación con su alcance, esta se define como un proceso holístico que abarca no solo costos, sino también desempeño.

Simultáneamente, Bello (2016) en su artículo “Teletrabajo y Outsourcing como herramientas de optimización e innovación en un entorno globalizado” procede a definir la tercerización como una estrategia de traspaso de tareas menores. En concreto, lo considera como “el método que emplean las empresas para delegar, mediante la contratación, los procesos no críticos para un negocio” (p. 129). En este apartado, se pretende capitalizar sobre tareas de complejidad baja con el objetivo de lograr trabajar con un proveedor más especializado y con mayor efectividad.

En contraste al enunciado sobre la externalización de tareas no fundamentales, Cantú, Banda, Torres, y Estrada (2018) en su estudio “Factores críticos del outsourcing de software” desarrollan el concepto de tercerización desde una perspectiva sobre las calificaciones del capital humano. En detalle, mencionan que suple “una necesidad para las empresas que recurrían frecuentemente a la contratación de personal especializado en áreas que no estaban disponibles internamente” (p. 2). Se concluye que la externalización nace del requerimiento de cubrir departamentos que se encuentran fuera de la competencia, dentro de la misma organización.

Por último, Martínez (2017), en el libro *Outsourcing. Aspectos relevantes para su correcta aplicación*, refuerza el concepto de la externalización como un proceso para delegar tareas donde se carece personal capacitado. El autor lo detalla como “una porción del negocio que puede ser desempeñada más eficiente por otra empresa ... que se especializa en un área que no tiene la primera” (p. 18). Posteriormente, procede a enlistar las características de este concepto para reforzar su precepto en materia de desempeño. Es importante identificar las particularidades de la tercerización que se citan a continuación (2017, pp.18-21):

- Son actividades que se llevan a cabo por personas externas a la empresa.
- Se identifican normalmente con una actividad especializada con la que no se cuenta dentro de la organización.
- Se aprovechan experiencias y conocimientos de personas externas que puedan llevarlas a cabo dentro de la empresa.

- La empresa no cuenta con los conocimientos de la actividad correspondiente por lo que prefiere acudir a un experto externo.
- No es la actividad principal de la empresa porque de llevarla a cabo desviaría su objeto principal.

Ventajas operativas de la tercerización

Inicialmente, la literatura sobre los distintos beneficios de la externalización es variada y ofrece una amplia lista de ventajas a la operación central; no obstante, la mayoría de los autores coinciden en que la reducción de costos es clave en el proceso. Según Escobar y Lodoño (2017) en su estudio “Ventajas Competitivas del Outsourcing”, señalan como los más relevantes la no generación de costos de producción, así como la anulación de los costos de calidad y la reducción en costos de mano obra (p. 3). Es decir, el aliciente primario recae en abaratar los gastos de producción por medio de la delegación de tareas y/o procesos.

Seguidamente, de los beneficios que se rescatan sobre la externalización también resaltan el enfoque operacional que genera la segregación de actividades. De acuerdo con Calles (2018) en su tesis *El Outsourcing en México: Ventajas y Desventajas*, señala que la organización “puede concentrarse en el núcleo del negocio, para mejorar sus procesos y estrategias, volviéndose una empresa más competitiva” (p. 8). A partir de la división de tareas, la operación central gana espacio para reevaluar sus prioridades y centrarse en la planificación y visión a corto y largo plazo.

Por otra parte, se rescatan la flexibilidad, preparación a enfrentar cambios en las condiciones de negocios y tiempo de respuesta como ventajas de la externalización. Lo anterior lo refuerza Vázquez y Orozco (2019) en su estudio “El outsourcing como estrategia organizacional para la competitividad” al mencionar que la tercerización “incrementa el compromiso hacia un tipo específico de tecnología que permite mejorar el tiempo de entrega y la calidad de la información para las decisiones críticas” (p. 1696). En otras palabras, el enfoque en actividades específicas repercute en reacciones expeditas ante un clima de comercio cambiante.

Por último, Flores (2016) en su tesis *Outsourcing – Herramienta de gestión para la optimización de recursos* dedica un apartado a las ventajas de la externalización, donde resalta la calidad y mejora en el contacto al cliente como puntos claves. En sus palabras,

El control de calidad del desempeño puede ser más estricto por contrato ... pactando un seguimiento del servicio con el proveedor y aplicando elementos de control. Por otro lado, en el caso de servicios de atención a clientes hacia empresas especializadas no sólo mejora la prestación del servicio debido al know-how y la tecnología de la que dispone el proveedor, sino que además permite ofrecer el servicio durante una franja horaria más amplia. (p. 16)

Por lo tanto, la tercerización de tareas permite a las empresas enfocarse en estrategias de implementación de mecanismos de control del desempeño que a la larga establecen estándares de calidad mayores.

Desventajas operativas de la tercerización

Inicialmente, uno de los principales detrimentos de la externalización recae en el conocimiento adquirido y trayectoria sobre los procesos segmentados. Calles (2018), en su tesis *El outsourcing en México: Ventajas y Desventajas* señala que la tercerización pueda abrir la posibilidad para que “la falta de antigüedad de los trabajadores afecte el ambiente laboral. También a que ningún elemento tenga un nivel de experiencia adecuado para su puesto” (p. 9). En otras palabras, el inicio de operaciones o la rotación del personal en actividades segregadas acarrea una pérdida en el conocimiento y, por ende, posibles impactos a la producción y calidad.

De forma paralela, Vázquez y Orozco (2019) en su estudio “El outsourcing como estrategia organizacional para la competitividad” realizan un hincapié en riesgo de confidencialidad y seguridad. En concreto, señalan que, al suplidor aprender y tener el conocimiento del producto, existe la “posibilidad de que los use para empezar una industria propia y se convierta de suplidor

en competidor” (p. 1695). Por lo tanto, es de suma importancia elegir con máximo cuidado tanto los procesos como el proveedor, antes de externalizar la operación.

De igual manera, Flores (2016) resalta que los efectos de la tercerización no solamente ocurren con el suplidor, sino que también generan efectos residuales en la organización madre. Es decir, al mover actividades a terceros, esto puede generar ociosidad y desmotivación personal, ya que probablemente quede equipo e instalaciones sin uso. Por otra parte, rescata que existirá personal con tareas reducidas o anuladas que podrían generar falta de motivación o desánimo.

Externalización de servicios de logística

López en su libro *Distribución y logística* procede a segmentar el sistema logístico, al mencionar que la gestión de las operaciones puede abordarse de forma interna o externalizada (p. 19). En detalle, López menciona que “este sistema, tanto el personal y los medios necesarios como la dirección y supervisión puede abordarse ... accediendo a los denominados servicios logísticos suministrados por empresas especializadas” (p. 19). En resumen, con un acercamiento holístico, la logística como actividad empresarial puede segmentar subprocesos y tercerizarlos.

Para ampliar el concepto de tercerización, Closa (2018) en su artículo “Outsourcing de las actividades logísticas. ¿Cómo generamos valor añadido?” detalla que las operaciones logísticas de posible externalización se pueden categorizar y, a partir de ahí, decidir cuántas y qué actividades particulares quiere subcontratar, basándose en si son tareas principales o secundarias (p. 72). A continuación, Closa (2018) enlista las categorías de subcontratación (p. 72):

- Logística física y entrega: almacenamiento, empaque y flujo físico de mercancías.
- Logística no física (información): servicios de gestión de operaciones.
- Logística inversa: retornos, reparaciones y depósito de devoluciones.

En la misma línea, López (2017) desarrolla el concepto de nivel y alcance en cuestión de tercerizar las actividades logísticas. De manera clara y específica, el autor, explora una categorización que delimita la operación ya subcontratada dentro del marco de trabajo. A continuación, se recalcan las segmentaciones al externalizar los servicios de la cadena de suministros en dos sentidos (2017, p. 15):

- Total: El departamento de logística de la empresa se dedica al seguimiento y control de las operaciones logísticas llevadas a cabo por un tercero.
- Parcial: El departamento de logística retiene la gestión de ciertas operaciones logísticas cediendo a un tercero solo aquellas que considere oportunas.

Por último, Closa (2018) dedica un espacio para ejemplificar un muestreo realizado “en diferentes sectores (farmacia, automoción, moda, alimentación, tecnología, etc.) y con diferentes proveedores de servicios logísticos actualizada en 2017” (p. 72). Con lo anterior, la Tabla 7 muestra el porcentaje de subcontratación de los servicios logísticos.

Tabla 7: Porcentaje de subcontratación de los servicios logísticos

Servicios logísticos subcontratados	Porcentaje
Transporte nacional	86%
Almacenamiento	66%
Transporte Internacional	60%
Transporte de carga	44%
Corretaje aduanero	42%
Planificación y gestión del transporte	36%
<i>Cross-docking</i>	34%
Auditoría y pago de la factura de la carga	32%
Gestión de inventarios	24%
Gestión y cumplimiento de pedidos	24%
Logística inversa	23%
Etiquetaje, embalaje, montaje	22%
Servicios de consultoría de la cadena de suministro por parte de los 3PL	19%
Servicios de TI	17%
Gestión de flota	15%
Logística de servicio de piezas	12%
LLP/4PL	10%
Servicio al cliente	9%

Nota: Closa (2018).

Tercerización de operadores logísticos.

Con un acercamiento similar al concepto, Fajardo (2017) en su tesis “Análisis del sector de operadores logísticos en Colombia, para la creación de un modelo de selección de servicios logísticos utilizando la metodología AHP” aborda la definición de operador logístico como “aquella empresa que provee a sus clientes servicios logísticos sub-contratados o tercerizados, para una parte o la totalidad de las funciones de su cadena de abastecimiento” (p. 8). Es importante resaltar que Fajardo (2017) hace mención exclusiva al operador como un ente externalizado y no, así como un agente interno.

Tipo de proveedores de servicios logísticos.

En su artículo “Operadores Logísticos”, Granillo, González y Santana (2019) distinguen de manera general cuatro tipos. En concreto mencionan a “PL, 2PL, 3PL y 4PL donde PL hace referencia a ‘party logistics’ es decir, proveedor de logística” (p. 45). Basado en lo anterior, se procede a desglosar con especificaciones las funciones de dichos operadores logísticos tomado como referencia su papel en la cadena de suministro:

1PL – Primera parte logística.

“Son operadores caracterizados por ofrecer servicios únicamente de transporte de mercancías a las empresas. Este tipo de operadores son el primer paso para la subcontratación de actividades que no forman parte de la competencia esencial del negocio” (Granillo, Gonzales y Santana, 2019, pp. 45-47).

2PL – Segunda parte logística.

“En este nivel se encuentra los operadores que ofrecen en conjunto el transporte y almacenaje de mercancía, siendo un servicio añadido que repercute positivamente en la administración del flujo de materiales” (Granillo, Gonzales y Santana, 2019, pp. 45-47).

3PL – Tres partes logísticas.

La característica de este operador es que se encarga de la mayoría de las operaciones logísticas en la empresa. Generalmente están especializados en la integración y personalización de los servicios relacionados con el almacenaje, la administración de inventarios, la preparación de pedidos y el transporte (Granillo, Gonzales y Santana, 2019).

4PL – Cuatro partes logísticas.

La diferencia con un 3PL es que este tipo de operador crea una unión en la empresa y los diferentes proveedores de servicios logísticos, resultando en la administración de todas las áreas de la cadena de suministros, incluyendo a clientes y proveedores (Granillo, Gonzales y Santana, 2019).

Beneficios en la tercerización de servicios de logística.

A pesar de la similitud en los beneficios que ofrece la externalización en general comparado a la tercerización de servicios de logística, a continuación, se retratan las principales oportunidades aplicables al sector de estudio. Según Osorio, Manotas y Rivera (2017) en su artículo “Priorización de Riesgos Operacionales para un Proveedor de Tercera Parte Logística – 3PL” las principales ventajas recaen ya sea una potencial reducción de los costos totales y de inventarios, de tiempos logísticos o en el tiempo de desarrollo de productos. Lo anterior se presenta como una opción viable en cuanto uno de los puntos críticos de la operación sean los gastos de producción.

Por otra parte, Mendoza y Espinoza (2017) en su tesis “Análisis comparativo del desempeño de la cadena logística pre y post outsourcing de Unilever Andina S.A.” rescatan como oportunidades claves la capacidad de establecer un software estándar, así como procesos de

contingencia y servicios complementarios alienados a optimizar recursos y tiempos de entrega. En este apartado, es crítico resaltar la posibilidad de implementar planes de soporte suplementarios en caso de fallos en la operación principal.

Como última oportunidad, Galvis (2017) en su trabajo de grado *Estudio y caracterización del grado de tercerización de operaciones logísticas en un grupo de empresas en Neiva*, señala como uno de los principales beneficios la posibilidad de enfocarse en el negocio dejando de lado actividades que no son el objetivo principal de la empresa; por lo tanto “esto implica un mejor conocimiento y optimización de los costes logísticos o el acceso a equipos y servicios de alto nivel a un precio menor y que la empresa contratante pueda centrarse en los procesos que forme parte de su verdadero núcleo de negocio” (p. 48).

Riesgos inherentes a la externalización de las actividades de logística.

En contraste, existen riesgos inherentes a la externalización de actividades de logística que deben anticiparse adecuadamente. En este apartado, Closa (2018) señala como posible amenaza la selección del proveedor incorrecto; en concreto, menciona que pueden existir “problemas con proveedores (rendimiento deficiente o malas relaciones)” (p. 75). En este caso, es clave establecer un proceso exhaustivo de escogencia, con indicadores de desempeño claros y auditaje constante de la actividad.

Adicionalmente, Mendoza y Espinoza (2017) indican como posible riesgo el desarrollo de un servicio más rígido, por tanto, que la operación requiera una mayor exactitud en la programación de las actividades; lo anterior causa como consecuencia que, a falta de esta, se genere un escalando de costos extras por ineficiencias. Con esta amenaza se debe evaluar el conocimiento existente de los procesos y considerar, de antemano, la creación de guías claras y concisas previo a la externalización de tareas, con el fin de mitigarla.

Por último, la oportunidad de beneficio generado en la delegación de tareas y la escogencia de proveedores de servicios como soporte en momentos de crisis también surge como una potencial amenaza. Galvis (2017) recalca que la dependencia en la tercerización significa, en muchos casos,

que las empresas “no tienen un plan B para recurrir en caso de que el proveedor de productos y servicios subcontratados no cumpla con sus deberes a su debido tiempo” (p. 60). Evidentemente, esto surge como un riesgo mayor, ya que puede llevar al detenimiento casi completo de la producción, dependiendo del nivel de atadura de procesos con el suplidor.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Enfoque de la investigación

Soriano citada por Dávila (2014) define el proceso de investigación como “una búsqueda de conocimiento ordenada, coherente, de reflexión analítica y confrontación continua de los datos empíricos y el pensamiento abstracto, a fin de explicar los fenómenos de la naturaleza” (p. 6). El enfoque de la investigación es un emprendimiento sistemático, instruido y fiscalizado, que faculta el estudio de un problema; de la misma manera, el enfoque cualitativo recae en el método indagatorio o exploratorio, con el fin de generar preguntas e hipótesis sobre el tema de discusión.

Consecuentemente, se implementará un ejercicio de recolección y análisis de datos con el propósito de satisfacer las preguntas a partir del problema de investigación. Según Packer (2018), el enfoque cualitativo es ideal para generar hipótesis, ya que la misma se encarga de proveer descripciones, estudiar experiencias y surge como la mejor herramienta metodológica para “desentrañar las relaciones sistemáticas entre acciones y resultados” (pp. 22-23). La presente investigación pretende acarrear un recopilado de datos por medio de entrevistas a expertos y revisión bibliográfica en el tema de exportación de servicios de logística.

A manera de conclusión, la investigación se enfoca en el acercamiento cualitativo, debido a la utilización de distintos instrumentos de recopilación de datos tales como la entrevista y cuestionarios, en donde se formularon preguntas de carácter abierto, con el fin de entender el punto de vista de los entrevistados sobre la investigación. A partir de ese ejercicio, se intenta llevar a cabo un estudio eficiente para indagar en el conocimiento de los interlocutores y así utilizar esta herramienta como medio para comparar el marco teórico con la práctica actual.

Diseño de la investigación

En términos de diseño, la investigación seguirá el fenomenológico, esto con el propósito de estudiar las distintas posiciones de los participantes en torno a la exportación de servicios de logística por medio de outsourcing en el GAM. Para Guerrero (2016), en su publicación

“Investigación Cualitativa” este enfoque busca “conocer los significados que los individuos dan su experiencia y lo importante es aprender el proceso de interpretación por el que la gente define su mundo y actúa en consecuencia.” (p. 5)

Con el fin de dar marcha a la investigación, se propone un paradigma naturista, debido a que el objetivo de este es alcanzar y analizar las vivencias y puntos de vista de los participantes. Con el paradigma naturista se plantea dar respuestas a las incógnitas establecidas en las herramientas de investigación, sin generar una intervención subjetiva en la información brindada; y, por lo tanto, entender la posición de los participantes en torno al objeto de investigación. (Maxwell, 2019).

Según Maxwell (2019), el propósito de la investigación cualitativa es ayudar a comprender “los sentidos y las perspectivas de las personas estudiadas, esto es, ver el mundo desde sus puntos de vista en lugar de acudir, simplemente, al punto de vista propio del investigador” (p. 14). A partir de este punto, el investigador se encuentra en la obligación de analizar el trasfondo de la data provista e información recopilada.

Fuentes de información

En palabras de Cruz (2019), las fuentes de información son instrumentos para el conocimiento, acceso y búsqueda de la información. Su objetivo principal es el de buscar, fijar y difundir la fuente de información implícita en cualquier soporte físico. Estas se pueden catalogar desde diferentes perspectivas, sin embargo, cada autor puede elaborar su propia clasificación dependiendo su grado de información. De acuerdo con el grado de información que proporcionan, las fuentes de información se dividen en primarias, secundarias y terciarias; esta división se utiliza generalmente en el ámbito académico.

Fuentes primarias

En relación con las fuentes primarias, Angues (2015) recalca que estas “contienen información primaria, sintetizada y reorganizada ... y las utilizamos para confirmar nuestros

hallazgos, ampliar el contenido de la información de una fuente primaria y para planificar nuestros estudios” (p. 3). Para la investigación, se utilizan textos de libros, tesis y revistas científicas, que provean información sobre el outsourcing de servicios de logística y el manejo de la operación en RZF.

Acorde a Silvestrini y Vargas (2018), las fuentes primarias contienen información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa. Componen la colección básica de una biblioteca, y pueden encontrarse en formato tradicional impreso como los libros y las publicaciones seriadas, o en formatos especiales, como las microformas, las videocasetes y los discos compactos.

Fuentes secundarias

Esta investigación se basa en la utilización de fuentes secundarias de información donde la principal herramienta de recopilación de datos será la entrevista dirigida a organizaciones gubernamentales como PROCOMER y a conglomerados como AZOFRAS, el cual es el representante de las compañías dentro del RZF, así como a distintas compañías dedicadas al negocio de la logística internacional como agentes logísticos, marítimos y operaciones de outsourcing en RZF.

Muestra

En esta investigación, se procede a la selección de la población basada en el contexto de negocio y conocimiento en el área de estudio; es decir, los involucrados poseen una relación directa con el sector de exportación de servicios de logística y/o desempeñan actividades dentro los Regímenes de Zona Franca del Gran Área Metropolitana de Costa Rica. De acuerdo con Rodríguez (2015), “una población es el grupo de todos los elementos que se proponen para obtener una medida característica” (p.1).

Tabla 8: Muestra

Entrevistado	Empresa / Institución	¿Por qué?
Entrevistado 1	APL Logistics de Costa Rica	Agente Consolidador de carga – situado en RZF
Entrevistado 2	AMAZON Logistics	Empresa con operaciones logísticas tercerizadas – situada en RZF
Entrevistado 3	APL Service Center de Costa Rica S.A.	Agente de Carga Marítimo con operaciones tercerizadas – situado en RZF
Entrevistado 4	CARGILL de Costa Rica	Empresa con operaciones logísticas tercerizadas – situada en RZF
Entrevistado 5	AZOFRAS	Asociación de Empresas de Zonas Francas de Costa Rica
Entrevistado 6	GLOBAL PARK FREE ZONE	Administradora de un conglomerado de empresas en RZF
Entrevistado 7	Consultor en Logística y Comercio Internacional	Profesional en Logística y Comercio Internacional; Académico e Investigador Universitario; perito experto en Administración Aduanera y Comercio Internacional del Tribunal Contencioso Administrativo.
Entrevistado 8	CMA CGM Costa Rica S.A.	Agente de Carga Marítimo con operaciones tercerizadas – situada en RZF

Nota: Elaboración propia (2020).

Para Guerrero (2016), la definición de muestra en el proceso cualitativo “es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etcétera, sobre el cual se habrán de recolectar los datos sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia” (p. 8). En este caso, la muestra de la presente investigación se extrae del grupo poblacional (organizaciones gubernamentales, privadas y operadores) descrito anteriormente.

Unidad de análisis

Servicios logísticos

Desde una perspectiva empresarial, la operación de logística, en sus distintas áreas de operación como lo son el almacenaje, la distribución y el transporte, así como las tareas administrativas y gestión comercial, conlleva un peso crítico en el éxito de la producción y

actividades comerciales de la compañía. Los servicios de logística, por ende, han sido encadenados a una serie de procesos ágiles y mejora continua, los cuales se han externalizados en *hubs* como lo son las operaciones de outsourcing en centros de servicios, ubicados en RZF (Granillo, González & Santana, 2019).

Beneficios

El outsourcing de servicios como método para alinear operaciones, estandarizar procesos y buscar la mejora continua, son las principales razones por las que empresas deciden externalizar sus operaciones. En tanto, la colocación de este capital en el exterior ha sido uno de los principales motivos por los que Costa Rica ha invertido en políticas que atraen IED, especialmente con la creación de los RZF (PROCOMER, 2019). Con base en lo anterior, la investigación busca determinar, de manera específica, los beneficios para una empresa, al exteriorizar sus operaciones de logística en un marco de RZF, en el GAM de Costa Rica.

Instrumentos utilizados en la investigación

Cuestionario

De acuerdo con Guerrero (2016), los cuestionarios son utilizados para obtener las opiniones de grupos numerosos que podrían colaborar invirtiendo tiempo mínimo. El cuestionario debe ser planificado y diseñado con meticulosidad, de tal forma que se pueda obtener la información necesaria. Existen tres tipos de preguntas: cerradas, abiertas y de opción múltiple, las cuales permiten conseguir distintos tipos de respuestas. En caso de esta investigación, el mismo va dirigido a recopilar información sobre el outsourcing de servicios logísticos, beneficios y operaciones dentro de RZF en el GAM de Costa Rica.

Entrevista

Según Guerrero (2016), la entrevista es una “técnica en la que una persona (entrevistador) solicita información a otra (entrevistado) sobre un problema determinado, presupone entonces la

existencia al menos de dos personas y la posibilidad de interacción verbal” (p. 7). Adicionalmente, las entrevistas son un pilar de la investigación cualitativa en cuanto el entrevistado comparte información clave para las unidades de análisis; por lo tanto, se propone la utilización de esta para recopilar información clave que permita dar soluciones al problema de investigación.

Proceso para la recolección y análisis de datos

En cuanto a los objetivos en que se basa el análisis de datos cualitativos, Guerrero (2016) enfatiza que estos consisten en “reducir, categorizar, clarificar, sintetizar y comparar [sic] la información con el fin de contar con una visión lo más completa posible de la realidad objeto de estudio” (p. 8). Por lo tanto, se busca alcanzar una explicación de los conceptos determinados en las unidades de análisis, por medio de la investigación bibliográfica y respuesta de los entrevistados, brindándoles una interpretación en torno al planteamiento del problema.

Con el fin de ejecutar las entrevistas, se realizó el siguiente procedimiento: se contactó e indicó a los entrevistados el motivo de la investigación a realizar. Además, se acordó fecha para el envío del cuestionario de forma electrónica, debido a la limitante creada por las restricciones sanitarias. Por cuestiones de disponibilidad, a algunos se les realizó la entrevista por medio de llamada telefónica. El investigador planteó el cuestionario al entrevistado y, previo a las respuestas, se pide la autorización de grabación de audio para un mejor análisis de las respuestas emitidas en el momento incluirlas en el estudio. Al acabar la entrevista, se agradece el tiempo concedido.

Con base en las respuestas emitidas por los entrevistados, se procede a establecer las categorías de análisis de acuerdo con el modelo metodológico, para el análisis de los datos de esta investigación. Además, para poder llevar a cabo una comparación de la información obtenida de las fuentes primarias y secundarias, se realiza la descripción de las categorías, en donde la definición se ajusta al tema de estudio, permitiendo que de ambas se deriven las conclusiones de la investigación.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo de la investigación, se mostrarán los resultados obtenidos a partir de la muestra seleccionada para el estudio, por medio de las entrevistas ejecutadas. Por lo tanto, se procede con el estudio de la siguiente manera: en primer lugar, se detalla, en una tabla, las categorías de cada unidad de análisis, las cuales se extraen de los objetivos específicos. En la misma línea, el segundo bloque detalla la descripción y el estudio correspondiente a cada categoría, con el propósito de comparar los datos obtenidos de los instrumentos y la teoría en el marco teórico. Por último, se interpretan los resultados alcanzados con el fin de dar respuesta al problema de investigación.

Las unidades de análisis se obtienen a partir de los objetivos específicos del estudio. Por lo tanto, en la primera unidad, se abordan los servicios logísticos exportados bajo el esquema de tercerización en RZF, a partir de la segregación de actividades, adaptabilidad empresarial, ruta a seguir, condiciones, dificultades y alicientes de este esquema. Por otro lado, la segunda unidad abarca los beneficios de esta modalidad desde las expectativas empresariales hasta los controles, ventajas, competitividad y la voz de los clientes de compañías e involucrados en operaciones descentralizadas.

Por último, para la confección de las preguntas del cuestionario aplicado a los entrevistados, se extraen las unidades de análisis como base para recolectar datos que robustezcan el desarrollo de la investigación. Las categorías presentadas en la Tabla 9, fueron obtenidas a través de las respuestas de los entrevistados. A raíz de las categorías mencionadas a continuación, se realiza una comparación entre la teoría sobre la tercerización de los servicios de la cadena logística y las vivencias y opiniones de diversas empresas y especialistas involucrados en el esquema de descentralización de actividades en RZF en Costa Rica.

Tabla 9: Unidades y categorías de análisis

Unidad	Categorías
Servicios logísticos	1. Negocio principal

	2. Segregación de actividades
	3. Adaptabilidad empresarial (Ruta a la tercerización)
	4. Condiciones requeridas
	5. Dificultades
	6. Alicientes de la tercerización
Beneficios	1. Expectativas corporativas
	2. Controles operativos
	3. Ventajas
	4. Competitividad empresarial
	5. Voz del cliente
	6. Incentivos del RZF a proveedores logísticos tercerizados

Nota: Elaboración propia (2020).

Unidad de Análisis 1: Tercerización de servicios logísticos

Inicialmente, la primera unidad de análisis cubre el catálogo de actividades y procesos incluidos en la gestión de la cadena logística y de valor agregado, dentro de un modelo de tercerización; además, indica la forma de actuar de las empresas bajo el RZF para definir las tareas bajo este esquema, la estructura requerida, los detonadores en la operación y la implementación de sistemas y políticas para gestión de procesos descentralizados.

A partir del desglose de la unidad, para cada una de las categorías mencionadas se efectuará una descripción de las respuestas manifestadas por los entrevistados, con el objetivo de comparar, analizar y conectar las réplicas con la teoría desarrollada en la presente investigación. Dicho lo anterior, a continuación, se detallan las categorías mencionadas por los entrevistados acerca de la primera unidad de análisis:

1. Negocio principal
2. Segregación de actividades
3. Adaptabilidad empresarial
4. Condiciones requeridas
5. Dificultades y/o restricciones
6. Alicientes de la tercerización

Categoría 1: Negocio principal

Descripción.

La primera categoría se muestra con el fin de exponer las respuestas de los entrevistados acerca de la separación de actividades dentro de la cadena logística en torno a su propósito de negocio (*core business*), cómo se incluye la tercerización de tareas dentro del engranaje productivo de la compañía y su alcance en términos de elaboración y servicio a su cartera de clientes. Por lo tanto, se detalla lo siguiente:

“Importación – Exportación – Servicios internacionales de apoyo al cliente – Ingreso de datos – Aduanas” (Entrevistado 1, 2020).

“Importación y Exportación a través del comercio electrónico de productos y plataformas de gestión de logística y entrega de productos” (Entrevistado 2, 2020).

“Transporte Marítimo, Logística Internacional” (Entrevistado 3, 2020).

“Transporte Marítimo y Logística Internacional” (Entrevistado 4, 2020).

“Exportaciones de Canadá, Estados Unidos y Brasil: procesamiento de reservas y modificación de reservas para exportaciones para estos países” (Entrevistado 8, 2020).

Análisis.

Según Valbuena (2019) de la Universidad Militar de Nueva Granada, la definición de negocio principal establece el punto “de gravedad y los límites del desarrollo organizacional, al ser una decisión de tipo estratégico que define en qué negocio se quiere estar. Define los lineamientos para el diseño del portafolio y la cartera de negocios, como base para la toma de decisiones en la gestión del negocio” (p. 8). Es decir, delimita, en cierta parte, los objetivos, visión y misión de la compañía, al mismo tiempo que engloba los aspectos principales para el desarrollo de sus productos y/o servicios.

De acuerdo con las respuestas de los entrevistados, su negocio principal se basa en operaciones situadas completamente o como parte de un eslabón de la cadena de logística internacional. Los involucrados en la tercerización de servicios se dedican al transporte de mercancías, ya sea como agentes consolidadores u operadores marítimos. Lo anterior indica que existe una tendencia en Costa Rica de recepción de tareas de importación y exportación relacionadas al envío y movimiento de cargas.

Por otra parte, cabe resaltar que solamente una de las empresas no realiza actividades de comercio exterior. Con respecto a las otras, desarrollan transporte marítimo, logística internacional, comercio de exportación e importación, e incluso a través del comercio electrónico. Por ende, es posible rescatar que no existe una predominancia en torno al tipo de negocio central a la hora de tomar la decisión sobre exteriorizar tareas.

Categoría 2: Segregación de actividades

Descripción.

En la segunda categoría de la unidad de análisis, se presentan las respuestas de los entrevistados a raíz de la separación de sus actividades de negocio principal en dos modalidades: tareas centralizadas y tercerizadas. Lo anterior, con el fin de abordar los procesos, en específico,

dentro de la cadena logística por los cuales las empresas se inclinan más a colocar en un formato de trabajo en outsourcing:

“Control y supervisión del equipo de apoyo a clientes en los Estados Unidos, manejo de KPIs y productividad, contratación y soporte en actividades de recursos humanos y administración de presupuesto” (Entrevistado 1, 2020).

“Despacho de la importación de aduanas y transporte hacia Costa Rica” (Entrevistado 2, 2020).

“Liberación de Carga en Puertos, documentación, facturación de cargos, resolución de disputas comerciales, cálculos de demora, actualización de conocimientos de embarque” (Entrevistado 3, 2020).

“Almacenamiento, transporte, gestión de los stocks, consultoría o asesoramiento logístico, entre otros” (Entrevistado 6, 2020).

Por experiencia profesional puedo indicar: Atención y Servicio al cliente, desarrollo de nuevos productos o el contacto con los clientes, representación legal en mercados externos, servicios financieros, procesos de importación en mercados externos y administración de la bodega y la distribución de productos. (Entrevistado 7, 2020).

“Generación de reservas y modificación de reservas para Canadá, Estados Unidos y Brasil desde Costa Rica” (Entrevistado 8, 2020).

Análisis.

Según Razo (2000), citado por Toledo (2017), en su artículo “La Tercerización Laboral (Outsourcing)” el proceso de segregar actividades del negocio principal es conocida como “outsourcing, figura que es definida como la transferencia al externo de las etapas de la gestión y

de la producción, reteniendo esta el control sobre las mismas” (p. 113). Lo anterior indica que, aunque las actividades no estén bajo una ejecución directa, existe un ente jerárquico que desempeña un rol de vigilancia y gobernanza sobre las tareas fuera del alcance primario.

Gracias a la tercerización, las empresas han experimentado reducción de costos a través de la disminución de actividades que no generan valor por medio de la cadena de suministro. Estos proveedores ofrecen soluciones, las cuales se adaptan perfectamente a las necesidades y exigencias que requieren los diversos procesos de importación y nacionalización desde zona franca. Dichos cortes provienen de distintas fuentes como la estandarización de procesos, mano de obra de menor coste o, incluso, garantías fiscales provistas a operaciones internacionales.

De esta manera, es importante observar que solamente una de las entidades no realiza tercerización, pues indica no tener relaciones con el comercio internacional y no formar parte de la cadena internacional de logística. Una de las gestiones realizadas por medio del outsourcing es la contratación del capital humano para realizar diversas actividades relacionadas especialmente con el control y supervisión en la producción o logística.

Otro de los aspectos laborales que se maneja bajo la tercerización es el almacenamiento, transporte, gestión de los *stocks*, consultoría o asesoramiento logístico. Esto lo afirma uno de los entrevistados que, bajo su experiencia profesional, son servicios y procesos de importación y exportación que se desarrollan bajo la tutela de estas empresas dentro del RZF que permiten una integración que a la larga generan encadenamientos productivos más eficaces.

Categoría 3: Adaptabilidad empresarial (Ruta a la tercerización)

Descripción.

En esta categoría, se hace mención sobre la ruta implementada o, en ciertos casos, sugerida, en torno a implementar un modelo de negocio tercerizado; es decir, cuáles son las distintas etapas e hitos que una compañía debe cumplir para asegurarse de una estructuración exitosa en un modelo

de tareas descentralizadas, a lo que los entrevistados detallan dentro de sus experiencias relatadas en este camino de implementación:

“La logística es súper estratégica para las principales cadenas de abastecimiento. Solo hay que fijarse en cómo grandes compañías en el globo y en el mercado latinoamericano están invirtiendo en sus departamentos de logística o en sus proveedores estratégicos” (Entrevistado 1, 2020).

“Debe ser hecho mediante estrictos controles internos para asegurar la viabilidad del cambio de procesos in-house a outsourcing. Además, debe existir paciencia en la búsqueda de opciones en el mercado para asegurar la mejor para el escenario específico” (Entrevistado 2, 2020).

- a. Debe establecerse un proceso de transición de las funciones de la empresa en el país de origen para establecer la forma de trabajo de la empresa que haría el outsourcing.*
- b. La comunicación entre la empresa origen y la empresa outsourcing es vital, así como el establecimiento de los procesos, que estén claros y aprobados por la empresa.*
- c. Debe también haber un acuerdo del tiempo en que la empresa outsourcing estaría tomando al 100% las funciones transferidas para que la intervención de la empresa origen sea solamente de supervisión. (Entrevistado 3, 2020)*

“Cargill se encuentra comprometido en un proceso de transformación de las operaciones de las plantas” (Entrevistado 4, 2020).

“Las empresas de Zona Franca tercerizan los servicios, compran en el mercado local y desarrollan actividades que no son parte de su "core Business". Las empresas tanto de servicios como de manufactura por lo general contratan los servicios de alimentación, de limpieza, de transporte, médicos. Es decir, una serie de servicios que no son su "Core Business". Se da una

subcontratación de actividades que no desvíen la atención de la actividad principal de la empresa” (Entrevistado 5, 2020).

“Los servicios sujetos a outsourcing dentro del proceso logístico, dependerán de la madurez del operador logístico o empresa. Para externalizar los servicios se debe tomar en cuenta que tan estratégico resulta esto para la empresa, ya que cuando analizamos esta tendencia los parámetros del servicio en general se vuelven más exigentes.” (Entrevistado 6, 2020)

“Las partes (cliente-operador logístico outsourcing) se reúnen exponen los servicios que requiere contratar en outsourcing y Business Process Management (BPM) para que las obligaciones y responsabilidades de ambas partes queden por escrito. En este apartado existen muchas formas para realizar un cambio en los servicios logísticos por medio de un outsourcing.” (Entrevistado 7, 2020)

“Definir el alcance de las actividades, evaluar la situación actual de las actividades definidas y asignar tareas imprescindibles a completar antes de realizar el cambio logístico. El apoyo y aprobación de los interesados y dueños del proceso deben dar el visto bueno antes de proceder.

Una vez completadas estas tareas se calculan los recursos necesarios para llevar a cabo el cambio hacia outsourcing. Acordado los recursos basado en métricas, estadísticas y análisis de tiempos de procesamiento se procede a calendarizar las etapas de la transición. Un cambio logístico por outsourcing debe ser progresivo, esto con el fin de mitigar riesgos operativos e impactos a la calidad del servicio, cada etapa debe ser cuidadosamente evaluada y aprobada exitosamente antes de continuar a la siguiente, dentro de las etapas se encuentran: contratación, entrenamiento, acompañamiento en práctica hasta confirmar que el agente puede realizar la tarea sin acompañamiento, progresivamente la transferencia de actividades de acuerdo a la capacidad del recurso hasta llegar a transferir en su totalidad las actividades.” (Entrevistado 8, 2020)

Análisis.

Bello (2016) define la tercerización como una estrategia de traspaso de tareas menores. En concreto, la considera como “el método que emplean las empresas para delegar, mediante la contratación, los procesos no críticos para un negocio” (p. 129). En este apartado se describe lo que los entrevistados participantes indican como la ruta de la tercerización en sus empresas y el proceso para completar hitos claves en la ruta de implementación.

Estas etapas o procesos se ajustan a la categorización del outsourcing como una forma de lograr que la empresa sea más efectiva. El proceso de tercerización debe tener estricto control interno, según los entrevistados y debe asegurar la viabilidad para la empresa origen y el outsourcing, así como un fuerte acompañamiento de casa matriz para que se mantenga los objetivos y alcance del proyecto claros.

Es un proceso que cambia la forma de operar de la empresa, ya que se contratan diversos servicios de acuerdo con cada una de ellas. Uno de los entrevistados indicó contratar servicios de alimentación, de limpieza, de transporte, médicos. Esta subcontratación ayuda a reforzar la actividad primordial de la empresa, dando como resultado una mayor concentración en el negocio principal, con énfasis en la investigación y desarrollo.

Esta ruta de tercerización genera que la empresa establezca un plan estratégico, en el cual, según los entrevistados, todo debe ser claro y quedar por escrito. Al establecer la ruta que debe seguir las compañías para lograr un proceso de tercerización, se pueden establecer algunos datos relevantes de los entrevistados. El proceso de logística es uno de los departamentos que se desarrollan a través de outsourcing en la mayoría de entrevistados.

Dicho camino, tal y cómo lo especifican los participantes de la muestra, debe tener un control estricto en el proceso interno de control hacia el outsourcing. De esta manera, la compañía debe establecer las funciones que quiere tercerizar, aprobar los procesos y que estos sean claros y bien detallados, además de la forma en la cual realizaría la supervisión de dicho proceso. Algunas empresas tercerizan los servicios básicos como alimentación, limpieza y transporte, los cuales son los más comunes. Al subcontratar este tipo de actividades pueden centrarse en su actividad principal. Es importante que el planeamiento quede por escrito.

Categoría 4: Condiciones requeridas

Descripción.

De acuerdo con la información provista por los entrevistados, la cuarta categoría de la unidad 1 del análisis abarca las restricciones internas y externas que se identifican para llevar una operación de servicios de logística al outsourcing, es decir, las condiciones que desencadenan y generan un ambiente óptimo para una exitosa implementación de una organización tercerizada en las compañías:

Debido a la mayor complejidad, a la mayor especialización y a las nuevas capacidades tecnológicas, los proveedores externos pueden llevar a cabo muchas actividades a un coste menor y con un valor añadido mayor de lo que puede hacerlo una empresa integrada. (Entrevistado 1, 2020)

Ciertamente, la mayor restricción se da en el marco legal debido a un complejo tejido de requisitos. Mismo caso a nivel externo, siendo este más retador en países donde se tiene poco conocimiento del entorno. Los controles internos mencionados antes deben llevar el norte de la decisión. (Entrevistado 2, 2020)

La tercerización de funciones logísticas es una práctica que exhibe una tendencia creciente debido a que se reconoce como opción para decrecer costos, incrementar la eficiencia de las operaciones logísticas y lograr una cadena de suministros más flexible e integrada; sin embargo la pérdida del control directo de las actividades y la incapacidad de los proveedores de servicios logísticos para dar un servicio de excelencia son problemas potenciales cuando se terceriza; por ello es importante hacer una cuidadosa selección de las terceras partes que darán el servicio, así como establecer la planeación para lograr establecer una relación efectiva. (Entrevistado 3, 2020)

Usualmente, son obstáculos que bloquean la generación de encadenamientos productivos. Por ejemplo, a la hora de comprar productos y servicios en el mercado local, pueden ser temas de

innovación, de investigación y desarrollo. También que no existan los proveedores con los estándares que se requieren para suplir a las empresas y su actividad principal. (Entrevistado 5, 2020)

“Interno: Capacidad – madurez de la empresa. Externo: Falta de experiencia en la externalización de servicios.” (Entrevistado 6, 2020)

“Interno: Presupuesto (porcentajes que cobra el operador logístico por sus servicios), resistencia de gerencia o juntas directivas a ceder parte de la operación a un tercero, restricciones de casa matriz en cuanto a resguardo de propiedad intelectual u otros aspectos relacionados.

Externos: Falta de capacidad en los servicios que ofrecen los oferentes del servicio outsourcing (productos o servicios muy técnicos), restricciones propias de los mercados locales, limitaciones por diferentes idiomas entre las partes.” (Entrevistado 7, 2020)

“Costo Beneficio: el costo por agente en Costa Rica es significativamente más alto en comparación a otros países que proveen los mismos servicios de outsourcing Estabilidad Política de País: economía, seguridad, salud y legislación laboral tienen un papel importante en la decisión de transferir exportación de servicios al outsourcing. Cercanía: dentro del concepto Outsourcing existe el “Nearshore”, cuando los servicios proporcionados son a un país cercano se promueve la comunicación, planeación y horarios. Mano de obra calificada: la productividad y desempeño no debe ser menor a la original, el bajo costo no justifica una productividad o desempeño por debajo de lo esperado. Cultura interna de la compañía y resistencia al cambio: existen detractores culturales y resistencia a la adaptación, estos entorpecen la innovación estructural en una compañía.” (Entrevistado 8, 2020)

Análisis.

Entre las restricciones internas y externas que se identifican para llevar una operación de servicios de logística al outsourcing, y con base en las respuestas de los entrevistados, las principales son los obstáculos que bloquean la producción, desde un punto de vista de inventarios

y encadenamientos globales de valor, las cuales se relacionan con proveeduría y suplir para diversos procesos en la empresa.

De igual manera, si la empresa no tiene experiencia en el outsourcing, surgirán problemas que pueden afectar su capacidad. A esto se le puede agregar el presupuesto de la empresa para la tercerización y el resguardo de la propiedad intelectual. Cabe mencionar que uno de los entrevistados menciona que se debe tomar muy en cuenta las restricciones propias de los mercados locales y las limitaciones por diferentes idiomas entre las partes.

Otro de los entrevistados indica que, debido a la complejidad, especialización y a la capacidad tecnológica, los proveedores externos pueden llevar a cabo muchas actividades a un menor costo. Las restricciones económicas a la hora de conseguir proveedores de funciones logísticas es una forma para decrecer los costos y ser más eficaces. Esto se debe a que dentro de la oferta de capital humano capacitado en países como Costa Rica tiene un costo menor en comparación con los recursos especializados en Estados Unidos o Europa.

Según otro entrevistado, para lograr una cadena de suministros, se debe tener un control directo de las actividades para hacerle frente a la incapacidad de los proveedores de servicios logísticos y así lograr dar un servicio de excelencia. De ahí la importancia de tener una cuidadosa selección de las terceras partes que darán el servicio y una planeación hacia un proceso efectivo, y con esto, también la creación de una unidad de gobierno que monitorea las tareas segregadas en los distintos centros de servicios para asegurar el desempeño y calidad al tope.

Categoría 5: Dificultades

Descripción.

A partir de las respuestas brindadas por los entrevistados, surge la mención de las dificultades y/o restricciones presentes en el proceso de tercerización de servicios de logística como la categoría cinco de la unidad uno de análisis. A continuación, se detallan las respuestas de los

entrevistados que indicaron su opinión al respecto en términos de obstáculos y limitantes ya sean externas o internas:

Internamente, la mayor restricción se da en el marco legal debido a un complejo tejido de requisitos. Mismo caso a nivel externo, siendo este más retador en países donde se tiene poco conocimiento del entorno. Los controles internos mencionados antes deben llevar el norte de la decisión. (Entrevistado 2, 2020)

La tercerización de funciones logísticas es una práctica que exhibe una tendencia creciente debido a que se reconoce como opción para decrecer costos, incrementar la eficiencia de las operaciones logísticas y lograr una cadena de suministros más flexible e integrada; sin embargo la pérdida del control directo de las actividades y la incapacidad de los proveedores de servicios logísticos para dar un servicio de excelencia son problemas potenciales cuando se terceriza; por ello es importante hacer una cuidadosa selección de las terceras partes que darán el servicio, así como establecer la planeación para lograr establecer una relación efectiva. (Entrevistado 3, 2020)

Usualmente, son obstáculos que bloquean la generación de encadenamientos productivos. Por ejemplo, a la hora de comprar productos y servicios en el mercado local, pueden ser temas de innovación, de investigación y desarrollo. También que no existan los proveedores con los estándares que se requieren para suplir a las empresas y su actividad principal. (Entrevistado 5, 2020)

Interno: Capacidad – madurez de la empresa. Externo: Falta de experiencia en la externalización de servicios. (Entrevistado 6, 2020)

Interno: Presupuesto (porcentajes que cobra el operador logístico por sus servicios), resistencia de gerencia o juntas directivas a ceder parte de la operación a un tercero, restricciones de casa matriz en cuanto a resguardo de propiedad intelectual u otros aspectos relacionados. Externos: Falta de capacidad en los servicios que ofrecen los oferentes del servicio outsourcing (productos o servicios muy técnicos), restricciones propias de los mercados locales, limitaciones por diferentes idiomas entre las partes. (Entrevistado 7, 2020)

Sindicatos en país de origen impiden la transferencia de estas actividades al Outsourcing. Mano de obra más calificada en país de origen para ciertas actividades. Ciertas actividades requieren reuniones presenciales constantes, no es recomendable transferir a outsourcing ya que encarece el costo del servicio. (Entrevistado 8, 2020)

Análisis.

Al establecer las dificultades o restricciones que se presentan en la tercerización, es necesario primero mencionar a Flores (2016), quien menciona que

El control de calidad del desempeño puede ser más estricto por contrato ... pactando un seguimiento del servicio con el proveedor y aplicando elementos de control. Por otro lado, en el caso de servicios de atención a clientes hacia empresas especializadas no sólo mejora la prestación del servicio debido al know-how y la tecnología de la que dispone el proveedor, sino que además permite ofrecer el servicio durante una franja horaria más amplia. (p. 16)

Por lo tanto, la tercerización es un proceso que debe ser cuidadoso en el sentido que, si se hace correctamente, la empresa puede ser calificada positivamente; de lo contrario, generará problemas a mediano y largo plazo. Es importante establecer que, tal y como lo indicó uno de los entrevistados, el outsourcing debe estar ubicado en el país en donde se encuentra el cliente final. Asimismo, debe ir de manera conjunta con los demás departamentos de la empresa.

Hacer outsourcing de todo tipo de servicios y actividades, en especial, del sector logístico, ha empujado a que, en las empresas, surgiera un nuevo proceso que hiciera lo mismo que buscaban las empresas, sin perjudicar el flujo normal de la cadena de abastecimiento y suministro de las compañías. Tal y como lo indica uno de los entrevistados cuando expresa que, al estar centralizada, el hacer cambios o mejoras es mucho más rápido. Sin embargo, no se asegura la productividad. De ahí que la empresa debe conocer los costos de outsourcing para resguardar su economía.

Según la muestra, existen algunas dificultades que han enfrentado a lo largo del proceso de tercerización. Entre las más importantes es encontrar una empresa que se ajuste a sus necesidades y que trabaje de manera ágil. Es por ello por lo que a algunas les ha costado la descentralización; principalmente, por la manera en que los encadenamientos globales hoy funcionan, los cuales dependen en la eficiencia de costos y la resolución de problemas complejos de forma expedita.

Categoría 6: Alicientes de la tercerización

Descripción.

En la sexta y última categoría de la unidad uno de análisis, los entrevistados aluden a los distintos alicientes que pueden generar una motivación o necesidad en una empresa, para descentralizar sus operaciones logísticas o una parte de estas. Estos son indistintos de su origen, ya sean factores externos o internos a la operación y a la ejecución de sus tareas principales, en concreto, estos mencionan:

“Costos y problemas con el servicio brindado mientras se mantuvo centralizado, igualmente al contrario muchas veces deciden centralizar nuevamente por las mismas razones.”
(Entrevistado 1, 2020).

“Abaratar costos, mejora de procesos, automatización y especialización del personal.”
(Entrevistado 4, 2020).

“Las empresas de Zona Franca en modalidad de outsourcing deciden descentralizar servicios que no son elementales para su negocio. Por ejemplo, la subcontratación de determinados servicios no se permite dentro del RZF para servicios; en el caso de manufactura se permite únicamente determinados procesos dentro del proceso productivo de un bien.”
(Entrevistado 5, 2020)

“Por el tamaño de las empresas resulta más sencillo – económico descentralizar las operaciones logísticas” (Entrevistado 6, 2020).

“Reducción de costos: recursos humanos (reducción de estructura lo que facilita los procesos) y materiales. Mejora en los servicios brindados, falta de posicionamiento físico en los mercados externos, disminución de riesgos de operación” (Entrevistado 7, 2020).

“Bajo desempeño. Costo por encima de lo esperado. Reorganización de servicios por tipo, esto puede crear oportunidades para intercambio de funciones entre país de origen y el outsourcing” (Entrevistado 8, 2020).

Análisis.

Al describir los alicientes de la tercerización, los principales temas que los entrevistados han mencionado son aquellos relacionados con las diferencias económicas que pueden obtener una vez deciden centralizar sus procesos. Entre ellos, se mencionan abaratar costos, mejora de procesos, automatización y especialización del personal. Como se ha referido anteriormente, los procesos de tercerización buscan que las corporaciones se centran en su actividad principal y deleguen otros servicios a empresas relacionadas con el RZF.

Según uno de los entrevistados, el proceso de outsourcing de su empresa permite solamente algunos de los servicios para tercerizar, es decir, aquellos que no son elementales. Además, indicaron que según el tamaño de la empresa es más fácil descentralizar las operaciones logísticas y reducir así el costo del capital humano. La tercerización conlleva a esta mejora en los servicios, disminuyendo, a su vez, los riesgos de operación.

En este contexto en el cual las empresas buscan un aliciente que les motive a tercerizar, la logística surge como una herramienta de apoyo fundamental, pues desarrolla la necesidad de crear una serie de relaciones empresariales, enfocadas hacia toda la cadena de suministros; de aquí la importancia de conocer hacia dónde enfocarse, con base en estudios previos que logren focalizar cuáles actividades tendrán el mayor retorno de inversión una vez externalizadas.

Unidad de análisis 2: Beneficios

A continuación, la Unidad de análisis 2 comprende los beneficios que disfrutaban las compañías al decidir tercerizar su cadena logística de operaciones o una parte de ella; además, se enfoca también, adquirido desde un punto de corporativo y del cliente, en el valor agregado al ubicar sus actividades en Regímenes de Zona Franca dentro del Gran Área Metropolitana de Costa Rica. Por esta razón, las respuestas de los entrevistados serán consideradas y analizadas.

Dicho lo anterior, a continuación, se detallan las categorías mencionadas por los entrevistados acerca de la segunda unidad de análisis:

1. Expectativas corporativas
2. Controles operativos
3. Ventajas
4. Competitividad empresarial
5. Voz del cliente
6. Incentivos a PLT (proveedores logísticos tercerizados)

Categoría 1: Expectativas corporativas.

Descripción.

En la categoría uno de la segunda unidad de análisis, los entrevistados recalcan las expectativas que las diferentes casas matrices de compañías transnacionales se plantean al seleccionar un proveedor de servicios de logística externalizados, a continuación, los entrevistados proceden a dar sus respuestas en torno a sus experiencias tanto de un punto de vista corporativo, así como agente ejecutor:

“Tener un acuerdo de nivel de servicio, con detalle de tiempo de respuesta y solución específico, excepciones a diferentes casos” (Entrevistado 1, 2020).

“Tiempos cortos de transporte, fechas realistas, transparencia y cuentas de cada proceso en representación, plataforma en tiempo real y autogestión” (Entrevistado 2, 2020).

*“a. La productividad debe ser la misma, sino mejor, a un menor costo
b. Los procesos deben llevarse a cabo de una forma más eficiente.
c. El conocimiento del proveedor debe ser igual o mejor en un lapso de tiempo corto.
d. El servicio que se brinda debe ser mejor que el que se daba antes” (Entrevistado 3, 2020).*

“Estandarización de Procesos, guía a los clientes con buenas y mejores prácticas” (Entrevistado 4, 2020).

Cuando las empresas multinacionales están eligiendo un lugar para establecerse en el mundo valoran la disponibilidad de recurso humano, eléctrica, de telecomunicaciones, la estabilidad política-económica-social del proveedor. Todos estos factores entran en el "benchmarking" que realizan las empresas y expectativas en torno al proveedor de servicios. (Entrevistado 5, 2020)

“Rapidez y precisión en el servicio” (Entrevistado 6, 2020).

“En mi experiencia se utilizaban KPI y anualmente se valoraba la operación de proveedor, de estar por debajo de las metas se le indicaba al proveedor que debía mejorar la gestión o se podría considerar cambiar de proveedor” (Entrevistado 7, 2020).

“Expectativas en: Reporte de desempeño: tiempo de procesamiento, costo por transacción etc... Cobertura de horarios de acuerdo con país de origen. Cobertura de servicios durante días feriados nacionales donde se brinda el servicio. Plan de mejora continua, innovación, retención de personal y plan contingencia.” (Entrevistado 8, 2020)

Análisis.

La tercerización tiene como funciones logísticas de soporte el transporte, administración de almacén y manejo de materiales. Existen algunas funciones estratégicas, como los sistemas de información logísticos, que son también tercerizadas, para lo cual se hace necesario que la relación con el proveedor vaya más allá de establecer un contrato básico que estipule las condiciones del servicio (Arroyo, Gaitán & Sierra, 2007). Cabe resaltar que esto sea posible, debe existir una unidad de gobernanza que establezca de antemano los acuerdos de nivel de servicio y los indicadores claves de desempeño

Es muy importante que la empresa que busca tercerizar sus procesos tenga altas expectativas al contratar, pues al tener ya una segregación de actividades, la casa matriz puede establecer mejor sus beneficios a nivel corporativo. De esta manera, al establecer sus operaciones descentralizadas, a nivel gerencial, contribuirá de manera importante.

En la etapa de selección de proveedores se consideran múltiples criterios que cubren las dimensiones de confiabilidad del servicio, costo, capacidad y experiencia. La práctica es llegar a un consenso por parte del grupo que decide, con respecto a los pesos (grados de importancia) que se asignarán a cada criterio. Una vez establecidos los pesos, se calculan promedios ponderados para determinar el nivel de desempeño de los proveedores.

Las empresas que buscan tercerizar deben tener ciertas expectativas. En este caso, los entrevistados indicaron que es necesario acordar los niveles de servicio, es decir, los estándares relacionados con respuestas y soluciones a diversos casos. En relación con la logística, es importante que los tiempos del transporte sean cortos, realistas y tengan una adecuada plataforma de autogestión, pues deben ser eficientes. Uno de los entrevistados estableció que el servicio debe ser rápido y preciso.

Así, la tercerización debe mejorar lo que la propia empresa pueda realizar; el proveedor debe facilitar y mejorar costos y prácticas para la empresa y los clientes. Uno de los entrevistados indicó que cuando una multinacional elige el país a donde va a desarrollar su empresa, toma en cuenta la disponibilidad de recurso humano, eléctrica, de telecomunicaciones y la estabilidad política-económica-social del proveedor.

Categoría 2: Controles operativos

Descripción.

Para asegurar la eficiencia y rentabilidad de las actividades de logística tercerizadas es requerido la implementación de controles operativos, con el fin de evaluar los procesos de un proveedor de servicios de outsourcing. Por esta razón, los entrevistados dan su punto de vista sobre los mismos, indicando qué tipos de controles operativos, de calidad y servicios poseen las empresas:

“KPIs y SLAs” (Entrevistado 1, 2020).

“a. Se deben establecer KPI para cada una de las tareas del proveedor

b. Los resultados deben ser comprobables

c. Debe haber planes de mejora” (Entrevistado 3, 2020)

“Benchmarking, Cantidad de errores por cantidad de procesos, Visualización de reducción de costos sobre el tiempo” (Entrevistado 4, 2020).

Al ser compañías globales existe toda una estructura de gobierno corporativo que está a cargo de las distintas sucursales en el mundo. Más allá de que haya un equipo gerencial en el país, estos le reportan a un gobierno corporativo que evalúa los aspectos de logística y administración donde existe una interrelación directa entre casa matriz y las distintas sedes globales. (Entrevistado 5, 2020)

“Herramientas tecnológicas, Plan de Trabajo, Reporte de Resultados, Propuestas de mejora continua” (Entrevistado 6, 2020)

“En mi experiencia se utilizaban KPI y anualmente se valoraba la operación de proveedor, de estar por debajo de las metas se le indicaba al proveedor que debía mejorar la gestión o se podría considerar cambiar de proveedor” (Entrevistado 7, 2020)

“Indicadores de desempeño (KPI) de acuerdo con el nivel de desempeño acordado. Estos incluyen diversos reportes y estadísticas midiendo el desempeño. Control de calidad evaluaciones aleatorias de los servicios” (Entrevistado 8, 2020)

Análisis.

Las grandes multinacionales tienen sistemas robustos para la administración de riesgos de contraparte y de operación. En muchos casos, se deja de lado la gestión del riesgo en las actividades de los proveedores, asumiendo que, al transferirles parcial o totalmente procesos o actividades, también se les transfiere la responsabilidad en cuanto a la materialización de los riesgos en dicha cadena productiva.

De esta manera, es necesario establecer la manera en que la casa matriz pueda tener control sobre las actividades segregadas para que estén desarrollándose a un alto nivel de eficiencia y eficacia. Estos controles aseguran que el proveedor de servicios esté dando los resultados adecuados. De tal manera, resulta necesario comprender que los terceros o los proveedores se convierten en parte fundamental del sistema de administración y gestión del riesgo de una organización, dado que son el eslabón a través del cual se están transfiriendo y compartiendo los riesgos operativos a los que está expuesta la entidad en la ejecución de sus actividades.

Al revisar las respuestas, los entrevistados indicaron que, dentro de los controles corporativos, establecen KPI. Los KPI (Key Performance Indicator) son los indicadores clave de rendimiento. Según Villa (2015), estos “se utilizan para este fin, ya que ofrecen criterios para determinar si los objetivos se están alcanzando, al dar un panorama del rendimiento de las operaciones de negocio” (p. 17). Así, los KPI ayudan a validar los puntos que están fallando en una organización e incrementan los esfuerzos para mejorar en ese proceso.

Según los datos recolectados en las entrevistas, tres de las corporaciones utilizan KPI para sus controles operativos junto con SLA (Service Level Agreement) o Acuerdo de Nivel de Servicio, el cual es un Contrato de Prestación de Servicios que tal y como lo describe ACENS (s. f.) “en el SLA se estipulan las condiciones y parámetros que comprometen al prestador del servicio (habitualmente el proveedor) a cumplir con unos niveles de calidad de servicio frente al contratante de estos (habitualmente el cliente)” (p. 2).

La corporación debe tener un control sobre los procesos de tercerización así que, entre los resultados de las entrevistas, se menciona también el *benchmarking* y procesos de visualización de reducción de costos. También utilizan herramientas tecnológicas y establecen un plan de trabajo para mejorar dichos procesos. Por otro lado, la muestra indica que “Más allá de que haya un equipo gerencial en el país, estos le reportan a un gobierno corporativo que evalúa los aspectos de logística y administración donde existe una interrelación directa entre casa matriz y las distintas sedes globales” (Entrevistado 5, 2020).

El Entrevistado 7 indicó que en las evaluaciones anuales cuando un proveedor estaba por debajo de las metas, “se le indicaba al proveedor que debía mejorar la gestión o se podría considerar cambiar de proveedor” (2020), Esto, de forma clara, genera que exista una presión por alcance las metas y objetivos previamente establecidos, al mismo tiempo que permite a la casa matriz determinar la rentabilidad de la operación tercerizada.

Categoría 3: Ventajas

Descripción.

En la siguiente categoría, los entrevistados ofrecen su análisis y opinión sobre las ventajas que obtienen las empresas al externalizar sus actividades de logística por medio de un outsourcing en un RZF en Costa Rica. Se da un énfasis en la estructura y organización en torno al manejo de compañías con inversión extranjera directa en el GAM y las operaciones dentro del esquema de zona franca:

“Reducción de costos, de impuestos y aumento de productividad” (Entrevistado 1, 2020).

“Costos más bajos, mejores tiempos de transporte, facilidad del proceso, tiempo ganado para enfocar en otras áreas logísticas” (Entrevistado 2, 2020).

“a. Bajar los costos de operación. b. En el caso de Costa Rica, el personal disponible es de alto grado académico y cumple los requisitos a un 100%” (Entrevistado 3, 2020).

“Las empresas de servicios y manufactura hacen un análisis exhaustivo de cuáles son las capacidades que tienen los distintos países en RZF. Una vez que ya eligen el país donde van a establecer operaciones, comienzan a buscar cual ubicación les funciona en torno a su actividad, por ejemplo, una de las ventajas es la cercanía a los puertos y aeropuertos para poder hacer las exportaciones y la importación de insumos de forma correcta y más ágil. Por ejemplo, compañías de manufactura o servicios buscan también estar cerca de empresas de su mismo corte o cerca de proveedores, tal y como los distintos parques empresariales en Costa Rica facilitan dicho conglomerado. Las empresas de servicios por otra parte toman consideraciones de localizarse en una posición estratégica que les permita acceder a capital humano capacitado con facilidad.” (Entrevistado 5, 2020)

“Reducción de impuestos, costos, facilidad del proceso/operación” (Entrevistado 6, 2020).

“Beneficios tributarios que ofrece el Régimen de Zona Franca del país que ofrece los servicios” (Entrevistado 7, 2020).

“Expectativa de reducción de costos. Eliminación de responsabilidades laboral directa con el empleado, eliminación administrativa de planillas y otros tipos, métricas estándar del servicio y desempeño, mejoras en calidad, productividad y desempeño, mejora continua e innovación de servicio” (Entrevistado 8, 2020).

Análisis.

Dentro de los RZF de Costa Rica, las compañías se ven beneficiadas en muchos aspectos. Al hablar de tercerización, los entrevistados mencionaron que las corporaciones que buscan la tercerización estudian el mercado antes de incorporarse a una RZF de un país. En Costa Rica, los parques empresariales facilitan que las corporaciones tengan cercanía a los puertos y aeropuertos, de manera que haya facilidad en las exportaciones e importaciones de manera ágil.

El entrevistado 5 indicó que “Las empresas de servicios por otra parte toman consideraciones de localizarse en una posición estratégica que les permita acceder a capital humano capacitado con facilidad” (2020).

De igual manera, como se ha mencionado a lo largo de esta investigación, los RZF incluyen beneficios económicos a las casas matrices que deciden incorporarse ahí. En Costa Rica, esa no es la excepción y se puede ver en los entrevistados 6 y 7, quienes mencionaron que algunos de los beneficios que han obtenido sus empresas al ser parte de un RZF son reducción de impuestos, costos y facilidad del proceso/operación.

Categoría 4: Competitividad empresarial

Descripción.

En la categoría 4 de la segunda unidad de análisis, se engloban las razones que contribuyen a que el proceso de outsourcing haga el modelo de negocios de las compañías más competitivos en su mercado y ante sus competidores; a partir del apartado anterior, los entrevistados indican los factores únicos y diferenciadores que han llevado a distinguir a su empresa del resto de la competencia:

“Permite que se enfoquen en la actividad principal e innoven su base de negocio”
(Entrevistado 1, 2020).

“Mientras más grande sea la cartera de clientes del outsourcer. Mejores condiciones podrán ofrecer a los mismos. Esto hace que el mercado sea extremadamente competitivo por sí solo” (Entrevistado 2, 2020).

“a. El nivel de profesionales que existe en Costa Rica hace que nuestro país sea competitivo en el área de outsourcing.

b. Por obvias razones el estar en RZF les ofrece a las empresas beneficios que no obtendrían de otra forma.

c. El costo operativo es más bajo” (Entrevistado 3, 2020).

“La reducción de Costo permite un incremento de SPOC sobre el proceso migrado lo que brinda seguridad a los potenciales clientes de un outsourcing” (Entrevistado 4, 2020).

“Las empresas venden su estructura global de procesos donde sus cadenas valor sean más rentables; con la situación del COVID-19, definitivamente se ha generado una transformación muy importante en las empresas en cuanto a sus operaciones. Las empresas ahora en los sucesivos buscarán destinos de IED donde se garantice la seguridad de la cadena logística, la agilidad a pesar de la crisis sanitaria global; en esto caso, no solamente la seguridad de sus operaciones, pero también de sus colaboradores.” (Entrevistado 5, 2020)

“Innovación, eficiencia de la operación, agilidad y rapidez” (Entrevistado 6, 2020)

“En mi experiencia se utilizaban KPI y anualmente se valoraba la operación de proveedor, de estar por debajo de las metas se le indicaba al proveedor que debía mejorar la gestión o se podría considerar cambiar de proveedor” (Entrevistado 7, 2020).

“Aumenta la especialización del servicio, esto lleva a un enfoque de mejora continua por medio la innovación y automatización a un costo más bajo. La automatización y simplificación de servicios brindan la oportunidad de reducir los tiempos de espera generando un valor comercial para la retención y obtención de clientes. La reducción de costos permite a las empresas invertir

en innovación y desarrollo de nuevas tecnologías, reducir sus cuentas por pagar o generar más utilizadas para sus accionistas.” (Entrevistado 8, 2020)

Análisis.

En este apartado se observa la manera en la cual los participantes de la muestra han percibido que su compañía aumenta la competitividad ante otras empresas similares. En este aspecto, se puede interpretar la opinión de los participantes en relación con el negocio principal de la casa matriz. Sin embargo, y según el tema de investigación, se requiere establecer si la segregación de operaciones ha influenciado el proceso de capacidad en el área logística y cómo ha afectado el tercerizar dichos ámbitos.

Los entrevistados indican que cuando la empresa terceriza y segrega sus funciones puede enfocarse en el negocio principal y mejorar su innovación. El Entrevistado 2 menciona que las condiciones que ofrece una empresa la hace más competitiva. Una de las ventajas del RZF, en Costa Rica, menciona uno de los entrevistados, radica en que se encuentra un nivel profesional muy bueno para la tercerización; esto hace que las empresas puedan tener segregación y aun así ser altamente competitivas. Incluso, hay bajo costo operativo. Siendo un beneficio para ambas partes.

Esto lo afirma el Entrevistado 5, “Las empresas ahora en los sucesivo buscarán destinos de IED donde se garantice la seguridad de la cadena logística, la agilidad a pesar de la crisis sanitaria global; en esto caso, no solamente la seguridad de sus operaciones, pero también de sus colaboradores” (2020).

La competitividad empresarial se maneja desde el interior de la industria, pero las corporaciones que pertenecen a un RZF han dado un paso en esa área, tal y como lo indican en las entrevistas, las cuales indican que al ser parte de las zonas francas en Costa Rica han mejorado en innovación, eficiencia de la operación, agilidad y rapidez.

Categoría 5: Voz del cliente

Descripción.

Según las respuestas de la muestra seleccionada, se da origen a la quinta categoría de la unidad de análisis dos, la cual envuelve la experiencia de los clientes bajo el esquema de servicios tercerizados. En concreto, este segmento abarca el sentir de los usuarios receptores de servicios fuera de la ejecución de la operación central y lejos del control directo de casa matriz, los entrevistados mencionan:

“Es una excelente manera de reducir riesgos y mantener una alta productividad”
(Entrevistado 1, 2020).

“Experiencias altamente positivas, bajando costos operativos, la libertad de los colaboradores para innovar en otras áreas, vasto abanico de opciones en el mercado”
(Entrevistado 2, 2020).

“a. La calidad del servicio que se ofrece puede ser igual o mejor
b. Es un ambiente competitivo, pero también de mucho crecimiento y beneficios tanto para la empresa como para quienes laboran en un outsourcing” (Entrevistado 3, 2020).

Procesos repetitivos pueden ser absorbidos por un Outsource para posteriormente seguir con la automatización por medio de algún centro especializado ya sea por medio de RPA o alguna otra herramienta de automatización, lo que permite hacer un lift and shift para después proceder con la etapa de mejora del proceso sin hacer interrupción en la sostenibilidad del negocio.
(Entrevistado 4, 2020)

La subcontratación de un servicio o el establecimiento de una sucursal se basa en realizar un análisis operativo y logístico donde resulte más eficiente realizar determinada operación desde un punto de vista de planimetría de la cadena global de valor de mis productos. Al final se decide

tercerizar ciertas operaciones y trasladar a terceros que puedan provisionar estos servicios con costo reducido. (Entrevistado 5, 2020)

“Contribuye a las empresas a reducir costos y riesgos, a incrementar su productividad, innovar” (Entrevistado 6, 2020).

“Es una buena estrategia para disminuir costos o cuando la empresa no quiere invertir en la apertura de una sucursal en el extranjero” (Entrevistado 7, 2020).

“Adaptación, Innovación y Transformación son clave en el Outsourcing, crear una cultura organizacional abierta al cambio, enfocada en mejora y simplificación de procesos son clave para la contribución de valor de la compañía. El Outsourcing es un servicio brindado desde otro país, esto no lo excluye de ser generador de ideas y contribución de valor a la misma transformación de la compañía contratante.” (Entrevistado 8, 2020)

Análisis

En el siguiente apartado se pretende conocer la opinión de los colaboradores o clientes que han sido atendidos por una operación que está segregada. En este caso, los entrevistados indicaron que la tercerización ha sido un proceso que les ha beneficiado y que el servicio que les han brindado a sus compañías ha sido bueno. Esto lo han podido corroborar con su cartera de clientes y la retroalimentación recibida, luego de las discusiones posteriores al análisis de los indicadores claves de desempeño y servicios acordados.

De esta manera, tres entrevistados se mostraron muy positivos ante la respuesta del proceso de tercerización que han tenido en Costa Rica. Dentro de los principales comentarios están los costos operativos, los cuales han bajado, así como una mejora en la productividad. De esta manera, se puede inferir que las empresas del RZF confían en el trabajo del outsourcing y la calidad que les brindan.

De igual forma, el Entrevistado 5 menciona que, al hacer una subcontratación, el corporativo debe hacer un análisis operativo y logístico exhaustivo, y en su caso, el cliente ha mostrado satisfacción en las operaciones de manera global. A partir de lo expuesto, es posible mencionar beneficios como la reducción de costos, un seguimiento más cercano en la calidad de servicio, así como la estructuración equitativa de procesos.

Categoría 6: Incentivos del RZF a PLT

Descripción.

La última categoría de la unidad dos de análisis incorpora los beneficios percibidos tanto por los empleados como las empresas proveedoras de servicios logísticos al trabajar bajo esquema tercerizado dentro de los Regímenes de Zona Franca el Gran Área Metropolitana. A razón de lo anterior, los entrevistados recalcan lo siguiente desde su punto de vista como colaboradores, así como parte del equipo de gerencia:

“Como empleado normalmente se perciben mayores beneficios como transporte parqueos o incluso alimentación y para la empresa los costos se reducen bastante” (Entrevistado 1, 2020).

a. Experiencia

b. Posibilidad de crecimiento como profesional

c. Beneficios adicionales que brinda la empresa

d. Conexiones profesionales a otros niveles y en otros países” (Entrevistado 2, 2020).

“Se consideran los beneficios fiscales que otorgan los países con RZF como Costa Rica pero también otros incentivos como capacitación y desarrollo, en materia de innovación como factores de escogencia en Costa Rica como punto de atracción de la inversión. En Costa Rica, se gestan una gran cantidad de servicios de valor agregado desde logística, mercadeo digital, "call center", "contact center" al igual que las empresas de manufactura que capitalizan sobre estos beneficios.” (Entrevistado 5, 2020)

“Infraestructura, servicios públicos, parqueo, alimentación” (Entrevistado 6, 2020).

“Las condiciones favorables de CR en comparación con los países de la región centroamericana: seguridad jurídica, formación técnica y de inglés de la población CR (aunque el inglés se debe mejorar), gran estabilidad democrática en el país. Aunque tenemos una gran sombra que nos persigue que se llama déficit fiscal y calificación de evaluadoras de riesgos bursátiles internacionales.” (Entrevistado 7, 2020)

“Exención de los tributos relacionadas con la exportación de servicios. exención de los tributos a los activos fijos de la compañía, acceso a asistencia de entes públicos para asesorías, contrataciones y tramitología, controles de seguridad dentro de zona franca, zonas verdes, parqueos, servicios públicos entre otros.” (Entrevistado 8, 2020)

Análisis

En este apartado, se realiza un análisis de los aportes de los entrevistados en relación con los incentivos que han encontrado las compañías a nivel interno o externo para tercerizar sus operaciones. Existen diferentes subdepartamentos en las corporaciones, los cuales, en algunos casos, se desean descentralizar en busca de mejores resultados a nivel global. De igual manera, los factores que conllevan a la casa matriz a la tercerización se ven afectados por aquellos incentivos que han encontrado para lograrlo.

Varios de los entrevistados señalan que la tercerización trae beneficios hacia el personal en el área de alimentación, transporte o parqueo y, además, reduce los costos a la empresa. Estos incentivos le dan estabilidad y motivación al personal, por lo que representan un valor agregado al momento de buscar la tercerización en sus cadenas de valor. A nivel corporativo, existen los incentivos fiscales que se le otorgan al pertenecer a un RZF, además de otros incentivos como capacitación y desarrollo en materia de innovación como factores de escogencia en Costa Rica, como punto de atracción de la inversión. En Costa Rica, se han desarrollado una cantidad de servicios de valor agregado desde logística, mercadeo digital, *call center*, *contact center*, al igual que las empresas de manufactura que capitalizan sobre estos beneficios.

De acuerdo con lo mencionado, según uno de los entrevistados,, Costa Rica es un país con muchos beneficios hacia la empresa y hacia sus colaboradores en relación con la seguridad jurídica, formación técnica y en el aprendizaje del inglés. Todo esto aunado a la estabilidad democrática costarricense que es una característica ideal para que las empresas elijan ser parte del RZF. Al tercerizar los servicios, la corporación busca también tener una serie de incentivos.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones de la investigación

En relación con los aportes obtenidos, se puede concluir que:

Las empresas que tienen su negocio principal dirigido a procesos de logística y transporte podrán encontrar una gama de compañías con las que podrán establecer relaciones laborales bajo el proceso de tercerización, de manera que puedan fortalecer su negocio principal sin descuidar otras áreas.

Al hacer la selección del proveedor es necesario establecer los parámetros a evaluar, para tener características específicas con el objetivo de que los resultados sean efectivos. Para dicha selección, es imperante hacer una investigación de la oferta, ya que cada empresa ofrece servicios diferentes y se necesita conocer los ofrecimientos de cada una.

Es preciso que la compañía tenga clara su misión y visión, con el fin de que las dificultades o restricciones que presenta cada una de ellas puedan ser examinadas de manera adecuada, para así establecer cuáles actividades se deben tercerizar.

Se debe trabajar internamente en las empresas para que exista un grado de madurez, experiencia y factores presupuestarios para tener claro cómo realizar un outsourcing exitoso. No consiste solamente en delegar un proceso, sino que debe haber un análisis continuo de la operación, para garantizar que el nivel de servicio prestado siempre tienda al óptimo.

Cuando la corporación ha establecido cuáles procesos quiere tercerizar, debe delegarla a un ente de outsourcing que le ayudará a centralizar sus esfuerzos de desarrollo e innovación en su negocio principal.

Es necesario establecer una serie de controles que permitan a la empresa enfocarse en incrementar el desempeño, basado en controles específicos de producción, de calidad, entre otros. Esto permite la estandarización de procesos y le da un valor agregado al cliente.

En relación con los beneficios, existe un alto grado de competitividad cuando la empresa decide segregarse sus tareas o actividades. Al existir esta segregación de actividades se logra alcanzar un alto grado de desempeño.

Existe un mercado en Costa Rica que absorbe el outsourcing de actividades en servicio de logística. Costa Rica se ha convertido en uno de los principales países centroamericanos que un buen destino para que las corporaciones internacionales hagan outsourcing.

Costa Rica presenta un grado de complejidad medio-alto de las actividades que se segregan para ofrecer outsourcing. Se trabaja con procesos diversos, no hay una restricción de la casa matriz, por lo que las corporaciones tienen un mercado amplio para elegir y escoger su tercerización.

El RZF costarricense ofrece una estructura sólida que promueve la inversión de capital extranjero para realizar la tercerización. Las compañías que ya han logrado establecer estos procesos sirven de benchmarking para aquellas que desean a Costa Rica como un destino laboral y económico para desarrollar en el país su outsourcing de logística.

El RZF es bastante competitivo en comparación a otros hubs de negocios en la región. El hecho de que exista un amplio bagaje de compañías de renombre internacional situados en el país, y el constante ingreso de IED en los parques industriales, rectifican el posicionamiento de las zonas francas costarricenses como unidades líderes ante sus competidores.

El GAM costarricense concentra la mayoría de la IED en los RZF; esto se demuestra con la concentración y alta densidad de parques industriales en las provincias de Heredia, San José y Alajuela, en contraste a zonas costeras del país. Lo anterior alude a los beneficios específicos de infraestructura y mano de obra presentes en el zona vallecentralina.

Existe una alta proyección a la innovación en las compañías situadas en los RZF. Desde un punto de vista de inversión, los lugares de outsourcing en centros de desarrollo clave, como lo es el GAM en Costa Rica, prolifera una alta tendencia a la búsqueda de mejora de procesos y agilidad de la operación, siendo este, uno de los factores clave de atracción de IED.

Por último, con respecto a las conclusiones establecidas durante el desarrollo de la investigación en torno al problema planteado, el cual se define de la siguiente manera: ¿Cuál sería la factibilidad de la exportación de servicios por medio del outsourcing en logística internacional dentro de los regímenes de zona franca en el Gran Área Metropolitana?, se destaca lo siguiente.

Se concluye que existe un alto grado de factibilidad para establecer una operación de exportación de servicios logísticos por medio del outsourcing, debido a una excelente sinergia con el aparato gubernamental en pro de robustecer la IED, la presencia de mano de obra calificada, la red de conocimiento local, facilidades en infraestructura, concesiones fiscales y una sólida base de casos de éxito que permiten un punto de comparación para determinar la posibilidad de tercerizar dentro de los RZF del GAM de Costa Rica

Recomendaciones

A partir de la presente investigación, se ha generado una serie de recomendaciones a las diferentes instituciones que se relacionan con el RZF en Costa Rica y esta investigación procede a delinear las principales a continuación:

Se recomienda al Departamento de Mercadeo y Promoción de PROCOMER que se genere una mayor promoción de las compañías que tienen actualmente sus procesos de logística descentralizados en el país, con el fin de asegurar inversores confiados en los casos de éxitos actuales del país.

Por otra parte, al mismo ente, se sugiere, mostrar al comercio internacional los casos de éxito que sirvan para promover la inversión extranjera directa; esto implica una mejor forma de

promocionar las empresas de outsourcing, con el fin de que las corporaciones que necesiten sus servicios las encuentren fácilmente.

Se recomienda al equipo de gerencia de CINDE fortalecer las campañas de promoción internacional del RZF, enfocadas en un muestreo de las compañías de exportación de servicios de logística con el fin de visibilizar las actividades tanto de corte transaccional, así como la evolución de la operación. Lo anterior busca generar un ambiente de confianza a futuros inversores.

Se propone a la gerencia de AZOFRAS promover una mejor distribución de la información en relación con los beneficios de las operaciones logísticas, así como conformar una base de datos que incluya características como cercanías a puertos, aeropuertos y almacenes fiscales. Asimismo, generar un trabajo en conjunto con CINDE y PROCOMER para ser una mayor atracción internacional en servicios de logística.

Se recomienda a la gerencia de AZOFRAS realizar un benchmarking contra los RZF de la región para determinar los puntos de atracción, especialmente en términos de servicios logísticos para determinar puntos de mejora y crear mayor atracción de este mercado de inversión.

Se sugiere al departamento de inteligencia de COMEX fortalecer la centralización de datos e información, exclusivamente en la exportación de servicios, con el fin de mostrar estadísticas que respalden el éxito de las operaciones actuales a nivel internacional que influyan en la atracción de capital extranjero a través del outsourcing.

Se recomienda a los parques industriales dentro de los RZF promover la capacidad en infraestructura que permita explotar el desarrollo logístico a través un mejor bodegaje, conexiones con los almacenes fiscales y estrategias de posicionamiento en relación con el proceso de exportación e importación; esto con el fin de fomentar un interés respaldado a futuros inversores.

Se propone a los parques industriales a considerar la expansión del RZF fuera deel GAM, especialmente en zonas costeras, con el objetivo de capturar IED que se beneficie de la cercanía de la infraestructura portuaria y la experiencia en campo del capital humano disponible.

Se recomienda a las empresas interesadas en tercerizar servicios logísticos explorar la expansión de los RZF en zonas fuera del GAM, con el objetivo de captar personal capacitado, especialmente en zonas costeras, donde existe una mayor relación con infraestructura portuaria y familiarización con el comercio internacional marítimo.

Se propone a las empresas interesadas en tercerizar servicios logísticos a realizar un análisis de sus funciones y determinar el grado de complejidad antes de dar el primer paso; si no existe una experiencia previa en outsourcing, lo ideal es externalizar las actividades transaccionales.

Se sugiere proponer a las empresas interesadas en tercerizar servicios considerar la madurez de la compañía y personal previo a tomar una decisión; se debe generar una ruta que prepare a la organización al cambio y evitar la sorpresa.

Se recomienda a las empresas interesadas en tercerizar servicios considerar el tipo de capital humano requerido, puesto que existe una alta demanda de personal calificado en outsourcing dentro del GAM; esto sugiere que exista un plan de retención y atracción a colaboradores clave para evitar la inestabilidad de la operación.

Se recomienda a las empresas interesadas en tercerizar servicios establecer objetivos claves así como indicadores de desempeño claves, en concordancia con el nivel de servicio; esto con el fin de evaluar la rentabilidad de la operación externalizada.

Se sugiere a las empresas interesadas en tercerizar servicios realizar un estudio profundo de proveedores calificados para asegurar la ejecución adecuada de su inversión, basado en experiencia y conocimiento previo.

Se propone a las empresas interesadas en tercerizar servicios a proceder con una contratación de plantilla clave que permita la dirección y ejecución, en parte también la transición, de las actividades dirigidas por el negocio principal hacia el proveedor.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA

El siguiente capítulo tiene como propósito presentar una propuesta basada en los resultados de la presente investigación. Consta de cuatro partes: descripción, objetivos, glosario y propuesta. El tema que se trabajará es el establecimiento de un plan de viabilidad para la exportación de servicios por medio del outsourcing en logística internacional dentro de los Regímenes de Zona Franca en el Gran Área Metropolitana.

Descripción

Inicialmente, es importante establecer el concepto de zona franca. Guerrero (2017) establece que “La Zona Franca es un área, un territorio o una región específica, delimitada dentro del territorio de un país, en la cual existen unas condiciones especiales que promueven y buscan el desarrollo del comercio exterior y de la industrialización” (p. 5). Estas zonas francas se han establecido para agrupar empresas nacionales e internacionales y se van a denominar Régimen de Zona Franca.

En las áreas de zona franca se desarrollan actividades industriales de bienes y de servicios, o actividades comerciales bajo una normatividad especial en materia tributaria, aduanera y de comercio exterior. Las mercancías ingresadas en estas zonas se consideran fuera del territorio aduanero nacional para efectos de los impuestos a las importaciones y a las exportaciones.

De esta manera, las corporaciones que se encuentran en los RZF buscan especializarse en su negocio principal, por lo que, en su mayoría, requieren de tercerización. La tercerización o *outsourcing*, por su vocablo en inglés, se conceptualiza como “el uso contratado de los recursos, bienes y capacidades de un tercero con niveles garantizados de los criterios de calidad, rendimiento y valor frente al costo” (Bravand, 2007, citado por Cobo, 2017, p.9). Es decir, es una estrategia en la cual una empresa contrata a otra para que realice tareas menores, delegando procesos al contratar a otros, para mejorar, de manera global, sus objetivos empresariales.

La exportación de servicios y la tercerización de la economía se han convertido en una táctica fundamental de la dinámica de exportaciones en el ámbito costarricense. Dicha dinámica ha tomado un giro imponente sobre la transacción de servicios de la mano con un ambiente de negocios globalizado, el cual se orienta cada vez más a la digitalización del comercio exterior. Según Resa (2004) citado por Chávez (2018), un operador logístico se define como:

Aquella empresa que por encargo de su cliente diseña los procesos de una o varias fases de su cadena de suministro (aprovisionamiento, transporte, almacenaje etc.), organiza, gestiona y controla dichas operaciones, utilizando para ello las infraestructuras físicas, tecnología y sistemas de información, propios y ajenos, independientemente de que preste o no los servicios con medios propios o subcontratados. (p. 3)

Es por esto que, luego de investigar los procesos de outsourcing a nivel nacional, se propone diseñar un plan de viabilidad para la exportación de servicios por medio del outsourcing en logística internacional dentro de los Regímenes de Zona Franca en el Gran Área Metropolitana.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un plan de viabilidad para la exportación de servicios por medio del outsourcing en logística internacional dentro de los Regímenes de Zona Franca en el Gran Área Metropolitana.

Objetivos específicos

Analizar la tercerización de pertenecientes al RZF de Costa Rica para la identificación de mejoras en el proceso.

Confeccionar una serie de recomendaciones a seguir para que las empresas del RZF puedan tener un outsourcing exitoso

Glosario

Tercerización: el uso contratado de los recursos, bienes y capacidades de un tercero con niveles garantizados de los criterios de calidad, rendimiento y valor frente al costo, estrategia en la cual una empresa contrata a otra para que realice tareas menores, delegando procesos al contratar a otros, para mejorar de manera global sus objetivos empresariales.

Outsourcing: vocablo en inglés para definir tercerización.

Propuesta

A través del proceso de investigación realizado, se ha diseñado un documento que pretende sustentar la tercerización de los servicios de logística. Lo anterior, con el propósito de facilitar que las empresas interesadas en externalizar algún eslabón de su cadena de producción puedan, a través de una adecuada selección del proveedor, capacitación y medición, alcanzar la reducción de los gastos operativos y de ventas.

Debido al crecimiento del outsourcing en Costa Rica se han identificado diversas áreas y procesos a tomar en cuenta por las empresas durante la contratación de estos servicios. La idea de esta propuesta es proveer a las empresas que buscan tercerizar algún proceso dentro de la empresa, una especie de “check list” o lista de cotejo, que les ayudará a identificar las áreas en las que ya han trabajado, para identificar las empresas que contratarán para dicho outsourcing.

A continuación, se presenta el documento de análisis para una tercerización efectiva.

Hoja de análisis del proceso de tercerización en las empresas del Régimen de Zonas Francas

Nombre de la empresa: _____

Proceso que desea tercerizar: _____

Instrucciones: Identifique o defina cada uno de los ítems que se presentan a continuación, con el fin de mejorar el proceso de tercerización. Conforme avanza en la lista, será más fácil la

segregación del proceso y la contratación de las empresas para el outsourcing. Marque con una X cuando ya haya sido logrado.

Actividad a realizar	Logrado	Comentarios
Definir objetivos para la tercerización y criterios de selección para los potenciales proveedores que estén alineados con estos objetivos.		
Sobre los objetivos definidos, se debe establecer indicadores de desempeño claves y acuerdo sobre el nivel de servicio; esto con el fin de evaluar la rentabilidad de la operación tercerizada.		
Debe existir una madurez de la compañía en donde exista una segregación clara de roles, así como el establecimiento de hub de gobernanza que se encargue de la evaluación del desempeño del proveedor de outsourcing.		
Una proyección a la innovación, desde un punto de vista de inversión, los lugares de outsourcing en centros de desarrollo clave, como lo es el GAM en Costa Rica, prolifera una alta tendencia a la búsqueda de innovación. Por lo tanto, la empresa dispuesta a tercerizar debe considerar impulsar.		
Por otra parte, con la tercerización de servicios, se abre una oportunidad para que las operaciones centrales se dediquen a la investigación y desarrollo, esto con el fin de explorar nuevos productos, mercados, entre otros ámbitos.		
Identificar proveedores calificados, lo que implica un buen conocimiento del mercado de proveedores y el uso de fuentes externas competentes.		

Establecer una cadena de servicio integral que genere el mismo o un mayor valor al cliente final.		
Si se habla de una compañía transnacional, generar y establecer encadenamientos productivos que faciliten la reducción de costos.		
Debe existir una contratación de plantilla clave que permita la dirección y ejecución, y también la transición, de las actividades dirigidas por el negocio principal hacia el proveedor.		
Se debe generar una biblioteca que tenga una documentación clara sobre las tareas y manuales estándares de operación para facilitar una migración expedita y de calidad.		
Basado en el nivel de experiencia, se sugiere inicialmente tercerizar actividades que no sean de un nivel alto de complejidad, por lo tanto, que recaigan en un trabajo transaccional que permita la automatización de procesos.		

REFERENCIAS

- Acosta, A., López, E., Páez, A., Sarmiento, L. & Tafur, A. (julio-diciembre, 2018). Enfoques estratégicos del brand equity en las empresas que internacionalizan servicios de operación logística en la ciudad de Bogotá. *Revista Universidad y Empresa*, 19 (32). Recuperado de <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/5570>
- Angues, P. (2015). *Análisis del Outsourcing como estrategia de gestión empresarial* (tesis de grado). Universidad de A Coruña, Galicia. Recuperado de https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/16387/AnguesRodriguez_Paula_TFG_2015.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Arango, J. & Tamayo, M. (2017). *Zonas Francas: Instrumento fundamental del comercio*. Universidad Libre Seccional Pereira, Colombia. Recuperado de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/17183/ZONAS%20FRANCAS%20INSTRUMENTO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arce, F., Chacón, L. & España, C. (2018). El outsourcing como estrategia de eficiencia: Tres estudios de caso en Costa Rica. *Revista Respaldo: Revista Internacional en Administración de Oficinas y Educación Comercial*, 3 (1). Recuperado de <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/respaldo/article/view/9652>
- Arteaga, J. (2016). Estudio y análisis de Zonas Económicas Especiales. Propuestas de mejora para las Zonas Francas españolas actuales. *Revista Empresa y Humanismo*, 19 (2), 7-50. Recuperado de <https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/41783/1/01.pdf>
- Banda, F. Cantú, J., Estrada, J. & Torres, F. (2018). Factores críticos del outsourcing de software. *REVISTA ESPACIOS*, 39 (42). Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n42/18394230.html>
- Bello, A. (2016). Teletrabajo y Outsourcing como herramientas de optimización e innovación en un entorno globalizado. *Dialógica: Revista Multidisciplinaria*, 13 (1), 113-138. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6222110>
- Castellanos, A. (2015). *Logística Comercial Internacional*. Colombia: ECOE Ediciones.

- Castellón, L. (2018). *La liberalización internacional del comercio de servicios*. México: Publicación de las Naciones Unidas. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43933/1/S1800758_es.pdf
- CINDE. (2017). *Costa Rica Régimen de Zona Franca*. Recuperado de <https://www.cinde.org/es/incentivos>
- Closa, O. (2018). Outsourcing de las actividades logísticas. *Oikonomiks: Revista de economía, empresa y sociedad*, 9. Recuperado de <http://comein.uoc.edu/divulgacio/oikonomics/es/numero09/dossier/oclosa.html>
- Cobos, J. M. (2017). *La Tercerización como herramienta de gestión empresarial* (tesis de maestría). Universidad EAFIT, Colombia. Recuperado de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11959/JuanManuel_Cobo_2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Contreras, I., López., P. & Ríos, E. (2018). *Los paradigmas en las dinámicas legales económicas y competitividad en el comercio internacional*. Universidad Metropolitana Técnica Hidalgo: México. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/335228023_Los_paradigmas_en_las_dinamicas_legales_economicas_y_competitividad_en_el_comercio_internacional
- Dávila, I. (2014). *Metodología de la Investigación*. EAFIT: Colombia.
- Escobar, A. & Londoño, C. (2017). *Ventajas competitivas del outsourcing* (tesis de grado). Ucatólica, Colombia. Recuperado de <https://repository.unicatolica.edu.co/handle/20.500.12237/819>
- Escorcia, N. (2017). *Ventajas competitivas con las que cuenta la Zona Franca Tayrona* (tesis de grado). Universidad Cooperativa de Colombia, Colombia. Recuperado de https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/13183/2/2017_zona_franca_tayrona.pdf

- Espinoza, D. & Vargas, J. (2017). *Análisis comparativo del desempeño de la cadena logística pre y post outsourcing de Unilever Andina S.A.* (tesis de grado). Universidad Católica de Guayaquil, Colombia. Recuperado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/7758>
- Fajardo, H. (2017). *Análisis del sector de operadores logísticos en Colombia, para la creación de un modelo de selección de servicios logísticos utilizando la metodología AHP* (tesis de grado). Universidad Nacional de Colombia, Colombia. Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/57949/1/79531935.2017.PDF.pdf>
- Flores, B. (2016). Costa Rica es el primer país en cuantificar exportaciones de servicios vía TIC's. *La República*. Recuperado de <https://www.larepublica.net/noticia/costa-rica-es-el-primer-pais-en-cuantificar-exportaciones-de-servicios-via-tic-s>
- Galeano, J. (2015). *Las zonas francas y el desarrollo económico local: encadenamientos en el caso de la zona franca de Rionegro, Colombia* (tesis de maestría). Universidad Nacional, Colombia. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/77278374.pdf>
- Galvis, P. (2017). *Caracterización grado de tercerización de las operaciones logísticas de un grupo de empresas en la ciudad de Neiva* (tesis de maestría). Universidad Nacional de Colombia, Colombia. Recuperado de <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/9041/GalvisPedro2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- García, R. & Ospina, H. (2017). Evolución del modelo de zonas francas permanentes en el mundo: Con un énfasis en el caso Latinoamericano. *DYNA*, 84 (202), 221-229. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/496/49655539025/index.html>
- Giraldo, K. (2016). El outsourcing: una herramienta para mejorar la competitividad de las PYMES. Recuperado de <http://repositorio.esumer.edu.co/bitstream/esumer/1592/1/El%20outsourcing%20banda%20una%20herramienta%20para%20mejorar%20la%20competitividad%20de%20las%20PYMES%20Karen%20Giraldo.pdf>

- Granillo, R., González, J. & Santana, F. (2019). Operadores logísticos. *Ingenio y Conciencia Boletín Científico de la Escuela Superior de Cd. Sahagún*, 11, 44-48. Recuperado de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/sahagun/article/view/3740/5931>
- Guerrero, P. (2017). *Zonas francas y la importancia de la competitividad en la atracción de inversión económica* (tesis de grado). Universidad Libre Seccional Pereira, Colombia. Recuperado de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/17236/ZONAS%20FRANCA%20Y%20LA%20IMPORTANCIA%20DE%20LA%20COMPETITIVIDAD.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Iglesias, A. (2018). *Manual de Logística Inversa*. Colombia: Editorial ESIC
- Lara, J. (2016). *Estrategia de crecimiento para empresa outsourcing de distribución y logística*. (tesis de maestría). Universidad de Chile, Chile. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/159310>
- León, C. (2018). *El Outsourcing en México: Ventajas y Desventajas* (tesis de licenciatura). Universidad de Sonora, México. Recuperado de <http://www.repositorioinstitucional.uson.mx/handle/unison/1806>
- López, D. y Muñoz, F. (2016). El comercio de servicios y el desarrollo: una discusión en curso. *Sociedad y Economía*, 30, 255-280. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/soec/n30/n30a11.pdf>
- Maldonado, J. (2015). Cultura de servicio al cliente. *Gestiopolis*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/cultura-de-servicio-al-cliente/>
- Manotas, D., Osorio, J. & Rivera, L. (2017). Priorización de Riesgos Operacionales para un Proveedor de Tercera Parte Logística – 3PL. *Información Tecnológica*, 28 (4). Recuperado de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642017000400016
- Martínez Gutiérrez, F. (2017). *Outsourcing Aspectos relevantes para su correcta aplicación*. Ediciones Fiscales, ISEF.

- Maxwell, J. (2019). *Diseño de investigación cualitativa*. México: Editorial GEDISA.
- Medina, M. (2016). *Encadenamientos productivos y contenido local en empresas de Zona Franca de Costa Rica* (tesis de posgrado). Universidad de Chile, Chile. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/140252>
- Medina, L. (2015). *Exportación de servicios de diseño e identidad corporativa desde el Estudio Demaro* (tesis de posgrado). Universidad Nacional de La Plata, Argentina. Recuperado de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/51523/Documento_completo__.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica. (2019). *Análisis sobre la evolución del comercio exterior e IED en Costa Rica: en 2019*. Ministerio de Comercio Exterior: Costa Rica. Recuperado de <http://www.comex.go.cr/media/8088/ana-lisis-sobre-la-evolucion-n-del-comercio-exterior-e-ied-en-costa-rica-2019final.pdf>
- Organización Mundial de Comercio. (2018). *El segmento más dinámico del comercio internacional*. https://www.wto.org/spanish/thewto_s/20y_s/services_brochure2015_s.pdf
- Orozco, A. & Vásquez, B. (2019). El outsourcing como estrategia organizacional para la competitividad. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 13. Recuperado de <https://riico.net/index.php/riico/article/view/1876>
- Partal, R. (2016). Zonas Francas: homologando definiciones. *Inbound Logistics LATAM Magazine*. Recuperado de <http://www.il-latam.com/blog/southamerica-logistics/zonas-francas-homologando-definiciones-parte-1/>
- Peña, C. (2016). *Manual de transporte para el comercio internacional*. España: Marge Books.
- Prado, R. & Pascual, L. (2018). *Marketing industrial y de servicios*. Colombia: Editorial ESIC.

- PROCOMER. (2019). *Impacto del régimen de Zona Franca en Costa Rica 2014-2018*.
<https://www.procomer.com/noticia/segun-estudio-del-sector-comercio-exterior-aportes-de-zonas-francas-impulsan-desarrollo-del-pais/>
- Rojas, B. (2018). *Propuesta metodológica para la evaluación y control de los servicios tercerizados por el Centro Académico San José* (tesis de licenciatura). Instituto Tecnológico de Costa Rica, Costa Rica. Recuperado de <https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/10661>
- Silvestrini, M. (2008). *Fuentes de información primarias, secundarias y terciarias*. Recuperado de <http://ponce.inter.edu/cai/manuales/FUENTES-PRIMARIA.pdf>
- Sistema Costarricense de Información Jurídica. (2020). *Ley N° 7210. Diario Oficial La Gaceta, 12 enero 2010*. Recuperado de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=64019&nValor3=107125&strTipM=TC
- Stock, J. (2001) Citado por Rivas, R. (2008). *La importancia de la Zona Franca de Bogotá como herramienta gerencial de gestión logística para las empresas colombianas* (tesis de grado). Pontificia Universidad Javeriana, Colombia. Recuperado de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis104.pdf>
- Umaña, R. (2005). *El acuerdo general sobre el comercio de servicios (AGCS) características y asociación con salud* (tesis doctoral) Universidad de Alicante, España. Recuperado de https://web.ua.es/opps/docs/tesis/roman/EL_ACUERDO_GENERAL_SOBRE_EL_COMERCIO_DE_SERVICIOS.pdf
- Valbuena, S. (2019). *Análisis de mercados*. Colombia: Fundación Universitaria Panamericana.
- Villa, H. (2015). *Un método para la definición de Indicadores clave: KPIs* (tesis de maestría). Universidad Nacional de Colombia, Colombia. Recuperado de <http://bdigital.unal.edu.co/51185/1/1128277405.2015.pdf>

APÉNDICES DE LA INVESTIGACIÓN

Apéndice a: Cuestionario aplicado en la investigación

Estimado entrevistado, mi nombre es Jose Paulino Chaves Esquivel, estudiante de la Universidad Internacional de las Américas y actualmente me encuentro desarrollando mi trabajo final de graduación para optar por el grado de Bachiller en Comercio Internacional, bajo el título *Exportación de servicios por medio del outsourcing en logística internacional en los Regímenes de Zona Franca en la Gran Área Metropolitana de Costa Rica en el 2019*, por lo cual, agradezco que responda lo que se le solicita en la presente entrevista, teniendo en cuenta que la información brindada será exclusivamente para efectos de la investigación.

1. ¿Cuáles son los procesos de comercio exterior que realiza actualmente?
2. Relate las actividades logísticas que hoy están bajo la tutela de una figura de outsourcing.
3. Describa como es el camino para hacer el cambio logístico por medio del outsourcing
4. Justifique cuáles son las posibles restricciones internas y externas que se identifican para llevar una exportación de servicios al outsourcing.
5. Sobre las actividades de logística que aún se mantienen centralizadas, describa por que las mantiene en esa modalidad.
6. ¿Según su práctica, cuáles motivos pueden llevar a una empresa a decidir descentralizar sus operaciones logísticas?
7. Describa en general cuáles son las expectativas que se pueden plantear a un proveedor de servicios de logística externalizados.
8. ¿Describa qué tipos de controles se implementan para evaluar los procesos de un proveedor de outsourcing?
9. Explique las ventajas que obtienen las empresas al externalizar sus actividades de logística por medio de un outsourcing en un RZF
10. ¿Cuáles son las razones que contribuyen a que el proceso de outsourcing haga los negocios más competitivos?
11. Describa la experiencia que ha podido observar bajo este esquema logístico (outsourcing).

12. ¿Qué beneficios percibe usted poder trabajar un outsourcing en Regímenes de Zona Franca en el Gran Área Metropolitana?