

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS  
VICERRECTORÍA ACADÉMICA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
COMERCIO INTERNACIONAL**

**MODALIDAD DE TESIS PARA OPTAR POR EL  
GRADO DE LICENCIATURA EN COMERCIO  
INTERNACIONAL**

**POSIBLES IMPACTOS PARA EL SECTOR EXPORTADOR  
COSTARRICENSE DE FRUTAS DESHIDRATADAS CON LA  
TERCERIZACIÓN DE SUS PROCESOS LOGÍSTICOS PARA  
LOS AÑOS 2022-2023**

**Roger Vinicio Mora Céspedes**

San José, Abril, 2022

## Tabla de contenido

Dedicatoria.....	8
Agradecimiento.....	8
Resumen Ejecutivo .....	9
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	10
Justificación .....	11
Objetivos.....	13
Objetivo general.....	13
Antecedentes.....	14
Tesis Internacionales .....	14
Tesis Nacionales .....	18
Proyecciones .....	23
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	25
Comercio Internacional .....	25
Mercados Internacionales .....	27
Exportaciones .....	28
Exportaciones de Costa Rica .....	30
Frutas Deshidratadas.....	37
Mercado Internacional de Frutas Deshidratadas.....	40
Producción Costarricense de Frutas Deshidratadas .....	44
Procesos Logísticos .....	47
Transporte .....	48
Logística .....	50
Logística Interna .....	51
Logística Externa .....	53

Tecnología .....	55
Tercerización .....	56
Tercerización Logística .....	59
Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER).....	62
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	65
Enfoque.....	65
Diseño .....	65
Población y Muestra .....	65
Unidades de Análisis .....	67
Desarrollo de la Exportación .....	68
Procesos Logísticos .....	68
Beneficio de la Tercerización .....	68
Instrumento .....	69
Cuestionario .....	69
Entrevista .....	69
Proceso de recolección de datos .....	69
Fuentes de Información .....	70
Fuentes Primarias.....	70
Fuentes Secundarias.....	71
CUADRO DE VARIABLES.....	72
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	75
Unidad de análisis 1: Desarrollo de la Exportación.....	76
Categoría 1. Calidad .....	77
Categoría 2. Barreras no Arancelarias .....	79
Categoría 3. Tendencias de Consumo .....	81

Categoría 4. Diversificación .....	83
Categoría 5. Competencia.....	86
Categoría 6. Posicionamiento de Mercado .....	88
Categoría 7. Certificaciones.....	90
Categoría 8. Características Demográficas .....	91
Unidad de análisis 2: Procesos Logísticos .....	94
Categoría 1. Acuerdos Internacionales .....	94
Categoría 2. Alcance Internacional.....	96
Categoría 3. Transporte .....	97
Categoría 4. Trazabilidad.....	99
Categoría 5. Optimización Logística .....	101
Categoría 6. Regulaciones Internacionales.....	103
Categoría 7. Tiempos de Entrega.....	105
Unidad de análisis 3: Beneficio de la Tercerización .....	107
Categoría 1. Tecnología.....	107
Categoría 2. Costos.....	109
Categoría 3. Asesoría.....	111
Categoría 4. Relaciones Comerciales .....	113
Categoría 5. Mejoramiento de Procesos .....	115
Categoría 6. Apertura de Mercados .....	117
Categoría 7. Producción.....	119
Interpretación de los Datos .....	123
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>127</b>
Conclusiones de la Investigación.....	127
Recomendaciones .....	130

CAPÍTULO VI: PROPUESTA .....	133
Objetivo General.....	133
Objetivos Específicos .....	133
Proyección de la Propuesta de Herramienta para medir la Viabilidad de la Exportación .....	133
Propuesta.....	135
REFERENCIAS .....	139
ANEXOS .....	148
Cuestionario para la investigación.....	148

## Índice de Ilustraciones

<b>Ilustración 1: Comparación Histórica del aporte al PIB a Precios Básicos .....</b>	<b>36</b>
<b>Ilustración 2: Partes componentes de la Logística interna .....</b>	<b>53</b>
<b>Ilustración 3: Ejemplo de Proyección para Tercerización .....</b>	<b>136</b>

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1: Costa Rica: Exportaciones totales 2007-2020 .....</b>	31
<b>Tabla 2: Principales exportaciones a Estados Unidos de América durante el 2020 .....</b>	32
<b>Tabla 3: Distribución de las exportaciones a la Unión Europea, por país de destino .....</b>	33
<b>Tabla 4: Métodos de obtención de las frutas deshidratadas o desecadas .....</b>	39
<b>Tabla 5: Periodos de la concepción de la función logística .....</b>	48
<b>Tabla 6: Procesos Logísticos Externos.....</b>	54
<b>Tabla 7: Determinantes para el uso de la Tercerización.....</b>	57
<b>Tabla 8: Porcentaje de subcontratación de los servicios logísticos .....</b>	60
<b>Tabla 9: Muestra.....</b>	66
<b>Tabla 10: Categorías de la Investigación, 2022.....</b>	75
<b>Tabla 11: Diseño de Herramienta de Viabilidad para la Tercerización.....</b>	135
<b>Tabla 12: Plan de Acción para Tercerizar .....</b>	137
<b>Tabla 13: Plan de Acción al no Tercerizar .....</b>	138

## **Resumen Ejecutivo**

La presente investigación fue realizada bajo un enfoque cualitativo, para lograr determinar los posibles impactos para el sector exportador costarricense de frutas deshidratadas con la tercerización de sus procesos logísticos, durante los años 2022 y 2023, en el cual se pretende destacar cuáles son los beneficios de la tercerización para las empresas exportadoras costarricenses y, además, identificar los procesos logísticos desarrollados por ellos.

Esta investigación se basa en la búsqueda de las determinantes que le han permitido a un sector, como el de las frutas deshidratadas, crecer y aumentar su participación en los mercados internacionales, adicional a determinar las variables que tendrían las mismas con el aumento de sus operaciones, y cuál sería la capacidad de estas empresas exportadoras y productoras de asumir todos los procesos que incluyen un crecimiento.

A partir de esto, el sector logístico se destaca como uno de los principales procesos que las empresas deben realizar y ejecutar correctamente, para que sus exportaciones puedan tener éxito estos mercados, ya que las trabas o inconvenientes en estos puede generar para los exportadores pérdidas de relaciones comerciales, pues la logística representa una de las fases más importantes en la cadena de suministros, con lo cual el tema de la tercerización sobresale como una de las opciones para un mejoramiento, en temas de eficiencia en la producción y en la trazabilidad de las mercancías.

Dentro del análisis expuesto, se finalizó que el impacto de la tercerización logística puede variar, dependiendo del tamaño de la empresa, debido a que la misma busca mejorar u optimizar tareas, en las cuales, al ser una pequeña o mediana empresa, el impacto puede resultar positivo, ya que no necesariamente resulta menos costoso, pero el mejoramiento de los procesos sería bastante alto. Sin embargo, si la empresa es una mediana que ya está establecida o una empresa considerada grande, la tercerización no sería la mejor opción de desarrollo, pues no representaría un gran aporte a su operativa.

## CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

Costa Rica, a nivel mundial, es reconocido por su gran calidad en la producción agrícola, tema que, con el paso de los años, ha venido perfeccionado hasta llegar a posicionarse como uno de los mayores productores de piña, e iniciando el posicionamiento de diferentes productos e integrándose a nuevos mercados. Esta diversificación siempre es desarrollada con una búsqueda constante de crecimiento en la producción nacional, preservando los estándares de calidad presentes.

A partir de esto, deseando una expansión y alcance mayor de los productos costarricenses, el país ha incursionado en producir, comercializar y exportar fruta deshidratada a mercados como el europeo y norteamericano, los cuales, con el paso del tiempo y los cambios en los hábitos de consumo, han aceptado de buena forma el mismo y con esto se ha logrado, en un tiempo determinado, un alcance aceptable en el posicionamiento de mercado en este sector productivo.

Adicional a esto, se menciona que “las exportaciones costarricenses de frutas secas (sin incluir nueces y semillas) a setiembre de 2017 representaron un total de \$8 millones, el mismo periodo en 2016 registró un total exportado de \$484 mil” (Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica [PROCOMER], 2017, párr. 7), lo cual permite observar el crecimiento de este nicho en esos años, siendo apenas la introducción de los productos en estos mercados, dando lo siguiente una posibilidad de expansión en grande para esta producción.

Al determinar el factor crecimiento que tiene el mercado hacia este producto, no solamente por la calidad, sino por la necesidad que existe hoy día en las personas por adquirir mejores hábitos de salud, esto de la mano con un consumo alimenticio saludable, y diagnosticando que en tiempos de una pandemia global las personas están en búsqueda continua de mercancías que puedan ser almacenables, les permite a las empresas exportadoras impulsar el consumo aún más. De acuerdo con PROCOMER (2019), una consideración de esta producción se puede ver reflejada en el siguiente aspecto.

En el contexto actual, el consumo de este tipo de productos a experimentado un crecimiento importante, el cual se ve reflejado en el volumen consumido en Alemania, donde las personas están optando por consumir productos no perecederos, que al mismo tiempo les aporte propiedades nutricionales propias de las frutas frescas.

Las exportaciones de alimentos a Alemania han experimentado un crecimiento importante durante los últimos años (75% CAGR 2015-2019), cuando se pasó de exportar \$3,5 millones a \$33 millones en 2019 (párr. 5, 6).

Al tener en cuenta esto, y al presentarse un crecimiento en un sector productivo, genera para las empresas un aumento en sus procesos para la exportación de las mercancías, lo cual conlleva un mayor costo, siendo la logística uno de los sectores que consecuentemente presenta un crecimiento de sus operaciones, por lo que a las empresas pueden llegar a presentárseles problemas en eficiencia, control y abastecimiento a nivel internacional, de sus productos.

Al detallar estos aspectos, y tomando como premisa el aumento de las exportaciones y la búsqueda en mejores prácticas para la exportación de estas, la logística tiene un papel protagónico en este proceso. Al considerar lo ya mencionado, se genera la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles serían los posibles impactos para el sector exportador costarricense de frutas deshidratadas con la tercerización de sus procesos logísticos para los años 2022-2023?

### **Justificación**

Las exportaciones de fruta deshidratada en los últimos años han presentado un gran aumento, el cual, dada las características de los mercados y del actual consumo internacional, es un sector que puede mantenerse en un constante crecimiento, lo que representa nuevos retos para los productores nacionales, ya que los mismos deben mantener la calidad de la producción, así como también los tiempos de entrega en los estándares ya presentados.

De acuerdo con PROCOMER (2020) “Sunnyday, una empresa de procesamiento y venta al por mayor de frutos secos y frutas deshidratadas, está notando un incremento en la demanda de este grupo de productos” (párr. 2); esto, de la mano con el crecimiento de las compras en línea y la internacionalización de las ventas directas con clientes, representa para las exportadores costarricenses nuevos retos logísticos en los cuales se mantiene en orden esta dinámica, que puede presentar grandes implicaciones para las empresas, teniendo en cuenta el tamaño, la capacidad de producción y el acceso a mano de obra calificada.

A partir del crecimiento de las exportaciones, la tercerización de los procesos logísticos es un tema que ingresa a las opciones de los productores, ya que la especialización en este factor puede llegar a representar el éxito o el fracaso de una exportación, con lo cual obtener el apoyo de especialistas en este tema puede generar ventajas competitivas en el ingreso a los sectores o mercados deseados, que según Gutiérrez (2017) se define de la siguiente forma:

El Outsourcing o Tercerización (también llamada subcontratación) es una técnica innovadora de administración, que consiste en la transferencia a terceros de ciertos procesos complementarios que no forman parte del giro principal del negocio, permitiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales a fin de obtener competitividad y resultados tangibles. (párr. 1)

Al continuar con el tema, para alivianar esta carga operativa de las empresas, siempre en busca de acciones que les permitirían mejorar sus procesos en la producción y comercialización de sus productos, la tercerización les brindaría una opción para no invertir tiempo y personal en desarrollar planes logísticos y de entrega para sus mercancías, que dependiendo de su capacidad, pueden representarles dificultades por falta de experiencia o conocimiento en este ámbito.

Lo indicado va de la mano con la búsqueda y la prioridad que, de acuerdo con PROCOMER (2016), “siempre se debe estar al tanto de las preferencias de los consumidores para enfocarse en ofrecer productos de alta calidad y con elementos innovadores que busquen satisfacer las demandas actuales” (párr. 6). Por lo tanto, para las empresas, el recibir apoyo de un tercero en el manejo de su logística les permitiría optar por los procesos más actualizados en este ámbito, así como una máxima eficiencia que no en todos los casos podría ser alcanzada si el mismo es realizado por los exportadores.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Determinar los posibles impactos para el sector exportador costarricense de frutas deshidratadas con la tercerización de sus procesos logísticos para los años 2022-2023.

### **Objetivos específicos.**

Estudiar el desarrollo de la exportación de frutas deshidratadas en Costa Rica para los años 2022 y 2023.

Examinar los procesos logísticos utilizados por las empresas del sector exportador costarricense de frutas deshidratadas.

Identificar los beneficios de la tercerización de los procesos logísticos para las empresas exportadoras costarricenses.

Proponer una herramienta para que las PYMES costarricenses de frutas deshidratadas puedan definir la viabilidad del uso de la tercerización en sus procesos logísticos.

## **Antecedentes**

### **Tesis Internacionales**

La primera tesis internacional consultada es la desarrollada por Casanova (2017) con el tema “Efecto de la estructura de la cadena logística en el volumen de las exportaciones de frutas deshidratadas al mercado alemán”, la cual fue realizada para la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, y para poder optar por el grado académico de Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional.

La metodología que se emplea en la investigación es la mixta, con la que, mediante el uso del siguiente instrumento: cuestionario de preguntas abiertas, se procura encontrar respuesta al problema de la investigación. De esta tesis se desprende el siguiente objetivo general: “Analizar el efecto que tiene la estructura de la cadena logística de las empresas exportadoras ecuatorianas en el volumen de las exportaciones de frutas deshidratadas al mercado alemán” (p. 24), y los siguientes objetivos específicos:

Identificar los volúmenes de exportación de las empresas exportadoras de frutas deshidratadas, los valores FOB, las frutas deshidratadas más exportadas y los principales puertos de embarque de las exportaciones de este producto. Examinar el volumen y participación de las exportaciones ecuatorianas de frutas deshidratadas hacia el mercado alemán. Analizar la estructura de la cadena logística de la empresa con mayor desempeño y menor desempeño a fin de realizar una comparación de casos entre los dos tipos de empresas. (p. 24)

Se obtiene la siguiente conclusión, dando respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando Casanova (2017) indica que no puede llegar a una finalización exacta para su investigación debido a las limitaciones presentadas, pero que si existe una mejora en la estructura de cadena de suministro puede haber una mejora, a su vez, en el volumen de

exportaciones. Para lo anterior se recomienda realizar el mismo estudio, pero con un sector exportador más amplio, para que sea más factible la recopilación de los datos empíricos.

La tesis presentada detalla cómo se vería impactada la cadena logística con el incremento de las exportaciones o qué tanto podrían mejorar estas. Si la cadena logística llega a tener una mejor aplicación y desarrollo, la autora no logra llegar a una conclusión exacta del tema por la falta de información, pero sí detalla que una mejoría en esto podría impulsar el aumento de las exportaciones, por lo cual para la investigación a desarrollar este punto incide en un factor a tomar en cuenta.

La segunda tesis internacional consultada es la de Cortez y Vernaza (2019), con el tema “Evolución e innovación tecnológica en el sector exportador de frutas deshidratadas, periodo 2014-2018”, que la realizan para la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y optan por el grado académico de Economista. De esta investigación se desprende el siguiente objetivo general: “Analizar la evolución e innovación tecnológica del sector exportador de frutas deshidratadas, período 2014-2018.” (p. 6). Y los siguientes objetivos Específicos:

Revisar los aspectos teóricos que fundamentan el sector exportador de frutas deshidratadas y la innovación tecnológica en Ecuador. Analizar la evolución del sector de las exportaciones de frutas deshidratadas periodo 2014-2018. Determinar la categoría de las empresas del sector exportador de frutas deshidratadas según los perfiles de innovación tecnológica. Proponer acciones que permitan mejorar la innovación tecnológica en las exportaciones de frutas deshidratadas para ser un sector de productos con mayor valor agregado.  
(p. 6)

Se obtiene la siguiente conclusión, dando respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando Cortez y Vernaza (2019) indican que la mitad de la muestra estudiada, compuesta por ocho empresas deshidratadas, poseen un excelente perfil innovador, y la brecha de diferencia que tienen respecto a la tecnología es baja; además, el sector de frutas

deshidratadas ha experimentado incrementos y decrecimientos en sus niveles de exportación. Para lo anterior se recomienda adquirir maquinaria moderna que les permita, a los productores, tener una mayor producción, y a su vez esto permitirá crecer en volumen de exportaciones.

Esta investigación es de gran relevancia, dado que presenta un detalle y criterio sobre el avance tecnológico en producción que tiene este sector exportador, lo cual puede apoyar a la medición de resultados y planes a ejecutar, ya que permite identificar o determinar cuán actualizados están los procesos realizados y cuál podría llegar a ser el alcance de los mismos, adicionando a esto los puntos de mejora que pueden llegar a ser implementados en la cadena logística.

La tercera tesis internacional consultada es la desarrollada por Olivares (2020), con el tema de investigación “Impacto del desempeño de tercerización de los servicios logísticos en el desempeño exportador de las empresas de arándanos, Perú 2020”, la cual fue hecha para la Universidad San Ignacio de Loyola y para optar por el grado académico de Licenciado en International Business.

La metodología que se emplea es la cuantitativa, la que, mediante el uso del siguiente instrumento: cuestionario, se procura encontrar respuesta al problema de investigación. De esto se desprende el siguiente objetivo general: “Analizar cómo impacta el desempeño de tercerización de servicios logísticos en el desempeño exportador de las empresas de arándanos, Perú 2020” (p. 24), y los siguientes objetivos específicos:

Determinar cómo impacta la puntualidad de los servicios del operador logístico en el desempeño exportador de las empresas de arándanos, Perú 2020. Determinar cómo impacta los servicios complementarios a medida del operador logístico en el desempeño exportador de las empresas de arándanos, Perú 2020. Determinar cómo impacta el factor de precios del operador logístico en el desempeño exportador de las empresas de arándanos, Perú

2020. Determinar cómo impacta la calidad de entrega del operador logístico en el desempeño exportador de las empresas de arándanos, Perú 2020. (p. 24)

Se obtiene la siguiente conclusión, dando respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando Olivares (2020) indica que la calidad de entrega es importante para el aumento del desempeño exportador de las mismas empresas MYPES. Es por esto por lo que llega a determinar la relación positiva entre la calidad de entrega y el desempeño exportador. Para lo anterior se recomienda utilizar indicadores de calidad, como porcentaje de pedidos perfectos o porcentaje de averías, esto para toda la logística de entrega, lo cual mostrará a la empresa las deficiencias en los procedimientos de los procesos logísticos, lo que determinará su nivel de servicio en relación con la entrega de los productos.

Para la presente tesis desarrollada, esta investigación brinda una percepción más clara de cómo la tercerización de procesos logísticos puede impactar a un sector como lo es el agrícola exportador, además de que brinda detalles y resultados en los que permite identificar mejorías y características que deben ser especificadas, cuando se llega a implementar este tipo de procesos en una empresa exportadora, adicionado las ventajas que esto tendría para la misma.

La cuarta tesis internacional consultada es la de Maya, Ortega y Rodríguez (2017) con el tema “Beneficios de la tercerización de procesos logísticos a través de operadores logísticos para las pymes en Colombia”, que la realizan para la institución universitaria Esumer y optan por el grado académico de Negociador Internacional. De esta investigación se desprende el siguiente objetivo general: “Exponer los beneficios que pueden obtener las pequeñas y medianas empresas colombianas gracias a la tercerización de procesos logísticos a través de los servicios ofrecidos por operadores logísticos” (p. 10) y los siguientes objetivos específicos:

Describir los servicios que ofrecen los operadores logísticos a las empresas colombianas. Identificar las ventajas y desventajas que tiene para las pymes la

tercerización en la gestión de algunos de sus de sus procesos logísticos.  
Analizar el estado actual de la tercerización logística en Colombia. (p.10)

La metodología que se emplea es la del enfoque mixto, con la cual, mediante el uso del siguiente instrumento: encuesta estructurada, se procura encontrar respuesta al problema de investigación. Maya et al. (2017) indican que, para lograr verdaderos beneficios con la implementación de la tercerización de procesos logísticos, es necesario que se identifiquen con exactitud las motivaciones o razones por las que se quiere usar esa herramienta. Para lo anterior, se recomienda un análisis exhaustivo de los procesos logísticos e identificar los que claramente representan una oportunidad de tercerización.

De acuerdo con lo expuesto por los autores, la investigación permite determinar cuáles son los factores para considerar en la adopción de una tercerización logística para una empresa, además de cuáles características y necesidades deben mantener las mismas para poder optar por esta, lo cual va muy de la mano con el tema desarrollado, ya que se busca ver los impactos que este tipo de procesos puede llegar a tener y los beneficios que son parte de ello.

### **Tesis Nacionales**

La primera tesis internacional consultada es la de Artavia (2015) con el tema “Gestión de operaciones logísticas en el proceso de información gerencial de las empresas”, que la realiza para la Universidad Internacional de las Américas y opta por el grado académico de Licenciatura en Comercio Internacional. De esta investigación se desprende el siguiente objetivo general: “Analizar la gestión de operaciones logísticas en el proceso de Información Gerencial de las empresas” (p. 9) y los siguientes objetivos específicos:

Evaluar las actividades de los departamentos de servicio al cliente, administración de inventarios y abastecimiento, que permitan satisfacer los requerimientos de la empresa Nutriquím. Indagar la percepción que tienen los clientes y jefaturas por departamento con respecto al Servicio al Cliente que

ofrece la empresa Nutriquím, en relación con las operaciones logísticas. Definir las deficiencias de los procesos de Servicio al Cliente, Administración de Inventarios y Abastecimiento en la empresa Nutriquím y su impacto. (pp. 9-10)

La metodología que se emplea es la cuantitativa, con la cual, mediante el uso del siguiente instrumento: entrevista, se procura encontrar respuesta al problema de investigación. A partir de ello se obtiene la siguiente conclusión, dando respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando Artavia (2015) indica que existen puntos críticos en la empresa, los cuales no permiten el correcto desarrollo logístico. Para lo anterior, se recomienda que esta debe llevar un control interno en el procesamiento de órdenes (OP), porque si no se ejecuta, como se señaló en la investigación, muchos de los indicadores no van a obtener valores reales.

Esta tesis detalla los procesos donde las empresas pueden llegar a presentar problemas, o pueden pasar por alto al desarrollar sus procesos logísticos, y que sin darse cuenta afectan el rendimiento de toda la cadena de suministros, pautas sobre las cuales se detallan características que deben ser tomadas en cuenta por los exportadores, todo esto para no caer en retrasos o afectaciones en procesos vitales, como lo son el transporte y la producción.

La segunda tesis nacional consultada es la de Mena (2013) con el tema “Aporte de las tecnologías de la información en la automatización de trámites para la agilización en los procesos de logística internacional”, que la realiza para la Universidad Internacional de las Américas y opta por el grado académico de Bachillerato en Comercio Internacional. De esta investigación se desprende el siguiente objetivo general: “Analizar el aporte de las tecnologías de la información en la automatización de trámites para la agilización en los procesos de logística internacional” (p. 23) y los siguientes objetivos específicos:

Describir la evolución y contexto de la implementación de los Sistemas Tecnológicos en la automatización de trámites para la agilización en los

procesos que realizan los involucrados en el Sistema Aduanero Nacional. Identificar el aporte que han brindado el TICA y VUCE como Tecnologías de la Información, en los procesos de logística internacional. Analizar las posibles ventajas y desventajas de las tecnologías de la información utilizadas en la agilización de los procesos de logística internacional. (p. 24)

La metodología que se emplea es la cualitativa, con la que, mediante el uso del siguiente instrumento: entrevista, se procura encontrar respuesta al problema de investigación. Consecuente con esto, se obtiene la siguiente conclusión, dando respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando Mena (2013) indica que la implementación de sistemas informatizados o tecnológicos, a diversos aspectos de los procedimientos aduaneros, permite la reducción de formalidades y documentación, lo cual conlleva la introducción de mejoras para facilitar el proceso de logística internacional.

Para lo anterior, Mena (2013) les recomienda, al Servicio Nacional de Aduanas y a la entidad PROCOMER, implementar y trabajar continuamente en la modernización y mejora de los trámites de importación y exportación, para que los auxiliares de la función pública encargados de estos procesos aumenten la competitividad, agilicen el proceso logístico, contribuyendo así a la reducción en costos y disminuir aún más los tiempos de respuesta y espera.

De acuerdo con lo mencionado, estos aportes permiten observar cómo Costa Rica ha realizado diferentes mejoras logísticas con el paso del tiempo, permitiendo con esto la automatización de muchos procesos y creando facilidades en muchos sectores de la cadena logística, lo cual resalta ser el proceso que hoy día llevan a cabo los exportadores, y se pueden ver puntos de mejora donde las empresas pueden llegar a brindarles este apoyo a los exportadores.

La tercera tesis nacional consultada es la de Chaves (2020) con el tema “Exportación de servicios por medios del outsourcing en logística internacional en los regímenes de zona franca en el Gran Área Metropolitana en el 2019”, que la realiza para la Universidad

Internacional de las Américas y opta por el grado académico de Bachillerato en Comercio Internacional. De esta investigación se desprende el siguiente 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” (p. 9) y los siguientes 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 (sic) Gran Área Metropolitana. (pp. 9-10)

Del estudio se obtiene la siguiente conclusión, dando respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando Chaves (2020) 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 en pro de robustecer la IED, la presencia de mano de obra calificada, la red de conocimiento local, las facilidades en infraestructura, las 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 de la GAM de Costa Rica.

La metodología que se emplea es la cualitativa, con la que, mediante el uso de los siguientes instrumentos: cuestionario y entrevista, se procura encontrar respuesta al problema de investigación. Para lo anterior y a lo ya mencionado, Chaves (2020) les recomienda, a las empresas interesadas en el proceso de 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.

Esta tesis detalla los aspectos a considerar para una empresa que desea o planea tercerizar sus procesos logísticos, lo cual, para la presente investigación, determina características, las que, a pesar de ser un sector exportador diferente, permite encontrar puntos en común, y con esto tomar una referencia de estos impactos que tendría esta implementación y de este seguimiento, que deben considerar los exportadores antes de incursionar en este proceso.

La cuarta tesis nacional consultada es la de Arriola (2015) con el tema “Proceso de la logística empresarial costarricense de exportaciones marítimas, en el sector agropecuario, hacia Miami y Houston entre los años 2009-2014”, que la realiza para la Universidad Internacional de las Américas, y opta por el grado académico de Licenciatura en Comercio Internacional. De esta investigación se desprende el siguiente objetivo general: “Determinar el procedimiento que debe realizar una empresa exportadora del sector agrícola costarricense para desarrollar una buena logística de exportación vía marítima hacia Miami y Houston” (p. 5) y los siguientes objetivos específicos:

Identificar el procedimiento ideal que debe realizar una empresa del sector agrícola a la hora de exportar sus productos vía marítima. Definir los efectos que tienen las empresas exportadoras del sector agrícola costarricense al no tener a su disposición una buena logística de exportación vía marítima. Determinar los requisitos que deben cumplir las empresas del sector agrícola costarricense para poder exportar sus productos hacia Miami y Houston vía marítima. (p. 5)

Se obtiene la siguiente conclusión, dando respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando Arriola (2015) indica que las empresas entrevistadas cuentan con el conocimiento de cuál es el proceso a realizar, pero hay ciertos pasos a los cuales no les dan la importancia que debería tener, por lo que también se podría decir que las organizaciones encargadas en dar capacitación a estas no les están brindando la información detallada de los pasos a seguir, ni les brindan el soporte que los interesados necesitan al buscar información. Para lo anterior se les recomienda a las empresas hacer auditorías continuas, para que validen

si todos los pasos requeridos se están realizando y con esto mejorar y detallar el proceso hecho.

De acuerdo con lo indicado en la tesis, las empresas exportadoras tienen diferentes características en la cadena logística, que, de acuerdo con su operativa de exportación, pueden llegar a afectar el desarrollo de esa cadena logística, lo cual, para la presente tesis, permite determinar una guía de cómo funcionan los procesos para el traslado de mercancías del sector agropecuario en Costa Rica y cuál es el apoyo, manejo y seguimiento de las diferentes entidades a los exportadores.

### **Proyecciones**

- La presente investigación pretende estudiar cuál es el desarrollo previsto para las exportaciones costarricenses de frutas deshidratadas, así como los mercados donde puede desarrollarse la producción de estas mercancías, el posible posicionamiento y crecimiento que mantendrían las mismas, además de sus implicaciones para los productores costarricense para los años 2022 y 2023.
- Se examinará cuáles son los procesos logísticos utilizados hoy día, por parte de los exportadores costarricenses de fruta deshidratada, con el fin de evaluar el funcionamiento y manejo de características como la entrega, manipulación de la mercancía, costo, tiempos de traslado, tipo de transporte utilizado, ya que esto permitiría tener una visualización clara del aprovechamiento que los productores les dan a las nuevas tecnologías de transporte.
- La investigación busca identificar cuáles son los beneficios para las empresas exportadoras costarricenses, de implementar un proceso como lo es la tercerización de su logística, la cual puede llegar a representar muchos puntos de mejora en características como tiempos de entrega, y les permitiría una

concentración de esfuerzos en la producción de sus productos e ingreso a nuevos mercados, con lo que podrían alcanzar un mejor impulso de venta, teniendo consigo especialistas en esta área.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **Comercio Internacional**

De acuerdo con Bustillo (2014), el proceso denominado comercio internacional o comercio exterior consiste en la realización de un intercambio ordinario, generalmente de productos a cambio de dinero, todo esto con la característica diferencial para ser denominado de esta forma, y este producto o servicio debe cruzar una “frontera”. Este término generalmente se conoce como la aduana, límite geográfico a través del cual cada Estado pretende controlar o dificultar la entrada o salida de productos por medio de diferentes medidas, ya sean arancelarias o no arancelarias. (p. 11)

A partir de esto, se conoce que los intercambios comerciales son generados, ya sea de forma interna en un punto geográfico o de forma externa en el mismo, y de esto depende si se le puede llamar comercio internacional, el cual, para la expansión de una economía, es de vital importancia el generar este trámite, para con ello posicionarse fuera de sus fronteras y tener un alcance y un posicionamiento cada vez mayor en ellas.

No obstante, Bustillo (2014) también ha de mencionar diferentes obstáculos del comercio como, por ejemplo, “que los bienes comercializados no tengan que pasar por una aduana o no deban pagar al menos derechos arancelarios en virtud de un tratado de libre comercio suscrito con el país de donde son originarias las mercancías” (p. 11), los cuales adicionalmente pueden ser requeridos por diferentes tipos de normativas técnicas para que estas mercancías puedan optar por este beneficio. (p. 11)

Este tipo de procesos o requerimientos pueden variar dependiendo de factores como la cultura, el sistema político, la economía o los procesos institucionales, los que priorizan el mejoramiento de los productos que ingresan al país, para con ellos asegurarse que este intercambio sea de la mayor calidad posible, y les genere beneficios adicionales a los mercados, y no vayan a ser afectados por malas producciones o empresas con irregularidades

en sus exportaciones. Con lo que Bustillo (2014) menciona, con respecto a este tema, lo siguiente:

También se suelen establecer controles sanitarios a los productos alimenticios, los cuales con la excusa de proteger la salud de los consumidores se emplean con frecuencia para frenar el acceso al mercado doméstico de determinados productos extranjeros. Las distintas legislaciones fiscales, las diferentes formas de pago, el encarar maneras de promocionar y distribuir el producto de manera diferente también podrían considerarse como ‘barreras’ que sirven para distinguir entre comercio interior y comercio exterior. (p.12)

Al determinar esto, el comercio es una herramienta que permite la ampliación de mercado de un producto o servicio, el cual, según el destino meta, puede requerir el cumplimiento de diferentes características, que hacen referencia a una de las razones por las que el mismo llegue al éxito o al fracaso en la incursión en esta zona. Por lo que es de vital importancia conocer a profundidad este tema, y con ello obtener un carácter objetivo sobre cómo realizarlo.

Al adicionar a lo ya mencionado, Calduch (2015) desarrolla que, en el análisis del comercio exterior, los intercambios de productos y servicios son realizados identificando un entorno internacional; esto les permite, a las diferentes autoridades económicas, que puedan seguir políticas comerciales desde una óptica exclusiva para desarrollar los resultados, beneficiosos o perjudiciales, para la economía de un país, sin tomar en consideración su afectación a los terceros países involucrados (p. 2).

Por lo cual, Calduch (2015) menciona como definición conceptual que “por comercio internacional entendemos las transacciones de bienes y servicios que se realizan entre todas las economías soberanas que pertenecen a un área, sea regional o mundial, caracterizada por su alto grado de interdependencia económica” (p.2); por lo tanto, se debe comprender que el comercio abarca más aspectos que el envío de mercancías a otros países, sino que presenta

características únicas en las cuales se determina un proceso de intercambio con factores internos y externos en cada caso.

### **Mercados Internacionales**

El mercado es una de las partes fundamentales para el desarrollo de una economía, ya que, esta se puede llegar a definir, según los autores, como un conjunto de transacciones o movimiento de bienes y servicios, con el fin de obtener ganancias. También hacen referencia a que mantener información de las condiciones, medición, consumo, ventas estimadas, competidores, permite llegar a conocer el comportamiento de pago y comercial del potencial cliente o potencial mercado a explorar (Feijoo, Guerrero y García, 2017).

Por lo cual, al desarrollarse dentro de estos mercados, puede llegar a representar para cualquier empresa un reto, debido a que deben tener en cuenta diferentes aspectos, los cuales pueden llegar a ser el determinante para la correcta aceptación de este; por lo tanto, conocer estos aspectos, con la gran competencia que existe, es una tarea que los exportadores deben tener presente al iniciar procesos de exportación. De acuerdo con esto, Lucich (2015) menciona lo siguiente:

Las actividades productivas propician un impulso creciente hacia la obtención de niveles de desarrollo tecnológico que se concretan en la elaboración de productos o la prestación de servicios bajo especificaciones del consumo, donde las empresas implementan estrategias competitivas que permitan posicionarse en un mercado global cada día más aguerido. Conocer y analizar la competencia es un tema de gran interés que sumado al conocimiento del mercado contribuye a la consolidación de los productos y de los negocios. (p. 141)

Consecuente con lo mencionado, los mercados, en este caso los internacionales, son un ámbito en el cual la planeación y la estrategia de ingreso son de gran valía, dado que este tipo de procesos va de la mano con la competitividad, donde todas las partes están buscando

llegar a este destino y poder consolidarse como marca, y abarcar un espacio sólido en el mismo, para que sus producciones puedan llegar a establecerse de forma correcta.

A partir de esto, un mercado internacional conlleva a las empresas a conocer detalles de planificación y competencia, debido a que en estos se presentan características económicas, sociales y culturales específicas, que puede ser imprevistas o desconocidas para los exportadores al iniciar procesos en esta región, con lo que Feijoo et al. (2015), citando a Monferrer (2013), mencionan que:

La planificación comercial se integra dentro de un rango superior al que denominamos planificación estratégica, la cual se define como el proceso de mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la compañía y las cambiantes oportunidades del mercado, con el fin de modelar y reestructurar las áreas de negocio y producto de la compañía de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorios. (p.41)

Con lo anterior, se refleja que los mercados internacionales presentan diferentes procesos y características que pueden ser retadoras, pero que a su vez a las mismas se les puede sacar provecho y presentar aperturas, las cuales pueden colaborar al crecimiento de las relaciones comerciales, y generar aperturas en regiones poco exploradas por parte de los exportadores de un país dado, y llegar a definir un norte en las tramitologías, para que más empresas logren concretar actividades en estos.

### **Exportaciones**

En su definición, las exportaciones son la venta, trueque o donación de diferentes bienes y servicios, que provienen de los residentes de un país y van dirigidos a personas no residentes. En el proceso existen dos partes: el vendedor (residente) es llamado “exportador” y el comprador (no residente) “importador”. Este proceso se contabiliza a través de la venta de bienes producidos en el país exportador, más la venta de mercancías que formaron parte de algún proceso productivo realizado dentro de mismo (Galindo, Mariana y Ríos, 2015).

Al detallar la definición, las exportaciones se presentan como una necesidad que se da en una región o en un nicho de mercado que no ha sido explotado. Por estos motivos, las empresas o países buscan cómo suplirlas con mercancías o producciones generadas en otros sectores, los cuales generan ganancias dadas por estas. Galindo et al. (2015), al citar a Suranovic (2010), conceptualizan los motivos por los que se dan las mismas de la siguiente forma:

Diferencias tecnológicas: puede ocurrir comercio entre países con diferencias tecnológicas, cuya ventaja tecnológica puede permitir la producción de diferentes bienes o servicios. (p. 2)

Diferencias en la dotación de recursos: puede ocurrir comercio entre países con diferentes recursos, tales como: capital humano, recursos naturales y sofisticación del capital. Diferencias en la demanda: puede ocurrir comercio entre países que demandan diferentes bienes y servicios. (p. 2)

Existencia de economías de escala en la producción: puede ocurrir comercio entre países con economías de escala en diferentes bienes y servicios. Las economías de escala, se dan cuando la producción permite producir más a menor costo. (p. 2)

Existencia de políticas públicas: puede ocurrir comercio entre países ante la existencia de impuestos y subsidios que modifican el precio de los bienes y servicios. (p. 2)

Al entender este detalle, se observa que las exportaciones para cualquier región representan directamente un aspecto económico que impacta no solamente a las finanzas del país, sino que también, a vez, presentan características que las pueden hacer una carta de presentación de este o de una región, ya que pretenden abarcar un mercado y este mercado debe ser internacional, con lo que se abren fronteras y se generan relaciones que son de vital

importancia. De acuerdo con la importancia de estas, Galindo et al. (2015) mencionan el siguiente detalle:

La importancia de las exportaciones reside en el efecto que tienen sobre el crecimiento económico, la productividad y el empleo del país en cuestión. (p. 2)

Primero, las exportaciones son uno de los componentes de Producto Interno Bruto (PIB)<sup>1</sup>; el aumento de las exportaciones, todo lo demás constante, induce un incremento en el PIB, es decir, implica crecimiento económico. Segundo, las exportaciones tienen una incidencia positiva en la productividad, al favorecer la recolocación de recursos hacia actividades más productivas. (p. 2)

Al entender la importancia que representan las exportaciones en los ingresos, la producción de empleo y la estabilidad de un país o economía, las empresas encargadas de esto son una fuente esencial en el crecimiento productivo del mismo, y a su vez permiten ser un reflejo del desempeño y calidad de las mercancías, ya que en muchas ocasiones son una carta de presentación de la producción nacional, y el éxito de ellas puede ser una hincapié a que nuevos inversores deseen iniciar relaciones comerciales con este.

### **Exportaciones de Costa Rica**

En Costa Rica, la estructura económica a mediados del siglo pasado era poco diversificada y dependía en gran parte de la actividad agrícola, tanto para el mercado local como para el externo. Con la implementación del modelo de sustitución de importaciones, el país sentó las bases para el crecimiento de la industria agropecuaria y manufacturera, con enfoque dirigido al mercado local y al centroamericano. Sin embargo, este esquema presentó signos de estancamiento que culminaron, en medio de factores propios y exógenos, con la crisis económica de los primeros años de la década de los ochenta (Pierce, Ramírez y Sandí, 2017).

Durante los años noventa, el país fue un impulsor de un esquema que iba enfocado en la apertura económica en sectores comerciales y financieros, por lo cual, la reducción de aranceles y la liberalización de la cuenta de capitales fueron elementos clave en la nueva propuesta económica que propició el complemento del ahorro doméstico con ahorro externo, particularmente bajo la modalidad de inversión extranjera directa (IED). La creación de regímenes especiales para el comercio, la firma de tratados comerciales y el marco de globalización comercial y financiera prevaleciente en el mundo, dinamizaron la realización de comercio internacional (Pierce et al., 2017).

Con esto se detalla que Costa Rica durante muchos años ha sido un país dedicado a incrementar sus exportaciones, en las cuales su relevancia en el alcance económico ha logrado permitir que los mercados se expandan y los productos nacionales puedan tener una mayor participación en estas economías, siendo la producción agropecuaria uno de los principales sectores, así como también el de la manufactura, ya que gracias a la IDE el incremento en la exportación de servicios presenta un alcance mucho mayor, y cada año su crecimiento es notorio.

**Tabla 1: Costa Rica: Exportaciones totales 2007-2020**

<b>Año</b>	<b>Exportaciones (Millones US\$)</b>	<b>Tasa interanual de crecimiento (%)</b>
2007	6.632,2	8,2%
2008	7.201,3	8,6%
2009	6.323,2	-12,2%
2010	7.320,1	15,8%
2011	8.098,5	10,6%
2012	8.696,9	7,4%
2013	8.599,8	-1,1%
2014	9.167,0	6,6%
2015	9.238,5	0,8%

2016	9.921,8	7,4%
2017	10.613,8	7,0%
2018	11.229,2	5,8%
2019	11.469,2	2,1%
2020	11.680,3	1,8%

Nota: Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica (2021)

El país, a nivel internacional, durante los últimos años ha presentado un crecimiento constante. A pesar de factores como el estancamiento económico, déficit fiscal y demás obstáculos, la producción nacional se ha logrado incrementar, esto gracias al esfuerzo de los exportadores nacionales que, de acuerdo con la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER) (2021): “las exportaciones de bienes de Costa Rica alcanzaron la cifra de \$7.106 millones en el I semestre de este 2021, es decir, \$1.462 millones más que en el mismo periodo del 2020, lo que significa un crecimiento de 26%” (párr. 1).

De acuerdo con esto, la producción para la exportación, a pesar de la pandemia, ha logrado mantenerse en un buen posicionamiento en el mercado extranjero; con esto, y gracias al desempeño de las empresas exportadoras, se resalta el buen manejo de los recursos que han tenido estas y, por ende, su desarrollo estratégico en mercados ya establecidos, con lo que el posicionamiento en estos es cada vez mayor, siendo los principales mercados el norteamericano y el europeo.

**Tabla 2: Principales exportaciones a Estados Unidos de América durante el 2020**

N°	Descripción**	Valor (US\$)	Partic. %
1	Equipo quirúrgico para recolección de semen e inseminación artificial	1.017.423.810,4	20,2%
2	Equipos para venoclisis	972.152.071,8	19,3%
3	Piña	461.903.827,1	9,2%
4	Banano	406.852.961,5	8,1%
5	Aparatos de electro diagnóstico	167.569.581,7	3,3%
6	Café sin tostar ni descafeinar	159.171.075,7	3,2%
7	Prótesis de uso médico	156.941.300,5	3,1%
8	Llantas	77.955.870,8	1,5%

9	Lentes de contacto	73.661.568,3	1,5%
10	Otras manufacturas de plástico	63.779.714,9	1,3%
11	Yuca	59.709.286,3	1,2%
12	Frutas congeladas	53.111.153,2	1,1%
13	Aparatos de ozonoterapia, oxigenoterapia o aerosol	44.004.953,9	0,9%
14	Partes y accesorios no comprendidos en otra parte de máquinas del capítulo 90	41.780.903,5	0,8%
15	Pescado fresco, refrigerado o congelado	49.977,7	0,0%
<b>SUBTOTAL</b>		<b>3.756.068.057,2</b>	<b>74,5%</b>
Los demás		1.286.850.849,8	25,5%
<b>TOTAL</b>		<b>5.042.918.907,0</b>	<b>100,0%</b>

Nota: Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica (2021)

**Tabla 3: Distribución de las exportaciones a la Unión Europea, por país de destino**

<b>País de destino</b>	<b>2016</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Valor de las exportaciones (Millones de US\$)				
Países Bajos	551,4	668,3	710,4	891,8
Bélgica	526,3	662,0	705,5	614,2
Reino Unido	180,7	200,6	222,1	229,2
España	151,7	172,5	172,5	176,1
Italia	205,7	174,6	161,4	149,8
Alemania	129,2	126,2	166,9	117,0
Irlanda	84,6	88,7	79,8	67,7
Portugal	24,4	51,7	50,9	51,9
Francia	70,4	57,0	42,4	43,3
Finlandia	38,1	34,4	16,8	18,8
Polonia	6,3	7,2	8,4	17,0
Eslovenia	5,8	12,8	7,5	15,7
Hungría	0,1	0,1	4,0	11,9
Suecia	21,8	35,8	16,6	11,6
Rumania	0,6	0,7	0,6	6,6
Grecia	11,8	20,5	11,7	6,0
Lituania	12,2	6,0	2,1	2,9
Dinamarca	4,3	8,3	7,1	2,0
Letonia	0,5	0,5	0,5	0,7
Malta	0,3	0,4	0,4	0,3

República Checa	0,0	0,0	0,5	0,2
Chipre	0,1	0,0	0,0	0,1
Estonia	0,1	0,0	0,1	0,1
Austria	0,5	0,2	0,4	0,1
Bulgaria	0,2	0,0	0,0	0,1
Eslovaquia	0,3	0,4	0,2	0,0
Luxemburgo	0,0	3,2	0,0	0,0
San Marino	-	0,0	-	-

Nota: Ministerio de Comercio de Exterior Costa Rica (2021)

Dentro de lo ya mencionado, la diversificación de exportación que mantiene Costa Rica le permite poder posicionarse en diferentes sectores, donde la calidad, tanto en la producción como en la mano de obra, significan un valor agregado que tiene la producción nacional, con lo que los países cada vez se ven más interesados en las mercancías que el país ofrece. De acuerdo con esto, PROCOMER (2021) menciona los diferentes sectores en los cuales el país ha logrado desarrollarse.

En el I semestre del 2017 las exportaciones de bienes sumaron \$5.389 millones, en el 2018 \$5.702 millones, en el 2019 \$5.770 millones y en el 2020 \$5.644 millones, como reflejo de una caída debido a los efectos de la pandemia.

A nivel de sectores de exportación, la mayoría tiene un crecimiento a doble dígito. Equipo de precisión y médico continúa siendo el de mayor importancia para el país con una participación de 35% y un crecimiento de 46% en este I semestre del año. La industria alimentaria creció un 21%, químico farmacéutico un 15%, eléctrica y electrónica un 40%, metalmecánica un 56% y plástico un 28%.

El sector agrícola muestra signos de recuperación al crecer un 5%, sin embargo, el sector de pecuario y pesca, uno de los más afectados por la pandemia, aún presenta una caída de 4% al I semestre del año. (párr. 2-4)

Al validar los datos del crecimiento y la afectación, el sector agropecuario ha sido uno de los más perjudicados con la pandemia, ya que, por temas de traslado de mercancía, tiempos de entrega y cierre de operaciones por los diferentes países, ha golpeado fuertemente a los productores, pero, aún con esta afectación, se ha logrado posicionar de buena forma y ha logrado mantener el espacio en los mercados de productos como lo son la piña y el banano.

### **Sector Agroexportador Costarricense.**

A nivel histórico, uno de los sectores más importantes en la economía costarricense es el agropecuario, ya que Costa Rica ha sido por excelencia un productor en su mayoría de mercancías dirigidas a este, aunque con el tiempo y con la expansión de mercado, se ha logrado diversificar la producción; este sigue siendo uno de los grandes incidentes en el aumento de las exportaciones y posicionamiento de mercado del país. Con base en esto, Rodríguez y Valverde (2017) detallan el crecimiento y creación de este sector en el país.

El sector agropecuario costarricense, fue creado mediante la ley N°7064, Ley de Fomento a la Producción Agropecuaria y Orgánica del MAG, del 29 de abril de 1987, conocida como Ley Fodea, sus reformas y otras leyes conexas.  
(p. 2)

Actualmente, el Sector Público Agropecuario está integrado por las siguientes instituciones: Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), que incluye de manera adscrita el Servicio Fitosanitario del Estado (SFE) y el Servicio Nacional de Salud Animal (Senasa), el Instituto Nacional de Innovación y Transferencia en Tecnología Agropecuaria (INTA), la Oficina Nacional de Semillas (ONS), el Consejo Nacionales de Clubes 4S (Conac), la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (Sepsa) y las descentralizadas como: el Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento (Senara), el Instituto de Desarrollo Rural (Inder), el Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura (Incopesca), el Programa Integral de

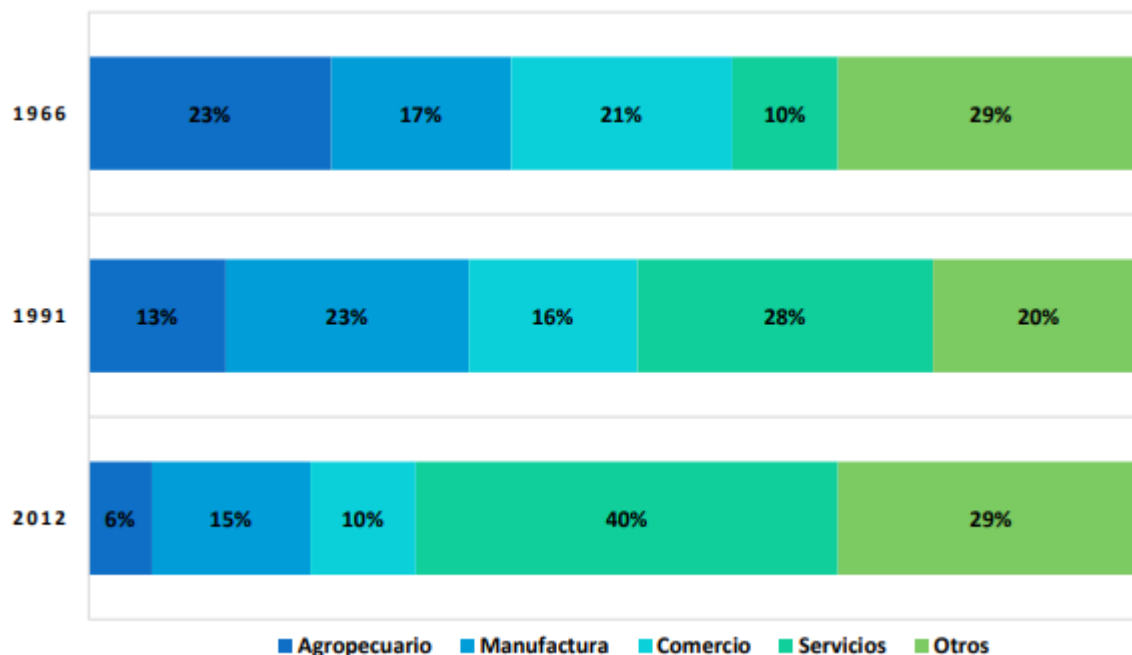
Mercadeo Agropecuario (PIMA) y el Consejo Nacional de Producción (CNP).  
(p. 2)

Este sector económico durante el tiempo ha presentado incrementos en sus colocaciones de productos como jugos de frutas, de las frutas u otros frutos y demás partes comestibles, gracias en gran parte al dinamismo de las exportaciones hacia Estados Unidos de América y Europa, principalmente hacia los puertos de entrada a España (27,6% de aumento), Países Bajos (40,1% de aumento) y Bélgica (42,7% de aumento) (Rodríguez y Valverde, 2017).

Durante el 2016, fueron exportados alrededor de 958 productos agropecuarios, destacándose el banano (994,0 millones de dólares), la piña (901,3 millones de dólares), el café oro (307,9 millones de dólares). El aumento en ventas de jugo de piña fue de un 38,0%, gracias al repunte de las exportaciones hacia Países Bajos y Bélgica. Las exportaciones de los productos de cobertura agropecuaria se colocaron en 135 mercados, manteniéndose Estados Unidos de América, con una participación del 34,6%, con un aumento de un 8,5% debido principalmente al incremento de las exportaciones de banano (21,4%) (Rodríguez y Valverde, 2017).

A pesar del incremento de las exportaciones en este mercado, este sector cada vez pierde participación dentro del aporte al PIB, por lo cual se hace necesario el acceso a nuevas tecnologías, procesos y diversificación de sus productos, que son de vital importancia para que este pueda mantener su desarrollo y logre con esto posicionarse correctamente, de la mano con la calidad que por años ha logrado destacar a Costa Rica en las diferentes producciones.

### **Ilustración 1: Comparación Histórica del aporte al PIB a Precios Básicos**



Nota: Pierce et al. (2017)

Consecuente con los datos, Costa Rica ha desarrollado nuevas producciones, en las cuales el desarrollo de mercados como el de frutas secas o deshidratadas, así como las congeladas, ha venido en auge, dado que las mismas tienen como meta abarcar el aprovechamiento de recursos y cubrir una necesidad de consumir productos naturales, que puedan perdurar a través del tiempo y no tengan una vigencia corta, como lo es la fruta fresca.

### Frutas Deshidratadas

La fruta deshidratada o fruta seca es un producto que se obtiene de la realización de un secado a diversas frutas especiales, adecuadas a este proceso. Con este, se llega a reducir el contenido de humedad que mantiene la fruta hasta llegar a un aproximado del 20% del peso. Este proceso de deshidratación es hecho con dos finalidades: el primero es aumentar sus posibilidades de preservación y, por otra parte, reforzar el sabor de las frutas sometidas a este procedimiento (Gobierno de México, s.f.).

Las frutas deshidratadas, adicionalmente, colaboran con el alargue en el tiempo de vida de las frutas; también brindan diferentes beneficios, los cuales las han logrado posicionar

como uno de los alimentos favoritos entre los consumidores, por lo que la producción de estas ha presentado un crecimiento cada vez mayor en el país. A partir de ello, el Hospital Clínica Bíblica (2020) destaca los beneficios y propiedades de estos productos.

Fuente de minerales: aportan magnesio, fósforo, potasio, calcio, hierro y oligoelementos como el zinc y el selenio, nutrientes importantes para deportistas porque ayudan al correcto funcionamiento neuromuscular y actúan también como antioxidantes.

Aportan vitaminas: son ricos en vitaminas B1, B3 o folatos. Constituyen una de las fuentes vegetales más abundantes en vitamina E, también con carácter antioxidante.

Son ricos en grasas saludables: a los frutos secos se les atribuyen propiedades cardiosaludables por tener un alto contenido en grasas, destacamos el ácido oleico, el linoleico (omega 6) y linolénico (omega 3), estos últimos son ácidos grasos esenciales para el organismo.

Aportan proteína vegetal: esto hace que los frutos secos sean alimentos idóneos, en cantidades moderadas, para tomar después del ejercicio físico.

Son ricos en fibra: su consumo ayuda a controlar el apetito y a regular el tránsito intestinal. También, se asocia a una disminución de los niveles de colesterol al interferir en su absorción a nivel intestinal. (párr. 4-8)

Este manejo de la producción ha logrado que estos productos sean cada vez más frecuentes en las compras de los consumidores, y ha permitido posicionarse y abarcar un mercado propio en el cual, temas como el manejo y el proceso de obtención son primordiales para una mayor participación de mercado, y conseguir que sus mercancías lleguen a ser de interés en diferentes regiones, con lo que la calidad siempre conlleva parte esencial de la correcta aceptación de estas.

**Tabla 4: Métodos de obtención de las frutas deshidratadas o desecadas**

Secado al sol	El secado al aire libre es el método más antiguo de deshidratación y más ecológico, si se realiza bien es el método de conservación que preserva más nutrientes y tiene un sabor más intenso. Es una técnica más vulnerable, ya que los alimentos quedan expuestos a los agresores ambientales, pero todavía quedan pequeñas empresas que lo utilizan de forma tradicional como por ejemplo para secar el tomate ( <u>tomates secos deshidratados al sol</u> ), para secar las pasas de Málaga (las cuales solo pueden estar secadas al sol si tienen la Denominación de Origen) o para secar albaricoques, como hacen todavía algunas familias, al modo tradicional.
Secado con aire caliente	Consiste en la aplicación de una corriente de aire a una determinada temperatura, velocidad y en unas condiciones determinadas de humedad. Cuanto mayor es el calor, más rápida es la deshidratación, pero también hay una mayor destrucción de enzimas y vitaminas.

Secado por congelación o liofilización al vacío	Consiste en la aplicación de una corriente de aire a una determinada temperatura, velocidad y en unas condiciones determinadas de humedad. Cuanto mayor es el calor, más rápida es la deshidratación, pero también hay una mayor destrucción de enzimas y vitaminas.
---	--

Nota: Lirola (2020)

Con esto, se determina que la producción de estas mercancías puede llegar a afectar las condiciones de consumo y, adicionalmente, puede afectar también el costo de producción de estas, ya que, dependiendo del estilo, los instrumentos para este varían, y generalmente cuanto más grande sea la empresa, sus procesos pueden ser relacionados más con la eficacia y el desarrollo de mejores prácticas, para con ello acceder a nuevos mercados.

### **Mercado Internacional de Frutas Deshidratadas**

El mercado internacional de frutas deshidratadas, a través del tiempo, ha sido un sector que ha logrado desarrollarse, gracias al cambio en los hábitos alimenticios de las personas a nivel mundial, con lo que estos productos han sido cada vez más solicitados, y gracias a ello han abarcado un mercado y han obtenido un posicionamiento en las compras de los consumidores. Fruta Sana (s.f.), con respecto a este tema, determina lo siguiente:

La empresa española AINIAFORWARD ha realizado un estudio en el cual el 50% de los consumidores, asegura haber aumentado su consumo de snacks saludables, pero casi el 60% declara que los mejoraría potenciando sobre todo el factor natural. Entre los snacks saludables mejor valorados destaca la fruta troceada, seguida muy de cerca por los frutos secos y, en tercer lugar, la fruta deshidratada.

La actual preocupación por su salud, una mayor oferta de este tipo de productos en el mercado local, el cuidado de la línea, el aumento del deporte en el día a día, conveniencia, cambios en los hábitos (sic) consumo y unas cualidades organolépticas mejoradas, son los principales motivos de este mayor consumo, según los resultados obtenidos del estudio realizado por AINIAFORWARD. (párr. 1, 2)

A causa de lo mencionado, el consumo de estos productos a nivel internacional y en la realidad postpandemia, lleva a desarrollar y priorizar a los mercados a mantener un nivel alto en los estándares que los clientes solicitan, donde los países latinoamericanos han logrado sobresalir, dado que, al ser de los mayores exportadores de frutas a nivel mundial, es normal que a su vez tengan un papel principal en este aspecto.

### **Exportación Internacional de Frutas Deshidratadas.**

La exportación de frutas deshidratadas y secas ha sido desarrollada con fuerza en el mercado centroamericano, el cual busca lograr consolidar su oferta en Estados Unidos de América y diferentes países de Europa y Asia. Su aporte nutritivo y sabor hacen que estos productos puedan sobresalir por encima de los alimentos tradicionales, y actualmente marcan una tendencia en los consumidores que buscan reemplazar a los snacks (Revista Agro, s.f.).

Sumados a lo anterior, los cambios en los hábitos de consumo de las personas y un estilo de vida saludable han llevado, a los productores y a las empresas, a apostar por formas de presentación de sus productos más innovadoras, que les permitan atraer y fidelizar a los consumidores. Bajo esta perspectiva, uno de los productos en los que se ha presentado este fenómeno es el de las frutas, las cuales, con el fin de penetrar en los mercados, han presentado este tipo de producción para un mejor alcance. De acuerdo con esto, la Revista Agro (s.f.) se refiere a ello como un mejoramiento en el consumo.

El SIECA muestra que entre los cambios evidentes en la demanda mundial de bienes está la percepción del consumo de frutas como alimentos saludables, por lo cual este factor, combinado con la capacidad exportadora de la región, abre nuevas oportunidades al sector en los países en desarrollo y mercados emergentes.

Según el Centro de Comercio Internacional (ITC), entre el 2005 y el 2014 las exportaciones totales de frutas en el mundo tuvieron una tasa anual de crecimiento promedio del 8.8%, acumulando un valor total de US\$104.906,2 millones. Centroamérica se colocó como el noveno exportador mundial de frutas, con un valor exportado de US\$ 3.528,8 millones durante el 2015, equivalente a un 3,3% de participación del mercado. En términos regionales los envíos de frutas representaron el año anterior aproximadamente el 12,6% de las exportaciones totales, equivalentes a US\$3.522,1 millones, con una variación anual promedio del 5% en los últimos cinco años. (párr. 21, 22)

Adicionales a esto, las exportaciones, dada la poca producción de estos productos en regiones como la norteamericana y la europea, han presentado gran relevancia, y esto ha permitido que más países busquen colocar sus productos en esas zonas, con el fin de aumentar sus colocaciones fuera de sus fronteras, y que esto les genere un aumento en su posicionamiento, así como en el crecimiento del sector a nivel mundial.

### ***Mercado Internacional de Frutas Deshidratadas en Norte América.***

Con el paso del tiempo y el crecimiento internacional de la producción de frutas deshidratadas, uno de los mercados con el desarrollo en este sector exportador es el norteamericano, debido a su capacidad importadora y la gran variedad de segmentaciones que pueden darse dentro de este, siendo Estados Unidos de América el principal país al que se realizan esas exportaciones, por lo cual los productores vuelven a ver a este como un buen

socio comercial. De acuerdo con ello, el portal de Fruta Sana (2020), menciona el siguiente detalle:

Según la firma Global Industry Analysts (GIA), empresa en investigación de mercado, las frutas deshidratadas entre la que se encuentra la piña, se están convirtiendo en un producto de gran potencial de exportación. El estudio indica que al año 2020 el consumo mundial de frutas deshidratadas crecería a 4 millones de toneladas.

Los Estados Unidos se ubica entre los principales países compradores mundiales de fruta deshidratada (piña, mango, durazno, uchuva, berries) con el 12,9% del total de sus importaciones. Le siguen, el mercado alemán (8,8%), el ruso (5,8%), el holandés (5,6%), Reino Unido (5,4%) y España (3,3%). (párr. 1, 2)

Al detallar lo anterior, Estados Unidos de América es uno de los principales consumidores de frutas deshidratadas, y sus volúmenes de importación de este tipo de alimentos son altos, donde cabe destacar que existen más de 20 variedades o tipos de frutas con las cuales se comercializan estos productos; sin embargo, entre los más comunes se encuentran: duraznos, papaya, fresas y mezcla de frutas, la cual incluye productos tropicales como mango, banano, piña, entre otros (PROCOMER, 2016).

Consecuente con ello, esta región es uno de los principales sectores para este mercado, por lo cual los exportadores ven con gran interés iniciar sus operaciones ahí, ya que se observa como uno de los principales medios en el cual pueden tener un posicionamiento de mercado óptimo, y a su vez experimentar con nuevas producciones, con lo que se puede terminar el éxito de futuras exportaciones.

### ***Mercado Internacional de Frutas Deshidratadas en Europa.***

El continente europeo, dadas sus características geográficas y climáticas, es uno de los grandes exportadores de frutas a nivel internacional, debido a que sus mercados son constantes consumidores de este tipo de productos. Dado esto, y consecuente con sus hábitos de consumo, el ingreso de frutas deshidratadas a esta región ha sido bastante alto y cada vez mayor, por lo cual se ha vuelto uno de los puntos más buscados por exportadores para hacer llegar sus mercancías, siendo países como Alemania, Reino Unido y Países Bajos.

De acuerdo con Euromonitor, Reino Unido es uno de los mayores importadores de frutas deshidratadas en Europa; en el 2017 se valoró el mercado de frutas deshidratadas en 490 millones de USD, aproximadamente 190 mil toneladas. En Reino Unido, el 80% de estos productos se consumen como snacks. Los hábitos de consumo juegan un rol muy importante al momento de decidir este alimento, ya que muchas personas optan por ellos como parte de sus hábitos alimenticios saludables, y su bajo contenido calórico y dulce sabor son los principales motivos de compra (PROCOMER, 2018).

Dado esto, y consecuente con la búsqueda del mejoramiento en el estilo de vida de los seres humanos en esta región, el auge de estos productos en supermercados y diferentes comercios, les permite a los consumidores optar por gran variedad de productos, y a los exportadores poder destacarse dentro de sus diferentes especializaciones y abarcar un gran segmento de mercado, que puede generar un posicionamiento directo en el país destino.

### **Producción Costarricense de Frutas Deshidratadas**

Dada la gran oferta de frutas en Costa Rica, la cantidad de productos elaborados a base de frutos secos ha crecido significativamente en los últimos años, muchos de los cuales han ingresado exitosamente al mercado internacional como snacks, aprovechando los cambios en las tendencias de consumo amigables con la salud. En el contexto actual, se ha producido un aumento significativo en el consumo de este tipo de productos, lo que se refleja en el consumo en Europa, donde las personas optan por consumir productos no perecederos, a la vez que les aportan sus propias propiedades nutricionales (PROCOMER, 2020).

De acuerdo con esto, y al ser Costa Rica uno de los mayores exportadores de productos como la piña, la producción de este tipo de mercancías les ha permitido a los empresarios poder darles a las mismas una mayor vida útil y poder diversificar sus mercancías y ventas, siempre manteniendo los estándares de calidad de estas, con lo que se logra un mayor ingreso en estos mercados, y a su vez reconocimiento de marca.

Uno de los productores nacionales con éxito en este ámbito es la empresa Fruta Sana, cuyos productos se compran a productores de San Carlos, Upala y el Caribe. Después de que la fruta ingresa a la fábrica, se refrigera después de limpiarla, trocearla, rebanarla, deshuesarla y deshidratarla. El producto no agrega ningún aditivo y es 100% natural. Dicha empresa cuenta con una moderna planta productiva de 1.850 metros cuadrados, con tecnología de punta y una capacidad instalada de una tonelada de piña por día (PROCOMER, 2017).

A partir de esto, y con la expansión de los mercados internacionales, la búsqueda de productos que cumplan las características de las frutas deshidratadas es cada vez más difícil, por lo cual el país ha logrado posesionarse como un exportador de estas en países como Alemania, Estados Unidos de América, Reino Unido y Países Bajos, con lo que su búsqueda es continuar con una mayor expansión a la alcanzada hoy en día.

### **Exportación de Frutas Deshidratadas Costarricenses.**

El sector de frutas deshidratadas costarricenses ha logrado un desarrollo cada vez más grande, donde el país ha logrado posicionarse a nivel mundial gracias al aprovechamiento de la producción que no puede ser utilizada para la exportación de primera calidad, pero que mantiene características que la vuelven un instrumento para la creación de esta diversificación del producto original, por lo cual cada vez ha logrado abarcar más espacios en los mercados internacionales. De acuerdo con esto, PROCOMER (2017) señala lo siguiente:

Las exportaciones costarricenses de frutas secas (sin incluir nueces y semillas) a setiembre de 2017 representaron un total de \$8 millones, el mismo periodo en 2016 registró un total exportado de \$484 mil.

La oportunidad de aumentar las utilidades utilizando los remanentes de exportación de fruta fresca aunado a una fuerte preferencia del mercado por productos saludables lleva a replantear la posibilidad del empresario de variar la gama de productos en su catálogo. (párr. 7, 8)

Este aprovechamiento lo pueden lograr los productores costarricenses, debido a que la exportación de fruta deshidratada requiere un registro sanitario ante el Ministerio de Salud, el cual es un requisito adicional que debe realizar aquel productor que ya se encuentra exportando fruta fresca. Por eso, le brinda el beneficio de que un producto que no pueda ser exportado como fresco en una región específica por distintos motivos, puede ser desarrollado y enviado en esta otra presentación y conseguir el éxito (PROCOMER, 2017).

Dada la gran oferta de frutas disponibles en Costa Rica, durante los últimos años se ha visto un fuerte aumento en la cantidad de productos elaborados a base de fruta seca, muchos de los cuales han logrado introducirse de manera exitosa en los mercados internacionales, al aprovechar un cambio en las tendencias de consumo que favorecen los snacks saludables. (PROCOMER, 2020)

En el contexto actual, el consumo de este tipo de productos a (sic) experimentado un crecimiento importante, el cual se ve reflejado en el volumen consumido en Alemania, donde las personas están optando por consumir productos no perecederos, que al mismo tiempo les aporte propiedades nutricionales propias de las frutas frescas. (PROCOMER, 2020, párr. 4, 5)

Por consiguiente, el crecimiento de este sector productivo se ha dado gracias a factores como tendencias de consumo y buena gestión de aprovechamiento de los recursos, en los cuales siempre se destacan la calidad y los buenos procesos de las mercancías costarricenses, que han sido factores claves para este posicionamiento, donde el alcance y reconocimiento es cada vez mayor, y puede brindar para los exportadores un indicio o una apertura a cada vez más colocar su mira en ellos.

### **Procesos Logísticos**

Durante muchos años, el concepto de logística se limitó a la ejecución de actividades operativas dentro de una empresa, es decir, el empresario conocía que el proceso logístico era necesario, porque a través de este, los productos se entregaban desde el punto de producción hasta el cliente. Por otra parte, también se señalaba que, en el ámbito académico, la investigación se había centrado únicamente en la construcción de espacio, reduciéndoles costos y tiempos de entrega a los clientes (Fontalvo, De La Hoz y Mendoza, 2019).

A partir de esto, la logística ha sido uno de los principales factores para el éxito o el fracaso de una exportación o manejo de mercancías, ya que no solamente componen la entrega directa de las mercancías, sino que también conllevan toda una información previa de cómo hacer llegar este producto y las diferentes cualidades que este debe tener para poder ingresar correctamente al mercado al que va dirigido. De acuerdo con esto, Meza (2019) menciona lo siguiente;

Las actividades logísticas son el componente operativo de la gestión de la cadena de suministro. Este componente incluye la cuantificación, la adquisición, la administración de los inventarios, el transporte y la gestión del flete, así como la recolección de datos y el reporte de la información. (párr. 7)

Por lo cual se puede determinar que las actividades logísticas permiten desarrollar muchas características correspondientes a la cadena de suministros, las que, de no cumplirse, presentarían muchos inconvenientes en el aspectos como la coordinación, que es parte

fundamental para el correcto desarrollo de la trazabilidad de la mercancía, que con el tiempo ha logrado ser uno de los factores determinantes para la correcta exportación, importación o transporte.

**Tabla 5: Periodos de la concepción de la función logística**

<b>Periodo</b>	<b>Concepción de la función logística</b>
1901 – 1964	Primeras Aproximaciones al estudio de la función logística
1969 – 1978	Desarrollo de la logística integral enfocada al cliente
1980 – 1995	Desarrollo de la función logística como variable de la diferenciación competitiva
1995 – 2004	Desarrollo de la función logística como variable del valor logística
2005 – Actualmente	Administración de la Cadena de Suministros

Nota: Fontalvo et al. (2019)

De esta manera, se puede notar la importancia de la función de la logística, de una forma que ya no se imagina como extra, pero se le ha dado al producto un valor competitivo con la importancia de satisfacer la demanda y la satisfacción del cliente, con un nuevo modelo de gestión logística, lo que logra que se identifiquen como actividades relacionadas con todos los departamentos de la empresa, y pueden afectar directamente el resultado final de la compra.

## **Transporte**

Hablar de transporte en logística es hablar de todas las formas conocidas de movilización de mercancías: aérea, marítima y terrestre, a través de las cuales se trasladan los suministros, las materias primas y los productos terminados, que planifican el envío de un punto a otro. La planificación de una ruta de envío incluye saber qué enviar: tipo de artículo, cuándo enviar, fecha límite, cuál es el punto, cuáles son el origen y destino, posibles

rutas de envío, tiempo estimado, términos y condiciones tales como restricciones (peso, volumen, peligrosos, inflamables, entre otros), restricciones en las rutas (peajes, suministros, clima) y disponibilidad de traslado (González, 2016).

Dentro de la planificación de una ruta hay muchos componentes de seguridad que deben ser tomados en cuenta, especialmente en el contexto del nuevo orden mundial influenciado por el terrorismo y la piratería, características que deben ser previstas por las empresas que desean movilizar sus mercancías de un punto a otro, ya que, dependiendo de las características geográficas de la misma, hay medidas que los transportistas deben considerar (González, 2016).

Consecuente con lo ya mencionado, el transporte con el paso del tiempo se ha vuelto uno de los factores esenciales para la correcta finalización de una logística efectiva, y aparte de ello, se ha visto modernizado y no solamente en temas de actores en la movilización, sino que, en infraestructura y carreteras, ya que este es uno de los puntos esenciales para la correcta aplicación de este proceso. Deambrosi (2019) señala lo siguiente con respecto a este ámbito:

La eficiente gestión del transporte de carga y los procesos logísticos por parte de todos los actores que comprenden las cadenas globales de suministro, es un factor clave para determinar la productividad y competitividad de una economía. En este ámbito, el Banco Interamericano de Desarrollo apoya a sus países socios en la modernización de la infraestructura, la mejora de los servicios de transporte, la innovación tecnológica, la integración y facilitación del intercambio comercial, la coordinación institucional y el impulso de la participación del sector privado en la región de América Latina y el Caribe (ALC).

Con el mismo fin, el BID contribuye también mediante el intercambio de buenas prácticas, experiencias y lecciones aprendidas, a través de la

generación y divulgación de diversos instrumentos de conocimiento. (párr. 1, 2)

Al detallar esto, el transporte no es eficaz si sus factores no funcionan correctamente, debido a que para que él pueda, dentro de los procesos logísticos de la mercancía, ser quien determine si los mismos fueron aplicados correctamente o no, porque es quien se encarga de hacer llegar el producto de un punto a otro, y puede ser el causante de un daño de esta mercancía, o que se presente un fallo en la logística y que afecte la entrega final al cliente.

### **Logística**

El concepto de logística como negocio es simple: los proveedores deben proporcionarles productos a los clientes. Esta necesidad debe ser satisfecha con el tiempo, costo aceptable y sin daños, si es posible, pues los clientes tienen razón cuando lo necesitan, cumpliendo con los imperativos costos. Para la mayoría de las organizaciones esto no es más que un sueño. La logística se ocupa del flujo de materiales, productos terminados e información. Asociada con ellos (el flujo de productos y el flujo de información se desarrollan en paralelo), tiene la función de ser proveedora al cliente, con la calidad requerida, en ubicación y momento precisos, y al menor costo (González, 2016).

La logística es uno de los factores principales para que un envío de mercancía pueda ser exitoso, ya que es la encargada de hacer llegar de forma correcta y tomando en cuenta diferentes factores, tanto internos como externos, lo cual les permite a las empresas observar y determinar cuál es el mejor medio para ejecutar este trámite y, a su vez, en temas de costos, hace que las empresas puedan definir cuál es el medio adecuado para definir sus parámetros en transporte y demás procesos.

La secuencia de las actividades que se desarrollan en el transporte internacional de mercancías son las siguientes: carga y transporte interior en origen, despacho aduanero de exportación, estiba en vehículo internacional, transporte internacional, desestiba en destino, despacho aduanero de

importación e impuestos interiores (aranceles, etc.), transporte interior y descarga en destino. Esto implica numerosos agentes implicados y numerosos recursos, por lo que la gestión logística pasa a ser una actividad capital. La importancia de llevar a cabo una buena gestión logística reside principalmente en los costes y el servicio al cliente; la calidad del servicio y los costes han pasado a ser los objetivos fundamentales de los procesos logísticos asociados al transporte. Los costes logísticos incluyen la gestión de inventarios, el procesamiento de pedidos, los fletes de transporte, los seguros, el almacenamiento, el manejo, la carga y descarga, el embalaje y la documentación. Estos costes tienen un peso muy importante en el precio final del producto. (González, 2016, p. 2)

En el ámbito organizacional, el tema de la logística aparece como un concepto estratégico, no solo de la gestión de los materiales y de la distribución física, sino que también es una de las principales protagonistas en suministrar valores de tiempo y lugar para los clientes, lo cual es un elemento que se distingue para las organizaciones, con agilidad, flexibilidad e integración de sus canales internos y externos (Pinheiro de Lima, Breval, Rodríguez y Follmann, 2016).

Varios de los autores autorizados en el tema describen que el concepto de logística puede ser separado en tres puntos básicos: alimentación (suministradores), plantas (interno) y distribución (clientes), además del desarrollo de varias subactividades, que representan un grupo que es muchas veces definido como altamente empírico, lo que resulta en efectos negativos que influyen directamente en el resultado del desempeño final de las organizaciones, herramientas que son necesariamente decisivas para monitorear su situación (Pinheiro de Lima et al., 2016).

### **Logística Interna**

De acuerdo con el punto de vista de la logística, como un cuadro o un enfoque que consiste en varias partes y aspectos, se muestra muchas veces descrita como un sistema, que

es el punto de vista utilizado en este trabajo para analizar la logística interna como parte del sistema. El sistema de logística es siempre abierto y en un estado de intercambiar con su entorno. No obstante, los límites del sistema y los subsistemas y componentes incluidos varían dependiendo de diferentes perspectivas. La logística interna comprende, entonces, actividades de logística dentro de los muros de una organización; por ejemplo, transportes internos, manejo de materiales, almacenaje y embalaje (Pinheiro de Lima et al., 2016).

Este proceso conlleva a las empresas a detallar dentro de las mismas cómo funciona el movimiento de las mercancías, y cómo se hacen llegar estas al punto en el cual sean entregadas; este tipo de logística permite determinar cuáles son las falencias o fortalezas de las empresas, iniciando desde las áreas de almacenaje y producción, hasta las partes del transporte. De acuerdo con esto, Chase y Aquilano (1995), citados por Anduquia y Jiménez, (2015) mencionan:

Para que la logística interna sea utilizada adecuadamente, es importante que todo sistema de producción sea organizado o distribuido correctamente en la planta, pues ésta (sic) comprende el momento en el que se comienza a tener contacto con los 22 objetivos, debido a que la distribución en planta incluye determinar la ubicación de los departamentos, de las estaciones de trabajo, de las máquinas y de los puntos de almacenamiento de una instalación productiva. Su objetivo general es disponer estos elementos de manera que se asegure un flujo continuo de trabajo (en la fábrica) o un patrón específico de tráfico (en una organización de servicios). (pp. 21-22).

### Ilustración 2: Partes componentes de la Logística interna



Nota: Pinheiro de Lima et al. (2016)

A partir de esto, la logística interna tiene grandes implicaciones en el resultado final del producto. A pesar de no tener injerencia en la producción como tal del mismo, es la que permite el buen desarrollo de todos los factores que rodean esta producción, y les genera un buen resultado en la llegada de la mercancía a los clientes finales, priorizando el servicio y el estado de esta, todo de la mano con la calidad y los estándares que las empresas mantengan.

### Logística Externa

Como se ha desarrollado, la logística es una suma de procesos que abarcan diferentes esferas en la cadena de suministros. Al hablar de la logística externa, directamente se hace referencia al conjunto de trámites que tienen lugar después de que el producto esté listo para ser enviado al cliente final. Esto implica una coordinación excepcional y planificada, puesto que los aspectos involucrados en este tipo de logística se concatenan unos con otros, por lo que un error en los primeros pasos se verá reflejado en toda la cadena de suministros. De acuerdo con Orozco (2020), citando a Porter (1985).

Después de que el producto está terminado, la siguiente actividad de la cadena de valor es la logística de salida. Aquí es donde el producto sale del centro de producción y se entrega a los mayoristas, distribuidores o consumidores finales. (párr. 4)

**Tabla 6: Procesos Logísticos Externos**

Transporte externo	Aunque una parte importante del transporte de productos se lleve a cabo dentro de la misma empresa, la parte más importante es la que se ejecuta fuera de esta. De hecho, si se piensa en el transporte final, el que permitirá llevar el producto hasta el cliente final o consumidor, este constituye una fase fundamental del proceso, y es uno de los elementos más importantes de la logística externa.
Almacenamiento	Otra de las tareas de las que se suele ocupar la logística externa en una empresa es la del almacenamiento del producto en stock. De esta forma, se dispondrá siempre del producto necesario y en las cantidades adecuadas para hacer frente a la demanda existente en cada caso.
Manejo de inventario	Como es lógico, tanto para que el transporte que sale como para que el almacenamiento sean los correctos, es necesario llevar a cabo un correcto inventariado de todas las mercancías

	disponibles, así como del lugar exacto en el que se encuentran. Esto implica un monitoreo en tiempo real, tanto durante la fase de almacenamiento como de entregas.
Gestión de flotas	Por otro lado, para que el transporte de las mercancías sea óptimo, es necesario llevar a cabo una correcta gestión de las flotas de transporte, lo que incluye no solo conocer el lugar y las rutas que ocupan los vehículos, sino también gestionar la forma más eficiente de llevar a cabo dichas rutas y los tiempos en que se realizan.

Nota: Beetrack (2020)

De acuerdo con lo ya mencionado, la logística como un todo conlleva diferentes características en su proceso, en el cual la externa permite determinar estrictamente si el proceso fuera de las bodegas de la empresa está correctamente realizado y ejecutado, siendo el determinante de diferenciar la llegada del producto al cliente final, debido a que es la encargada de hacer llegar la mercancía a su destino, y puede ser la causante de fallos en tiempos de esta.

## **Tecnología**

La tecnología se ha definido históricamente por las interacciones de las diferentes entidades económicas y sociales. La forma de operar y de llevar a cabo sus procesos y actividades está basada en desarrollar las nuevas características de ella; esto es así desde que el avance de estas entidades se realiza dentro de un esquema principal: la competencia. La necesidad de ser mejor que entidades con funciones similares es al mismo tiempo razón y

objetivo del desarrollo y aplicación de nuevas tecnologías en el campo de la gestión (González, 2016).

La globalización describe la movilidad de bienes, servicios, trabajo, tecnología y capital a través del mundo. La creciente integración de economías y sociedades alrededor del mundo produce los acontecimientos que han incrementado los avances tecnológicos, especialmente en el área de telecomunicaciones, ya que cuanto mejor sea desarrollado el proceso de comunicación entre las partes, el servicio para el cliente final es más efectivo.

El desarrollo rápido y amplio del comercio de hoy, ha sido de gran utilidad para el desarrollo de diversas aplicaciones móviles, las cuales han tenido una profunda influencia en la industria del transporte y la logística. Con la proliferación de aplicaciones móviles y la tecnología, empresas de logística están adoptando rápidamente esta nueva forma de acceder a información en tiempo real, mejorando la funcionalidad de la cadena de suministro, la optimización de los resultados y aumentar la eficiencia. (González, 2016, p. 3)

Con los nuevos avances que la tecnología ha desarrollado, les ha permitido a las empresas obtener avances en la información de la entrega y del proceso de despacho y envío, con lo que la logística se ha visto más efectiva, que permite modernizar y diseñar nuevos medios para la búsqueda de la disminución de características como el tiempo y los costos, que son el fin de las mejoras en cualquier etapa de la cadena de suministros y en específico la logística.

### **Tercerización**

La tercerización ha sido una de las tendencias crecientes, que, en palabras simples, ha comprendido la opción de dejar en manos expertas la operación del transporte y el manejo de mercancías para enfocarse en su propio negocio. Igualmente, tercerizar permite contar con más tecnología y más eficiencia en este ámbito, algo que una empresa que no se dedica

completamente a esto no puede realizar, dado el costo de inversión. En forma general, todos buscan mejorar su operación, optimizar costos y responder a las demandas operacionales de sus clientes con servicio de calidad de primer nivel (Logistec, 2020).

De acuerdo con Mora (2021a), actualmente la preferencia de las empresas por tercerizar sus servicios ha venido en crecimiento, posiblemente por expansiones y crecimiento de la globalización.

Si (sic) se ha observado que muchas empresas están adoptando la modalidad de utilizar operadores logísticos para resolver los temas de manejo de sus centros de distribución, tanto como para sus almacenes como para las actividades de distribución.

Vemos empresas de todos los tamaños, de varios giros de negocios, de distintas modalidades de operación y con distintos alcances utilizar esta modalidad y vemos lo mismo manteniendo las actividades in house. Y aún para todavía para hacer la observación menos homogénea, vemos a empresas transnacionales que utilizan uno u otro método en sus distintas operaciones. (párr. 3, 4)

**Tabla 7: Determinantes para el uso de la Tercerización**

<b>Operaciones de bajo volumen</b>	La experiencia dicta que es más favorable compartir recursos subutilizados que tener que absorberlos de manera individual. Y esto lo hace de manera natural un operador logístico.
<b>Costos de operación altos (alquiler de bodegas, personal, flota)</b>	Si por naturaleza los costos de la logística son altos porque la operación se encuentra en espacios muy caros, la política de salarios interna genera altos

	costos y el manejo de la flota es onerosa, la tercerización es un camino viable.
<b>Concentración en los factores críticos del negocio y contratación para actividades complementarias a especialistas</b>	Cuando la estrategia de la empresa es clara en cuáles son los aspectos a enfocarse y entre esos no está la logística, hay que entregarle a un tercero el manejo.
<b>Antes de realizar una inversión por necesidad de ampliación de sus actividades</b>	Este es un aspecto fundamental, si existe la necesidad de ampliar operaciones, la búsqueda de un operador y comparar la opción contra los costos incrementales de la inversión, además de la subutilización natural de los primeros años de una inversión hecha para largo plazo, la tercerización tiene sentido. Se deben aprovechar las posibilidades de escalonamiento que ofrecen los operadores. En estas circunstancias, a las empresas productoras se les recomienda la búsqueda de un operador logístico.
<b>No se cuenta con los recursos humanos o tecnológicos para hacer una logística eficiente y se tiene problemas de control y exactitud</b>	Hay ocasiones en que las empresas deben reconocer que carecen de la capacidad de realizar por sí solas el manejo logístico y deben entregarlo a un tercero.

<b>Para el manejo de subsidiarias u operaciones regionales</b>	Cuando se deba abrir una operación nueva es mejor acudir al experto y no absorber la curva de aprendizaje del arranque.
<b>Cuando se logran sinergias y genera una mejora del servicio</b>	Cuando uniendo logísticas con otros se logran beneficios, muchas veces los operadores ofrecen estas sinergias entre las cuentas que manejan.
<b>Por una demostración efectiva que el costo es mejor sin desmejorar el servicio</b>	Cuando en la evaluación se demuestren las ventajas en costos y eficiencia se debe optar porque el tercero que provea el servicio.

Nota: Mora (2021a)

Al determinar lo mencionado, la tercerización puede llegar a permitirles a las empresas un mayor desarrollo comercial, dado que no conlleva costos de tiempo ni operativos, por lo cual sus esfuerzos pueden ser dedicados completamente al servicio y a la producción de la mercancía, con el fin de dar una mejor experiencia y, a su vez, disminuir el costo total de su proceso logístico y aumentar el grado de tecnología utilizado.

### **Tercerización Logística**

Como se ha desarrollado, la tercerización presenta ventajas en los aspectos en los que las empresas pueden desarrollar sus procesos de una forma dinámica, y caracterizándose por el manejo de su producción, la cual es su principal gestión empresarial y cediendo temas como la logística de transporte y manejo de mercancías a un tercero, quien le puede brindar un beneficio en aspectos como el acceso a nuevos mercados, mejoramiento y estandarización de procesos.

De acuerdo con esto, Chávez (2020) citando a Closa (2018), menciona que las operaciones logísticas de posible externalización se pueden categorizar y, a partir de ahí,

decidir cuántas y qué actividades particularmente requieren una subcontratación, basándose en si las mismas son tareas principales o secundarias (p. 72). Consecuente con lo mencionado, Closa (2018) menciona las categorías principales en las cuales las empresas deciden realizar la subcontratación de servicios (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 adición a esto, Closa (2018) realiza un apartado exclusivo para detallar los medios, canales o sectores donde está presente la tercerización enfocada en la logística, e indica cómo se ven y se visualizan las mismas en los mercados internacionales, “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 siguiente ilustración refleja lo ya mencionado;

**Tabla 8: Porcentaje de subcontratación de los servicios logísticos**

<b>Servicios logísticos subcontratados</b>	<b>Porcentaje</b>
Transporte nacional	86%
Almacenamiento	66%
Transporte Internacional	6%
Transporte de carga	44%
Corretaje aduanero	42%
Planificación y gestión del transporte	36%
Cross-docking	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)

### **Ventajas de la Tercerización.**

La tercerización es una de las características que las empresas utilizan para enfocar sus procesos internos en la producción y especialización de las mercancías, mientras que personas expertas, en este caso específico en logística, atienden las necesidades presentes en el traslado de sus productos. De acuerdo con Escobar y Lodoño (2017), señalan que los aspectos más 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).

Por estos motivos, cada vez más empresas consideran la tercerización como uno de los medios más eficaces para la realización de diferentes actividades, ya que les permite una menor carga operativa y, como se menciona, también permite reducir la posibilidad de errores, pues al dejar este tipo de trámites en manos especializadas, el margen de error disminuye y la seguridad en tiempos de entrega y calidad de transporte aumenta.

Adicional a lo ya mencionado, Galvis (2017) menciona que “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); gracias a esto, las empresas exportadoras o importadoras son capaces de acceder a la última tecnología en diferentes ramas de la logística

y mejorar sus procesos, tema que si lo realizaran ellas mismas, no tendrían la capacidad utilizarlos.

### **Desventajas de la Tercerización.**

De acuerdo con Chávez (2020), citando a Mendoza y Espinoza (2017), indica como uno de los posibles riesgos el desarrollo de un servicio más rígido; por tanto, que la operación va a requerir una mayor exactitud en la planeación de las actividades, lo cual puede ser una consecuencia que, a falta de esta, genere una escalada de costos extras por ineficiencias en la producción. 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. (p. 39)

Finalmente, para Galvis (2017) uno de los mayores riesgos de tercerizar se da cuando “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). A partir de ellos es de vital importancia mantener una supervisión sobre el proveedor contratado, ya que de cara al cliente la empresa productora fue la que presentó los inconvenientes y no la empresa subcontratada, por lo cual tener un outsourcing de confianza y responsable es de vital importancia para el funcionamiento eficaz de este proceso.

### **Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER)**

La Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER) es una entidad pública de carácter no estatal, que tiene a su cargo la promoción de las exportaciones costarricenses. La misma fue creada en 1996, según la Ley de la República N° 7638, para asumir las funciones que en ese momento las realizaban la Corporación de Zonas Francas de Exportación, el Centro para la Promoción de Exportaciones e Inversiones (CENPRO) y el Consejo Nacional de Inversiones (PROCOMER, s.f.).

La institución es la encargada de diseñar y coordinar programas relativos a exportaciones e inversiones, además de apoyar técnica y financieramente al Ministerio de Comercio Exterior (COMEX), para administrar los regímenes especiales de exportación. Por otra parte, son los encargados de promover y proteger los intereses comerciales del país en los mercados internacionales, centralizar y agilizar los trámites de importación y exportación y dar seguimiento a las estadísticas del comercio exterior. (PROCOMER, s.f.)

De acuerdo con esto, se logra percibir la importancia que esta institución ha tenido en el aumento de las exportaciones costarricenses, y por qué estas han logrado posicionarse cada vez más en los mercados internacionales, con lo que el país se ha visto muy positivamente impactado, debido a que un crecimiento en este aspecto es precursor para que se dé un aumento de empleos y la generación de más ingresos al PIB nacional. De acuerdo con PROCOMER (2018), la misma se ha logrado destacar entre las promotoras más importantes a nivel mundial.

La Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER) ocupa, por 4° año consecutivo, el primer lugar en el ranking de promotoras de comercio elaborado por el International Trade Centre (ITC), agencia adscrita a la Organización Mundial del Comercio (OMC) y la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

El análisis comparativo, que evalúa 225 criterios técnicos entre 63 agencias de promoción de comercio del mundo, reveló que PROCOMER obtuvo una nota de 94.81, la más alta calificación en la historia de la evaluación realizada por el ITC.

El análisis evalúa las buenas prácticas de las agencias de promoción de comercio en cuatro ejes: liderazgo y dirección, medición y resultados, recursos y procesos, provisión de servicios y productos. Dos evaluadores del ITC visitaron PROCOMER el pasado mes de marzo y durante 10 días

revisaron procesos, entrevistaron exportadores, compradores internacionales, cámaras empresariales, etc. (párr. 1-3)

Según investigaciones del Instituto Costarricense de Turismo (ICT), PROCOMER se distingue por su carácter técnico, gobernanza público-privada, estrategia de largo plazo, gestión de recursos humanos, oficina de gestión de proyectos (PMO), CRM institucional, equipo directivo y nivel de innovación, madurez en gestión de riesgos y el desarrollo de planes de continuidad del negocio, e Implementación del programa PROCOMER Innova, que incentiva la generación de ideas y facilita su implementación en todos los niveles de la institución. (PROCOMER, 2018)

Consecuente con lo ya mencionado, el gran alcance que les ha permitido la promotora a las empresas ha causado que las mismas puedan abarcar y obtener un posicionamiento de mercado bastante fuerte, con lo que sectores como el agrícola han visto la necesidad de diversificar su producción, con lo cual el desarrollo de productos como las frutas deshidratadas, extractos de pulpa y demás mercancías a base de estas han iniciado sus implementaciones en mercados internacionales.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **Enfoque**

La presente investigación, que se desarrolla con base en los posibles impactos para el sector exportador costarricense de frutas deshidratadas con la tercerización de sus procesos logísticos para los años 2022-2023, será con un enfoque cualitativo, ya que se desea definir cuáles son los factores y características que pueden ser determinantes para el acoplamiento eficaz de ambas partes. Según Hernández y Mendoza (2018), agregan: “(...) se plantea un problema de investigación (...). Va enfocándose paulatinamente. La ruta se va descubriendo o construyendo. De acuerdo con el contexto y los eventos que ocurren conforme se desarrolla el estudio” (p. 7).

Por otra parte, gracias a este enfoque, se pueden obtener muchos resultados para la investigación, ya que: “Las investigaciones cualitativas suelen producir preguntas antes, durante o después de la recolección y análisis de los datos” (p. 8), lo cual, según los objetivos de la investigación, se acoplan correctamente, por lo que este permitirá desarrollar de mejor manera la investigación, y se elaborarán conclusiones y recomendaciones más certeras.

### **Diseño**

El diseño para utilizar para el trabajo será de investigación-acción, debido a que esta permite, según Hernández, Fernández y Baptista (2018): “Detectar el problema de investigación, clarificarlo y diagnosticarlo (ya sea una problemática social, la necesidad de un cambio, una mejora, etcétera)” (p. 553), lo cual se adapta perfectamente a los objetivos de la presente investigación, debido a que se determina la importancia de los posibles impactos para el sector exportador costarricense de frutas deshidratadas con la tercerización de sus procesos logísticos para los años 2022-2023.

### **Población y Muestra**

## **Población**

En la presente investigación, se procede con la selección de una población basada en el contexto del sector exportador y del conocimiento en el área de estudio, lo cual quiere decir que los involucrados poseen una relación directa con el sector de exportación de frutas deshidratadas o con la tercerización de procesos logísticos. De acuerdo con Hernández et al. (2018), una población se define como un: “Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 199).

### **Muestra.**

Hernández et al. (2018) establecen que una muestra es: “En el proceso cualitativo [...] sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia” (p. 384); vale decir que será el número de especialistas sometidos a las entrevistas, del cual se obtendrá información para analizarla y llegar a las conclusiones del caso en estudio.

La muestra para utilizar será homogénea, la cual se realizará a sujetos seleccionados, y será intencionada. Según Hernández et al. (2018): “en las las muestras homogéneas las unidades que se van a seleccionar poseen un mismo perfil o características (...). Su propósito es centrarse en el tema por investigar o resaltar situaciones, procesos o episodios en un grupo social” (p. 431), por lo que, de acuerdo con el carácter de la presente investigación, esta es la que más de adecua para llegar a los resultados deseados.

**Tabla 9: Muestra**

Número de Entrevistado	Puesto	Razón
No. 1	<b>Asesor de Logística: PROCOMER</b>	<b>Conocimiento en procesos logísticos internacionales</b>

No. 2	<b>Analista Económico: PROCOMER</b>	<b>Conocimiento en mercados internacionales para la exportación</b>
No. 3	<b>Gerente de Procesos: Caex Logistics</b>	<b>Conocimiento en proceso logísticos internacionales</b>
No. 4	<b>Gerente General: Sucato Trading S.A. (BeFrut)</b>	<b>Conocimiento del mercado internacional de frutas deshidratadas</b>
No. 5	<b>Coordinadora de Comercio Exterior: Cámara de Comercio Exterior</b>	<b>Conocimiento de los mercados internacionales para los exportadores</b>
No. 6	<b>Dirección de Logística y Exportaciones: Exportaciones Norteñas S.A.</b>	<b>Conocimiento en logística y exportación internacional</b>
No. 7	<b>Coordinadora de Logística, Ventas y Exportaciones: Hacienda Ojo de Agua S.A. (Todo Natural)</b>	<b>Conocimiento del mercado internacional, exportación y logística de frutas deshidratadas</b>
No. 8	<b>Asesor de Comercio Exterior: PROCOMER</b>	<b>Conocimiento en mercados internacionales para la exportación</b>
No. 9	<b>Encargado de Exportaciones: Comercializadora de Frutas Cofrut S.A.</b>	<b>Conocimiento en logística y exportación internacional</b>
No. 10	<b>Encargada de Productos Procesados: Productos Agropecuarios VISA</b>	<b>Conocimiento en logística y exportación internacional de frutas deshidratadas</b>

Nota: Mora (2022)

### Unidades de Análisis

## **Desarrollo de la Exportación**

De acuerdo con Dauna (2011), es “una medida eficaz para expandir los negocios en un contexto global, incrementar las ventas, incrementar la cartera de clientes y en consecuencia incrementar las utilidades de una empresa, además de otorgar múltiples beneficios en cascada.” (p. 7). Con esto se detalla que, al ingresar a mercados exteriores, les permite a las empresas y a todos los terceros que se ven afectados por ella, crecer y aumentar su operativa, y con esto obtener mayores ganancias en su mercado.

Se adiciona que el desarrollo de las exportaciones no solo añade un beneficio para las empresas, sino que les permite a los países ingresar a un mercado y poder colocar una marca en este, con lo que pueden de esta forma buscar o incursionar en nuevas relaciones comerciales y establecer rutas directas, con una mayor promoción de las mercancías, adquiriendo una reputación que puede generar que más exportadores decidan colocar sus productos en estos sectores.

## **Procesos Logísticos**

De acuerdo con Riesco (2021), citando a Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP) (s.f.), los procesos logísticos consisten en “planear, implantar y controlar procedimientos para el transporte y almacenaje eficientes y efectivos de bienes, servicios e información relacionada, del punto de origen al punto de consumo, de acuerdo con los requerimientos del cliente” (párr. 2). Esta definición señala las características que brindan un rumbo que deben tener en cuenta para lograr ser eficientes, y desarrollar procesos eficaces en búsqueda del correcto manejo de su logística.

## **Beneficio de la Tercerización**

Según Arce, Chacón y España (2017): “El outsourcing favorece la disminución de costos a aquellos asociados a la operación y ejecución de funciones tales como: mano de obra, gestión de materiales, administración de sistemas de información, área de servicio al

cliente, entre otros” (p. 1). Con base en esto, las empresas cada vez buscan más la tercerización de sus procesos, ya que permite un menor manejo de capital humano y, adicionalmente, les brinda a las empresas el acceso a una mayor especialización de sus procesos.

## **Instrumento**

### **Cuestionario**

Según Grinnell, Williams y Unrau (2009), citados por Hernández et al. (2018), un cuestionario se define como: “Un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente” (p. 228). El cuestionario será realizado con preguntas abiertas, con la intención de que el entrevistado pueda responder ampliamente y obtener resultados más precisos acerca de la percepción sobre el planteamiento de la investigación.

### **Entrevista**

La entrevista es un medio por el cual se logra recolectar la información de primera mano respecto a un tema o investigación; de esta manera, permite profundizar más en el estudio y con esto adquirir nuevos conocimientos. Según Janesick (1998), citada por Hernández et al. (2018), define una entrevista como “una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra u otras (entrevistados) [...] a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema” (p. 449).

## **Proceso de recolección de datos**

La recolección de la información será realizada mediante entrevistas, las cuales se aplicarán a personas expertas en el tema a desarrollar; al mismo tiempo, se ejecutará un cuestionario de elaboración propia con preguntas abiertas, para adquirir mayor conocimiento,

y estas serán aplicadas a los seleccionados para la muestra de la investigación. La respuesta brindada por los entrevistados se analizará mediante la categoría de análisis, que según Hernández et al. (2018): “Se recolectan con la finalidad de analizarlos y comprenderlos, y así responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento” (p. 443).

Cada una de las preguntas es generada de acuerdo con los objetivos específicos del presente estudio; con esto se busca que las respuestas brindadas por parte de los entrevistados tengan la información suficiente para poder responder la pregunta de investigación, para, con esto, lograr el desarrollo de los objetivos propuestos en su totalidad. En adición a esto, debido a las nuevas formas de trabajo que se presentan, la recolección de datos en su mayoría se realizará de forma virtual.

## **Fuentes de Información**

### **Fuentes Primarias**

Para el estudio se utilizarán diferentes recursos como libros, revistas, tesis, proyectos de investigaciones, para poder obtener los datos requeridos, con el fin de desarrollar el estudio de fuentes certificadas, y con la validación de que los datos no han sido manipulados ni modificados de ninguna manera, debido a que es importante que las fuentes utilizadas sean nuevas y contengan contenido original, para poder encontrar resultados más eficientes para la investigación. Según Hernández et al. (2018), sobre el tema expuesto, indican que:

En todas las áreas de conocimiento, las fuentes primarias más utilizadas para elaborar marcos teóricos son libros, artículos de revistas científicas y ponencias o trabajos presentados en congresos, simposios y eventos similares, entre otras razones porque son las que sistematizan en mayor medida la información, profundizan más en el tema que desarrollan, son examinadas y arbitradas por investigadores o profesionales experimentados. (p.76)

Para el escrito a desarrollar, las fuentes primarias se obtendrán por medio de entrevistas a diferentes personas que tengan conocimiento de las exportaciones de frutas deshidratadas, e instituciones relacionadas con el tema, para recolectar información necesaria y poder conocer el criterio de estas sobre los impactos que traería, para el sector, la implementación de la tercerización de sus procesos logísticos. Por eso, dichas entrevistas permitirán un intercambio de conocimiento sobre los impactos de este cambio en la cadena logística.

### **Fuentes Secundarias**

Para la presente tesis, las fuentes de información secundarias o indirectas, las cuales contienen un análisis ya efectuado, se encuentran en registros de internet, publicaciones, noticias, enciclopedias, antologías, directorios, libros o artículos que interpretan otros trabajos o investigaciones, y las mismas pueden llegar a variar en su validez para el estudio, esto va a depender de factores como la fuente y el autor de esta.

### CUADRO DE VARIABLES

Objetivo	Categoría de Análisis	Subcategoría	Definición Conceptual	Instrumento	Ítem
Estudiar el desarrollo de la exportación de frutas deshidratadas en Costa Rica para los años 2022 y 2023.	Desarrollo de la Exportación.	Negocios. Ventas. Utilidades. Incrementar.	De acuerdo con Dauna (2011): “una medida eficaz para expandir los negocios en un contexto global, incrementar las ventas, incrementar la cartera de clientes y en consecuencia incrementar las utilidades de una empresa, además de otorgar múltiples beneficios en cascada” (p. 7).	Cuestionario.	De la pregunta 1 a la 4.
Examinar los procesos logísticos utilizados por las empresas del sector exportador	Procesos Logísticos.	Estrategia. Almacenamiento. Inventario. Procesos.	De acuerdo con Riesco (2021). citando a Council of Supply Chain Management	Cuestionario.	De la pregunta 5 a la 8.

costarricense de frutas deshidratadas.			<p>Professionals (CSCMP) (s.f.), son los procesos logísticos que consisten en “planear, implantar y controlar procedimientos para el transporte y almacenaje eficientes y efectivos de bienes, servicios e información relacionada, del punto de origen al punto de consumo, de acuerdo con los requerimientos del cliente” (párr. 2),</p>		
Identificar los beneficios de la tercerización de los procesos logísticos para las empresas exportadoras costarricenses.	Beneficio de la Tercerización.	Operación. Ejecución. Funciones.	Según Arce et al. (2017): “El outsourcing favorece la disminución de costos a aquellos asociados a la operación y ejecución de funciones tales	Cuestionario.	De la pregunta 9 a la 15.

			como: mano de obra, gestión de materiales, administración de sistemas de información, área de servicio al cliente, entre otros” (p. 1).		
--	--	--	---	--	--

## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS**

En este capítulo se presenta el análisis de los resultados obtenidos, producto de las entrevistas realizadas a la muestra que se elaboró en el capítulo III, relacionadas con la logística y transporte del comercio internacional, la producción y exportación de frutas frescas y deshidratadas, y expertos en mercados internacionales, con la finalidad de observar y analizar las opiniones brindadas en relación con las dieciséis preguntas planteadas, tanto de forma oral como escrita, basadas en los posibles impactos para el sector exportador costarricense de frutas deshidratadas con la tercerización de sus procesos logísticos para los años 2022-2023.

Seguidamente, se observa un apartado, estructurado por una tabla gráfica, donde primero se presentan tres unidades de análisis, que fueron desarrolladas con base en los objetivos de la presente investigación, seguidas por veintidós categorías desarrolladas con base en las entrevistas. En la segunda parte del capítulo se detallará cada categoría, en la cual se categorizará la información dada por la persona entrevistada con la teoría basada en el estudio, y posteriormente se interpretarán los resultados por medio de un análisis.

### **Tabla 10: Categorías de la Investigación, 2022**

<b>Unidades de análisis</b>	<b>Categorías</b>
Desarrollo de la Exportación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Calidad</li> <li>2. Barreras no Arancelarias</li> <li>3. Tendencias de Consumo</li> <li>4. Diversificación</li> <li>5. Competencia</li> <li>6. Posicionamiento de Mercado</li> <li>7. Certificaciones</li> <li>8. Características Demográficas</li> </ol>
Procesos Logísticos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acuerdos Internacionales</li> <li>2. Alcance Internacional</li> <li>3. Transporte</li> <li>4. Trazabilidad</li> <li>5. Optimización Logística</li> <li>6. Regulaciones Internacionales</li> <li>7. Tiempos de Entrega</li> </ol>
Beneficio de la Tercerización	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tecnología</li> <li>2. Costos</li> <li>3. Asesoría</li> <li>4. Relaciones Comerciales</li> <li>5. Mejoramiento de Procesos</li> <li>6. Apertura de Mercados</li> <li>7. Producción</li> </ol>

Nota: Mora (2022)

### **Unidad de análisis 1: Desarrollo de la Exportación**

Primeramente, se va a puntualizar la unidad de análisis número uno, en la cual se habla sobre el desarrollo de las exportaciones costarricenses y las diferentes características que el mismo ha ejecutado de buena forma, y a futuro debe priorizar para el mejoramiento de este. Es indispensable conocer que la unidad de análisis se relaciona con el primer objetivo específico. En esta etapa de investigación, se pretende indagar el entorno de la producción

exportable y todos los factores que lo acompañan. Seguidamente, se pueden observar las diversas categorías que salieron de dicha unidad.

1. Calidad.
2. Barreras no Arancelarias.
3. Tendencias de Consumo.
4. Diversificación.
5. Competencia.
6. Posicionamiento de Mercado.
7. Certificaciones.
8. Características Demográficas.

### **Categoría 1. Calidad**

#### **Descripción.**

Con las respuestas brindadas por los entrevistados, surge como primera categoría la calidad; esta hace referencia a uno de los principales factores que hacen sobresalir a los productos costarricenses a nivel internacional, y por lo que es cada vez más reconocida en los mercados extranjeros, característica que ha permitido el desarrollo y posicionamiento de la fruta deshidratada en estos. Lo anterior se respalda con las siguientes respuestas manifestadas por las personas de la investigación:

*“Teniendo claro que la fruta deshidratada proviene de los mismos lotes de producción de fruta fresca, lo que garantiza un producto de alta calidad, a nivel comercial le permitiría a Costa Rica ampliar su gama de colocación y posicionar la marca en diferentes mercados, en los cuales al día de hoy se colocan más de 4500 productos en más de 150 países”. (Entrevistado 1)*

*“Sabemos que la producción de fruta fresca en Costa Rica, en general, es de bastante buena calidad, ahora por temas ecológicos de Costa Rica también es un país ecológico, con*

*buenas prácticas de producción, por lo cual como exportador de este sector yo me basaría en priorizar la calidad del producto exportado”. (Entrevistado 2)*

*“Actualmente, y lo que es el reconocimiento del país en temas de calidad, especialmente en la piña, hace que sea interesante para las empresas costarricenses exportar este tipo de productos a mercados internacionales”. (Entrevistado 3)*

*“Costa Rica es productor de fruta de calidad y tropical, la gestión ambiental y responsabilidad social, hace a los clientes preferir nuestros productos que de otras zonas”. (Entrevistado 4)*

*“Principalmente el tema de la calidad de producción que existe en Costa Rica en el sector agro es un beneficio para el desarrollo de esta producción, la cual con el tiempo ha tomado más participación de mercado internacional, lo cual la hace un sector con muchos beneficios”. (Entrevistado 5)*

*“Adicionalmente al beneficio comercial, tenemos que Costa Rica es muy reconocida por la calidad de sus frutas, principalmente la piña MD2 que se cultiva desde hace más de 30 años. Su dulce y natural sabor de forma natural ha ganado fama en el mundo y cada vez es más buscada tanto para el consumo en fruta fresca como para el la (sic) industria que la procesa y convierte en jugo, concentrado, congelado o deshidratado para la exportación”. (Entrevistado 7)*

*“La búsqueda de mercados que estén dispuestos a pagar lo que un producto de calidad significa”. (Entrevistado 10)*

### **Análisis.**

Al tener en cuenta las respuestas brindadas por las personas participantes en las entrevistas, la calidad de la producción costarricense, en la exportación de frutas, es uno de los factores primordiales por lo que, a lo largo de los años, esta ha conseguido cada vez más

participación en los mercados internacionales y le ha permitido diversificar su producción, con lo que se ha logrado el desarrollo y colocación de productos como los jugos, concentrados y el caso de la presente investigación, el cual es el de las frutas deshidratadas. De acuerdo con esto, PROCOMER (2021) detalla lo siguiente.

El sector agrícola de Costa Rica acumula más de 135 años de experiencia cosechando una amplia diversidad de frutas y vegetales frescos, lo cual nos ha hecho destacar en mercados internacionales por el sabor y color de nuestros productos, así como por la calidad certificada y excelentes procesos de producción que caracterizan al sector exportador costarricense. (párr. 5)

Al reconocerse la calidad de la producción en Costa Rica, el país y su oferta exportable se han visto favorecidos, con lo que un sector como el de las frutas deshidratadas ha logrado sobresalir, ya que tiene como respaldo de primera mano el reconocimiento adquirido por muchos años por las exportaciones de fruta fresca, con lo que, al ser esta un aprovechamiento de este sector por su aceptación y colocación en mercados, alcanza esto más rápido que otras mercancías.

## **Categoría 2. Barreras no Arancelarias**

### **Descripción.**

Como segunda categoría se sitúan las barreras no arancelarias; este es uno de los aspectos que la muestra entrevistada detalla como un factor principal que los exportadores deben tener en cuenta al ingresar a los mercados internacionales, debido a que los mismos pueden llegar ser una de las causas para que el producto logre ingresar de forma correcta a ellos. Por lo mencionado anteriormente, se pueden apreciar a continuación las diferentes respuestas:

*“Que se cumpla con los requisitos de acceso, primordialmente al mercado del que se está exportando. Tener claro que la exportación no es un proceso que se va a ejecutar de un día a otro y que no es como hacer una venta del mercado local”. (Entrevistado 1)*

*“Lo primero, los exportadores deben de tener claro que el producto cumple con todo lo que indica la normativa a nivel de permisos, porque no voy a poder realizar una exportación si no estoy seguro que mi producto va a poder ser sujeto a exportación e incluso que tenga todos los permisos a nivel de importación porque, si al final también llega a un país destino y se encuentra con alguna barrera de un permiso que no se tramita o algún certificado que sea necesario y no lo tengo, pues automáticamente, pues voy a tener problemas con ese proceso de venta”. (Entrevistado 2)*

*“Para realizar una exportación exitosa debo de conocer a qué mercado voy a exportar y a partir del saber cuál mercado esquemas que estoy con interés ahí tengo que conocer lo que se llaman las barreras arancelarias y no arancelarias”. (Entrevistado 3)*

*“Si se va a generar fruta deshidratada se tiene que saber el mercado, los requeridos ya que es un producto alimenticio y no fresco, saber requisitos sanitarios, etiquetado, certificaciones, permisos, registros y demás”. (Entrevistado 6)*

*“Buscar las regulaciones de ingreso que tiene son mercados porque hay mercados que la fruta deshidratada la considera (sic) como alimento, pero otros requieren medir toda la trazabilidad”. (Entrevistado 8)*

### **Análisis.**

Las barreras no arancelarias son uno de los principales factores que los exportadores deben tener en cuenta para iniciar su posicionamiento o ingreso a un mercado, debido a que son características que pueden hacer que la mercancía no logre ingresar al país destino, motivo por el cual la venta de un producto puede verse afectada, y con esto generarle pérdidas al productor nacional, con lo que es de vital importancia asegurarse que la venta cumpla con

todas las características necesarias para el ingreso de esa mercancía. De acuerdo con el Centro de Comercio Internacional (s.f.), las barreras no arancelarias se definen de la siguiente forma:

Diferente a los aranceles, donde la magnitud del impacto de la medida puede ser calculado de forma directa (por ejemplo, arancel ad valorem) o simplemente estimado de manera más fácil (por ejemplo, la equivalencia del arancel ad valorem de los derechos específicos), el impacto de Medidas no arancelarias no es observable inmediatamente. Los impactos difieren de un país al otro, o de un sector al otro, y no necesariamente implica un decrecimiento en los flujos comerciales.

Las regulaciones sanitarias y fitosanitarias y las Barreras Técnicas al Comercio (BTC), por ejemplo, tienen efectos ambiguos en el comercio. Por una parte, ellas pueden elevar los costos y dificultar a los exportadores el acceso a mercados. Por otra parte, ellas también pueden elevar la confianza del consumidor respecto a la calidad de las importaciones, de esta manera incrementar la demanda del bien. (párr. 6, 7)

Para un sector como el de las frutas deshidratadas, al ser un producto que pertenece a la industria alimentaria, el tema de las barreras no arancelarias tiene una importancia alta, debido a que este tipo de factores puede ser determinante en el éxito o fracaso del producto, ya que, como se menciona, no solamente es una característica de ingreso a un mercado, sino que puede ser una de las principales afectaciones por la cual los consumidores decidan adquirir o no sus productos.

### **Categoría 3. Tendencias de Consumo**

#### **Descripción.**

Según las respuestas de los entrevistados, esta categoría se refiere a una de las principales características para el crecimiento de cualquier sector o producción, debido a que

las tendencias de consumo son las que les indican, a las empresas, que requieren una población y cuál es la necesidad de ella, por lo cual, para un sector exportador es de vital importancia tener control sobre estas al iniciar operaciones en el país destino. Para dar forma a esta categoría, los entrevistados respondieron lo siguiente:

*“Mercados en crecimiento y en adquisición de nuevas tendencias de salud y nutrición”. (Entrevistado 4)*

*“Valorar mercados competitivos y determinar el mejor mercado de acuerdo con las tendencias saludables de consumo, ya que el éxito puede deberse a la demanda que exista en el mercado”. (Entrevistado 6)*

*“El consumo de frutas deshidratadas es un mercado que ha venido ganando más adeptos en los últimos años, ya que se dirige a un nicho que por lo acelerado del mundo que nos envuelve hoy, buscan opciones rápidas de consumo alimenticio pero que a la vez sean nutritivas. Esto se ha fortalecido aún más con la pandemia debido a que esta categoría de alimentos forma parte de productos saludables, no tan perecederos como las frutas frescas y fáciles de manipular, que las familias buscan para sus miembros que han pasado estudiando y trabajando desde casa”. (Entrevistado 7)*

*“Es importante siempre buscar las tendencias de consumo en los mercados. Dentro de este segmento de mercado de productos saludables, al cual pertenece (sic) las frutas deshidratadas, la búsqueda cada vez más de la población mundial por alimentación saludable, hace que el valor a su salud, lo cual a partir de la pandemia ha mantenido un gran impacto en los consumidores al tomar la decisión acerca de su consumo”. (Entrevistado 8)*

### **Análisis.**

La demanda de los mercados internacionales corresponde en muchas ocasiones a diferentes tendencias, surgidas a partir de factores variados, los cuales generan que los

consumidores se vean en la necesidad de adquirir diferentes tipos mercancías, las que, dependiendo de la región, no son producidas en dicho país o sector, y por eso se generan las importaciones, las cuales, para un país como Costa Rica, representan uno de los factores más importantes para el acceso a nuevos mercados. La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) (2017), menciona lo siguiente:

Según datos del Programa Nacional de Frutas Tropicales, del MAG, Costa Rica es el mayor productor de frutas de la Región Centroamericana.

Promover el consumo de las frutas resaltando su valor nutritivo y propiedades beneficiosas para la salud, para que los productores puedan proyectarse a los mercados internos de los países, aumentando sus ventas y mejorando la nutrición de la población. (párr. 1, 2)

Con lo detallado, se logra observar que el país es uno de los principales precursores de la introducción a una alimentación más balanceada y nutritiva, donde un producto como lo es el de las frutas deshidratadas ha logrado destacarse a nivel internacional, esto gracias a las nuevas tendencias de la población y su búsqueda por consumir snacks nutritivos, los cuales, por la pandemia presentada por el Covid-19 y los diferentes confinamientos, han sido una alternativa para las personas que requieren este tipo de alimentos en su día a día, con lo que su posicionamiento de mercado es cada vez mayor, y la apertura de mercado ha sido provechosa para los productores nacionales.

#### **Categoría 4. Diversificación**

##### **Descripción.**

De acuerdo con las respuestas brindadas por los entrevistados, la cuarta categoría corresponde a la diversificación que se da gracias al desarrollo de productos como la fruta deshidratada, ya que esto no solamente les brinda una nueva oportunidad de aumentar la vida útil a mercancías que por su estado no es posible exportarlas, sino que a su vez se aprovechan

las mismas para aumentar esta oferta exportable del país. Por estos argumentos, se citan las siguientes respuestas:

*“Para otros productos adicionales al de la fruta deshidratada, esta producción sería un producto de punta de lanza, el cual permitiría una diversificación de la oferta exportable”. (Entrevistado 1)*

*“El tema de la diversificación de la producción siempre va a ser de suma importancia por temas económicos para un país exportador como lo es Costa Rica, por lo cual tener una oferta variada de producción permite una apertura de mercado mayor”. (Entrevistado 2)*

*“Es importante porque permite el aprovechamiento de materia de producto fresco que no necesariamente cumplió con la calidad para la exportación, entonces se utiliza piña, que puede ser de segunda o tercera y eso facilita al aprovechamiento, que no necesariamente por condiciones de calidad se exporta, por lo cual le permiten al país diversificar la producción exportable”. (Entrevistado 3)*

*“Primeramente, hay que tener en cuenta que la producción de fruta deshidratada corresponde al aprovechamiento en su mayoría de fruta que no puede ser exportable, a partir de esto considero que los beneficios van desde el aspecto de aprovechamiento de los recursos y la diversificación de la producción nacional”. (Entrevistado 5)*

*“Es un valor agregado que esos productos generar (sic) al sector del producto fresco, recordar que parte de esa fruta pasa a nivel industrial y es un segundo uso que se le puede dar a la materia prima, por lo cual permite diversificar la producción”. (Entrevistado 6)*

*“Al ser nuestro país una región tropical, puede tener la opción de ofrecer diferentes tipos de frutas deshidratadas como: piña, mango, banano, entre otros”. (Entrevistado 7)*

*“Entendiendo que la producción de fruta deshidratada se da gracias al aprovechamiento de la fruta que no es posible exportar por su estado y no por su calidad,*

*yo creo que el hecho de poder dar un valor agregado a la fruta fresca convirtiendo la fruta deshidratada importante para nuestro sector exportador”. (Entrevistado 8)*

*“Diversifica la oferta exportable del país, genera oportunidades de negocio para empresarios de todo tamaño, y esto a su vez genera encadenamientos productivos y bienestar para las comunidades donde se desarrollan, o se vayan a desarrollar, proyectos de frutas deshidratadas, los cuales contribuyen a impulsar la reactivación económica”. (Entrevistado 10)*

### **Análisis.**

La diversificación en los sectores exportadores es de vital importancia, debido a que muestra versatilidad de un país, y también es la forma en la cual los exportadores logran abarcar una mayor cantidad de mercado, con lo que su presencia en este es cada vez más grande y el posicionamiento es mucho más fuerte. A a partir de esto, el alcance, por consiguiente, suele ser mayor, y la aceptación de sus productos cada vez más grande. De acuerdo con esto, el Centro de Investigación de Mercados (CIM) (2021) detalla lo siguiente:

El término diversificación en el mercado hace referencia a la estrategia que encamina a la empresa a ingresar a nuevos sectores en el mercado, generando nuevos productos para la amplitud de beneficios y negocios a largo plazo que reduzcan los riesgos de estabilidad de la marca.

Muchas empresas deciden realizar cambios, considerando nuevas ideas y nuevos mercados donde se visualicen grandes oportunidades de crecimiento De acuerdo con una estrategia de diversificación buscando crecimiento o expansión. (párr. 1, 2)

El sector deshidratado, se da bajo una oportunidad de aprovechamiento y expansión de la producción nacional de fruta fresca, la cual, bajo los estándares internacionales resalta, por su gran calidad, con lo que diversificar esta es una de las formas de aprovechar este

estatus en un mercado diferente y enfocado a una necesidad y público distintos, con el fin de aumentar la vida útil, primeramente del producto que no puede ser exportado, y como complemento brindarles una nueva oferta a los consumidores.

### **Categoría 5. Competencia.**

La presente categoría es denominada número cinco, debido a que la competencia es uno de los aspectos detallados en las entrevistas realizadas. Este tema siempre resalta como uno de los detalles para tener en cuenta, debido a que Costa Rica, al ser un productor pequeño comparado con grandes economías exportadoras, resalta entre ellas con un aspecto para considerar, así como la buena elección del mercado en el cual ingresar; por ello se obtuvieron las siguientes respuestas:

*“Delimitar muy bien cuál es el nicho de mercado, teniendo en cuenta que va a competir con países vecinos como México o Colombia en que su base esté (sic) producciones más amplias, por lo que el volumen que ellos pueden ofrecer va a ser este gigante comparado al de Costa Rica y por tanto los costos van a ser menores”. (Entrevistado 1)*

*“Lo más importante, creo yo, es que buscar un mercado en el cual hay una deficiencia de producción local, primero que todo, porque si yo voy a exportar un producto a un país donde también es productor, pues no tendría mayor sentido porque mi producto no se colocaría de mejor manera, entonces qué es importante ver las necesidades que tiene ese mercado”. (Entrevistado 2)*

*“Precisamente, la piña es deshidratada es uno de los productos y que también se exportar(sic) a mercados como Medio Oriente, donde el consumo es bastante elevado y Costa Rica compite con (sic) como exportador con otros mercados, como el tailandés, donde la calidad de la piña que se usa tiende a ser menor que la que tiene Costa Rica. Entonces ahí hay una diferenciación bastante importante. Precio competitivo, es muy caro producir*

*en el país, ya que no se puede competir precio, se debe competir por calidad”.* (Entrevistado 3)

*“Debe de aprovechar el factor diferenciador para obtener ventaja en comparación la competencia. Un ejemplo es ofrecer más frutas exóticas para mercados de alto ingreso económico, principalmente porque se han posicionado como productos de buen sabor y con alto valor nutricional. Costa Rica tiene producción de esta fruta, así como maracuyá, guayaba, guanábana, pitahaya y otras, que deben ser explotadas por el exportador costarricense para la búsqueda de nuevos mercados”.* (Entrevistado 7)

*“Otros países ofrecen productos similares, pero distan mucho en calidad, sabor y en consecuencia precio”.* (Entrevistado 10)

### **Análisis.**

La competencia en los mercados internacionales para un sector exportador como el costarricense, es uno de los grandes retos, debido a que su capacidad productiva es pequeña comparada con las grandes potencias, como Colombia o México, por lo cual el país debe destacar por otras características diferentes al precio, ya que al ser más pequeña la cantidad producida, por consiguiente, los costos pueden ser mayores, por lo que los consumidores pueden valorar otras opciones.

En el sector de alimentos, la competencia tiene lugar no sólo (sic) en cuanto al precio, sino también en la calidad del producto. Así, los nichos de mercado, aunque emergentes en algunos países, como el de productos orgánicos y naturales, son los de mayor crecimiento pese a que su volumen está lejos todavía del de los productos tradicionales. (Aguirre, Díaz y Romero, 2016, p. 36)

A nivel internacional, el mercado de frutas deshidratadas está compuesto por diferentes países, los cuales pueden abarcar, a nivel de volumen, un mercado mucho más grande que el nacional, donde los productores y exportadores costarricenses deben definir muy claras sus estrategias y enfocar sus esfuerzos a sectores que busquen como su punto central la calidad en el consumo y no el mejor precio. Dado esto, Costa Rica se encuentra en desventaja con sus competidores, pero su diferenciación hace que la aceptación y expansión cada vez sean mayores.

## **Categoría 6. Posicionamiento de Mercado**

### **Descripción.**

La categoría seis refleja la afectación del posicionamiento de mercado en las exportaciones costarricenses, característica que los exportadores deben analizar y desarrollar para la correcta aceptación de su producto, y poder con esto aumentar sus ventas y crear un aumento en su producción que pueda mantenerse durante el tiempo. Por estos motivos, se ponen las siguientes respuestas de los entrevistados, que reflejan el impacto de este factor:

*“La mayor ventaja es el posicionamiento que puede tener a nivel comercial, que obviamente entre más productos tenga colocado en mercados internacionales más renombre internacional va a tener el país, porque en los mercados internacionales lo van a tomar en cuenta, en diferentes sectores productivos”. (Entrevistado 2)*

*“Considero que al mejorar la logística tercerizando los procesos el productor nacional tendría un enfoque más comercial y le permitiría dedicar en el aumento de su participación de mercado, con lo cual podía aumentar su capacidad productiva y su alcance comercial”. (Entrevistado 3)*

*“Para posicionarse nuevos mercados los productores deben buscar zonas que valoren calidad y no precio”. (Entrevistado 4)*

*“Considero que el acceso y posicionamiento en mercados más importantes como el asiático o como el hindú podrían ser de gran ayuda para lo que es un sector exportador como el de frutas deshidratadas y les permitiría poder optar por mejores beneficios o mayor maximización de sus ganancias”. (Entrevistado 5)*

*“Costa Rica es un país que se conoce por su producto fresco, entonces, el hecho de que ingrese fruta deshidratada de Costa Rica a otros mercados genera un posicionamiento país, porque incluso países en donde no es posible el ingreso a nuestra fruta fresca, de manera deshidratada, si (sic) se hace”. (Entrevistado 8)*

### **Análisis.**

Para Costa Rica, el correcto posicionamiento de mercado es una de las características principales para el crecimiento de las exportaciones, ya que, al ser una economía pequeña, el lograr la correcta aceptación de sus productos permite que crezca su participación, como en el caso de la piña y el banano, que a nivel mundial el país es uno de los más importantes exportadores de dichas frutas, y esto ha permitido el desarrollo de productos como las frutas deshidratadas, acompañado del desarrollo de factores como la marca país.

La buena percepción de la marca país lo posiciona sobre competidores en la región, tales como: Colombia, México, República Dominicana y Panamá. La joven marca país esencial COSTA RICA colaboró, en los últimos tres años, a la identificación en los sectores de inversión y comercio, y sigue potenciando su legado como destino natural. (COMEX, 2017, párr. 1)

Consecuente con esto, para los exportadores de frutas deshidratadas el correcto desarrollo de la marca país le permite poder acceder a nuevos mercados, siempre buscando destacar por la calidad de los productos brindados y el correcto manejo de estos, con lo que este sector ha conseguido abarcar parte de estas regiones y, aprovechando estos beneficios, ha conseguido una gran exposición y crecimiento en mercados como el europeo y el norteamericano.

## Categoría 7. Certificaciones

### Descripción.

La categoría número siete corresponde a las diferentes certificaciones internacionales, que los exportadores pueden implementar en su producción y, con esto, darle un valor agregado a su producto, las cuales en muchas ocasiones son una característica de diferenciación, lo que les brinda gran relevancia para el mercado alimenticio. De la presente sección, se derivan las siguientes opiniones brindadas por los entrevistados:

*“Certificar mi producción, que sea ojalá libre de químicos que sea lo más orgánico posible para efectos de cuando yo vaya a vender mi producto. Lo puede hacer tipificar como un producto orgánico, que es lo que está teniendo mucho ahora a nivel internacional”. (Entrevistado 2)*

*“Si yo digo que mi producto es orgánico a tener que tener esa certificación, pero no, no puedo decir que es orgánico y está sin necesita que este responda. De igual forma el tema de la calidad también está asociado a estos estándares. Por ejemplo, si yo exporto a los Estados Unidos, tengo que cumplir con la FDA, entonces sí (sic) logró cumplir con esta, me abre también otros mercados y eso incluye por ejemplo me va a ser más sencillo ingresar a un mercado de Medio Oriente por ejemplo porque ya se facilita hay cierta una mayor apertura y cumplimiento de requerimiento”. (Entrevistado 3)*

*“El obtener certificaciones internacionales son importantes para lograr una mejor aceptación de la marca”. (Entrevistado 4)*

*“El certificar el producto podría permitir un aumento del consumo, entendiendo que es un sector alimenticio y el acceso a este tipo de diferenciación podría traer muchos beneficios”. (Entrevistado 5)*

*“Contar con certificaciones que aseguren la calidad e inocuidad del producto”. (Entrevistado 7)*

### **Análisis.**

Las certificaciones internacionales son una muestra para los consumidores y compradores de la calidad del producto exportado, lo cual puede llegar a ser una característica que les permite obtener ventaja sobre los competidores. A partir de esto, los exportadores costarricenses, gracias a la calidad de su producción y categorizándola como una marca país, puede esta ser el punto que les brinde la apertura de mercado que su producto requiere. De acuerdo con los mencionado por el Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO) (s.f.), se detalla lo siguiente:

La certificación constituye un elemento diferenciador en el mercado, ya que no solo mejora la imagen de los productos, procesos o servicios ofrecidos, sino que también favorece su desarrollo y afianza su posición. Esto permite ganar cuota del mercado y acceder a mercados internacionales gracias a la confianza que genera ante los clientes y los consumidores. (párr. 2)

Con lo ya mencionado, para los exportadores de frutas deshidratadas, la obtención de certificaciones les permite darle un valor agregado al producto, siendo características como la inocuidad del producto y el manejo de los desechos, muy importantes para su mercado, caracterizado por ser un sector mayormente preocupado por temas de salud y asuntos ambientales, con lo cual el respaldo de estas certificaciones puede ser esencial para la correcta aceptación de las mercancías a nivel internacional.

## **Categoría 8. Características Demográficas**

### **Descripción.**

Al ingresar a un país importador, los exportadores deben realizar estudios de mercado previos, donde se determina la factibilidad de la exportación. Una de las características más importantes a resaltar, en estos, es la de los aspectos demográficos de una zona o región, los cuales pueden definir las formas de consumo, así como pueden ser el significante de la correcta aceptación. De la presente categoría se derivan las siguientes opiniones brindadas por los entrevistados:

*“Que cumpla con todos los estándares internacionales de manufactura, empaque, embalaje, entorno, más con eso debería ser suficiente para que sea aceptada en mercados internacionales”. (Entrevistado 2)*

*“El estudio de mercado es muy importante para determinar: ¿Cuáles son las preferencias del consumidor? ¿Qué es lo que está buscando? ¿Quién es el consumidor?”. (Entrevistado 3)*

*“Considero que una de las características esenciales es qué tipo de fruta vamos a exportar, partiendo de esto el tipo de empaque en el cual se ha enviado es uno de los puntos muy importantes a detallar, así como a qué país va la mercancía debido a que variando del país al cual vamos a exportar el manejo puede ser diferente el empaque puede ser diferente y las condiciones en las que ellos quieren el producto puede variar, por lo cual creo que eso es un aspecto que los exportadores costarricenses deben de tener en cuenta al realizar exportación”. (Entrevistado 5)*

*“Investigar el mercado al cual quiere llegar, deben (sic) si existen requisitos y consumo, informarse es muy importante, tendencias de consumo, como consumen, empaçado y demás”. (Entrevistado 6)*

*“La generación de los millennials se ha convertido en una importante fuerza de consumo de snacks saludables. Es un mercado más informado que se preocupa por la información nutricional, calorías, preservantes y hasta por buscar alternativas de*

*alimentación que ofrezcan empaques confortables o que traigan un más bajo impacto medio ambiental". (Entrevistado 7)*

### **Análisis.**

Para ingresar a cualquier mercado internacional, es de suma importancia que las empresas productoras conozcan quién es su cliente final y cuál es la demanda del producto en la región a la que desean ingresar, y para un producto de las características de la fruta deshidratada no es la excepción, debido a que, al ser un producto alimenticio el cual debe ser empacado, presentado bajo un diseño y etiquetado, se debe conocer la forma de consumir del país destino, y esto puede determinar la correcta aceptación. Sergueyevna (2013), de acuerdo con Blakwell y Blackwell (2002) y Shiffman y Kanuk (2001), menciona lo siguiente.

Las características demográficas importantes para segmentación de mercado incluyen género, ya que existen productos orientados únicamente para varones o mujeres, edades, por los productos orientados a diferentes rangos de edad y las percepciones, motivos y comportamientos distintos que experimentan las personas a lo largo de su vida, la composición étnica, (sic) cual representa la diversidad cultural, la zona de habitación (urbana o rural) y niveles de ingreso, ya que determinan la capacidad adquisitiva del consumidor. (p. 25)

Con lo detallado, los exportadores costarricenses, al ingresar a mercados internacionales, deben ser cuidadosos, debido a que al ser productores a nivel de volumen exportable pequeño, su alcance debe ser bien dirigido, entendiendo que un producto como el de frutas deshidratadas es consumido mayoritariamente por personas jóvenes o por población que busca mejorar su salud, siendo una mercancía de no muy bajo costo, pero de una gran calidad y aporte nutricional; por lo tanto, el valorar estos factores demográficos de la economía importadora, puede ser un factor determinante en la correcta colocación de la misma.

## **Unidad de análisis 2: Procesos Logísticos**

La segunda unidad de análisis corresponde a una de las características principales, que todo exportador debe tener clara al buscar desarrollarse dentro de un mercado internacional. Los procesos logísticos son un punto clave para el correcto manejo de una mercancía y su éxito al ser transportada de un punto a otro, con lo que cada vez más empresas buscan especializarse en estos y desarrollar mejores prácticas para un desempeño óptimo. Al conseguir de manera efectiva las diferentes entrevistas, se procede a la tabulación, en la cual se logran determinar las siguientes categorías:

1. Acuerdos Internacionales
2. Alcance Internacional
3. Transporte
4. Trazabilidad
5. Optimización Logística
6. Regulaciones Internacionales
7. Tiempos de Entrega.

### **Categoría 1. Acuerdos Internacionales**

#### **Descripción.**

Al desarrollarse un acuerdo que involucra dos o más partes diferentes (individuos, grupos o agencias) donde, tomando un compromiso para un cierto curso de acción, promueven y ejecutan algún beneficio común a todas las partes involucradas, para lo cual, para desarrollarlo y realizarlo, se requiere confianza y cooperación, así como construir una relación positiva entre las diferentes partes participantes. (Ministerio de Economía y Finanzas de Perú, s.f.)

De la presente categoría se derivan las siguientes opiniones brindadas por los entrevistados:

*“Analizar características como si tenemos o no tratado de libre comercio que este si se cuenta o no con algún acuerdo bilateral entre los países son determinantes para valorar si el mercado puede recibir nuestra producción de forma correcta y si mi producto puede ser competitivo en el mismo”. (Adrián Chavarría, entrevistado 1)*

*“Necesito conocer qué tipo de requisitos me va a pedir al mercado, cuánto es el arancel de importación, los impuestos internos asociados, tenemos un tratado de libre comercio, no tenemos un tratado de libre comercio, con lo que el exportador puede definir la situación de la exportación a realizar”. (Entrevistado 3)*

*“Los beneficios se enfocan en que nuestro país a nivel comercial cuenta con tratados de libre comercio o de acuerdo comercial con importantes regiones de consumo como lo son USA”. (Entrevistado 7)*

### **Análisis.**

El conocimiento y manejo de los acuerdos internacionales que maneja el país es de mucho beneficio para los exportadores costarricenses, debido a que les brinda una percepción clara del potencial y aceptación que puede tener dicha economía para los productos nacionales, con lo que la tramitología de acceso a los mismos, gracias al análisis y estudio de estos, puede verse beneficiada y apoyada en aspectos económicos y logísticas.

Las pymes deben estudiar los diferentes acuerdos comerciales entre mercados porque ofrecen muchas posibilidades. La mayoría suprime los aranceles, reduce los trámites burocráticos y facilita la contratación de personal cualificado.

Las pymes deben estudiar los diferentes acuerdos comerciales entre mercados porque ofrecen muchas posibilidades. La mayoría suprime los

aranceles, reduce los trámites burocráticos y facilita la contratación de personal cualificado. (párr.1, 9)

A partir de esto, al ser el sector de frutas deshidratadas un campo mayormente abarcado por empresas pymes, es de vital importancia el aprovechamiento de este tipo de recursos para la colocación de sus productos, debido a que al ser un mercado que mantiene una competencia activa de países con grandes producciones, el aprovechar este tipo de factores les permite a los exportadores reducir costos, mejorar el traslado de la mercancías y posicionarse de mejor forma en los mercados internacionales.

## **Categoría 2. Alcance Internacional**

### **Descripción.**

En la categoría dos se va a analizar el tema del alcance internacional, que pueden obtener las exportaciones costarricenses gracias a la correcta aplicación de los procesos logísticos en sus empresas, y la relevancia que tiene esto en la expansión de mercado que esto puede generar. Es por eso que se toman en cuenta las fuentes de información, con las diversas opiniones dadas en la entrevista, las cuales son las expuestas a continuación:

*“Como punto medular la parte logística, ya que desde Costa Rica podríamos llegar a 220 países y territorios sea vía marítima o vía aérea. Sin embargo, esto no quiere decir que sea de fácil acceso a estos mercados”. (Entrevistado 1)*

*“El tener una estandarización en nuestra logística, se puede valorar la calidad de producto para el cliente, cuando es un cliente nuevo y permitiría desarrollar rutas para nuevos destinos comerciales”. (Entrevistado 4)*

*“La estandarización y correcta aplicación de los procesos logísticos puede ser el significativo de que nuestros productos puedan tener un mayor alcance y llegar a más mercados internacionales”. (Entrevistado 8)*

### **Análisis.**

Al realizar una exportación, uno de los factores esenciales es determinar si existe la posibilidad, tanto logística como económica, de hacer llegar la mercancía a este destino asignado, debido a que puede existir en una economía el interés de la producción nacional, pero pueden existir inconvenientes, como tiempos de tránsito o difícil acceso, los cuales, de no tener claridad, en muchas ocasiones causan inconvenientes, como errores tiempos de entrega o afectación en la calidad del producto final.

Quando un empresario piensa en internacionalizarse debe tener presente que es un trabajo que demanda esfuerzos, recursos y en especial tiempo. Si bien es cierto que los avances tecnológicos han puesto a nuestro alcance la información del mundo, que los acuerdos comerciales han acercado las economías y que la tendencia a la facilitación del comercio está abriendo puertas insospechadas, también se debe reconocer que se hace necesario replantear nuestra posición sobre las oportunidades que tienen nuestros productos en otros mercados, puesto que el contexto global nos exige un mayor grado de preparación para evitar cometer errores que puedan impactar negativamente las finanzas empresariales por desconocimiento o mala información sobre los mercados. (Salguero, 2019, p. 1)

A partir de lo mencionado, al realizar una exportación de fruta deshidratada, los productores deben asesorarse correctamente y conocer la información sobre las características logísticas para llegar a este país, y tener claro que esto les va a brindar un beneficio y no va a encarecer su producto, debido a que el mismo, bajo los estándares internacionales, debe competir por temas de calidad y no de precio, por lo cual, aumentar el costo de este, puede generar una incorrecta aceptación de la mercancía en el país importador.

### **Categoría 3. Transporte**

## **Descripción.**

Hoy en día, el transporte forma parte de las operaciones logísticas más importantes, a causa de las demandas de los clientes, ampliando sus labores para un completo servicio con base en la oferta y demanda, por lo que la logística y el transporte van de la mano; esta primera se encarga de gestionar los flujos para que el producto llegue a su destino con tareas estratégicas de planificación, y la segunda ejecuta dichos planes para una optimización del servicio. (Paguay, 2019)

Con respecto a este tema, los entrevistados mencionan lo siguiente:

*“El tipo de transporte que se utiliza es de vital importancia para determinar la correcta aplicación de los procesos logísticos”. (Entrevistado 1)*

*“Tener conocimiento exacto de cómo ejecutar los procesos logísticos es tener la tranquilidad de que esa parte de envío del producto y logística de transporte de exportación y de importación en el país de destino, se va a desarrollar de una manera correcta”. (Entrevistado 2)*

*“Cuando pensamos en exportación a nivel logístico vamos a tener que considerar los términos internacionales de Comercio para ver cuáles son los costos asociados a mi producto. Ya muchos de los de las exportaciones que se hacen en el país son términos FOB, por lo cual el término acordado puede determinar muchas veces el costo del transporte y afectar directamente el costo total del producto”. (Entrevistado 3)*

*“Entre menor sea el tiempo de entrega entre menores sean sus costos y la calidad de su producto pueda llegar en buenas condiciones al país destino su producción va a ser mucho más eficiente y va a obtener mejores ganancias”. (Entrevistado 5)*

### **Análisis.**

El transporte de mercancías es de vital importancia para el cumplimiento de la exportación de cualquier producto, en la cual, en el desarrollo de un sector como el de las frutas deshidratadas, cumple un papel protagonista, debido a que es un canal que se destaca principalmente por su calidad, tanto en las mercancías como en los procesos ejecutados, con lo que la correcta aplicación de transporte puede diferenciar el estado en el que ellas llegan al cliente final. De acuerdo con esto, el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de España (2019) menciona lo siguiente:

Uno de los grandes retos a los que se enfrentan las empresas que quieren exportar es el transporte. Del éxito de los procesos relacionados con él va a depender, en buena medida, su competitividad en el mercado exterior.

Estimar los costes del transporte, negociar con un importador, establecer acuerdos para evitar riesgos, conocer las aduanas del país de destino o, incluso, adaptar nuestro producto a las condiciones físicas del transporte elegido son solo algunos de los aspectos cruciales que las empresas que quieren exportar deben, previamente, valorar. (párr. 1, 2)

El transporte, como se menciona, puede ser uno de los principales factores que vuelva a un país o a una producción competitiva a nivel internacional, por lo cual, para el sector de fruta deshidratada, al ser un micro, la correcta aplicación de este tipo de procesos puede brindarle ventajas competitivas y permitirle un mejor desarrollo y aprovechamiento de la logística, ya que tendría una mayor seguridad de las condiciones en las que va a llegar su producto al destino, con lo que el tema de la calidad en la entrega sería mucho mayor.

### **Categoría 4. Trazabilidad**

La trazabilidad es un concepto relativamente nuevo, pero vital para el crecimiento de cualquier empresa en la industria alimentaria, debe jugar un papel de liderazgo en la

estrategia comercial. La trazabilidad alimentaria es un conjunto de procesos que permiten un mejor control de un producto, identificando y reconstruyendo toda su historia desde la recolección, producción y procesamiento hasta el almacenamiento y distribución. Como tal, incluye un seguimiento exhaustivo de los productos alimenticios desde el punto de origen hasta el consumidor final. (PROCOMER, 2016)

*“Se debe tener claro la trazabilidad que va a llevar mi producto, si va a ser necesario un transporte y en ese transbordo, que esta sea desconsolidada punto intermedio para consolidar y poder llegar al destino final o si por el contrario se consolida desde Costa Rica. Para llegar a un punto este (sic) en el país de destino, donde va a ser retirado por el comprador”. (Entrevistado 1)*

*“Creo que lo más importante es ajustar a la logística que hoy que se va a requerir, es decir, tener claro la trazabilidad en cuanto a las tarifas y cuáles navieras me ofrecen o transportistas, independientemente de la modalidad de envío, tener claro cuáles son los precios, las tarifas y las rutas que cumplen”. (Entrevistado 2)*

*“Dependiendo del tipo de medio de transporte lo mejor es que puedan cotizar con varias empresas, al enviar un producto alimenticio, validar datos como si va consolidado o si lo van a enviar el contenedor completo. Entonces, eso tienen que revisarlo y cotizar con la mayor cantidad de empresas posibles”. (Entrevistado 3)*

*“Teniendo buenos procesos logísticos, manejando bien la trazabilidad de su mercancía, la misma va a llegar al destino en mejores condiciones y sus costos muy probablemente van a disminuir”. (Entrevistado 5)*

*“Es importante manejar todo el proceso, desde el seguro, ruta, que exista servicio de transporte, que reúna las condiciones de seguridad, de iniquidad, asegurarse que el producto pueda llegar al destino en forma”. (Entrevistado 6)*

*“Otro factor determinante es conocer todos los procesos que involucra la exportación desde que el producto sale de su planta hasta que le llega el comprador”.*  
(Entrevistado 8)

### **Análisis.**

Conocer la trazabilidad de una mercancía es de los factores más importantes en la industria alimentaria, ya que en muchas ocasiones el manejar correctamente este dato puede determinar si el producto puede o no ser vendido en una región o país determinado, debido a que cada vez más los consumidores desean saber por cuál tipo de procesos pasó la mercancía hasta llegar a sus manos, con lo que este tema puede llegar a ser un factor decisivo para la correcta apertura de mercado.

Para los empresarios costarricenses del sector es de vital importancia mantener al consumidor de su marca informado sobre cuáles son los procesos que se llevaron a cabo en la ejecución del producto y con esto crear un vínculo de confianza y transparencia. Como se ha mencionado en alertas anteriores, el consumidor actual inclina su compra hacia aquellos productos que le generen bienestar y equilibrio en su salud y en el medio. Es por esta razón que los exportadores del sector alimentario deben procurar ir un paso adelante en este ámbito. (PROCOMER, 2016, párr. 8)

Al entender los beneficios del manejo de toda la trazabilidad logística de un producto, para los exportadores de fruta deshidratada debe ser uno de los puntos claves a priorizar, debido a que una trazabilidad clara no solamente le puede brindar un aumento en ventas internacionales, sino que a su vez puede ser uno de los medios por los cuales la empresa pueda economizar, ya que al tener claro todo el proceso que desarrolla su mercancía, puede determinar puntos de mejora en este.

### **Categoría 5. Optimización Logística**

### **Descripción.**

En la categoría número cinco se detalla uno de los principales impactos que tendrían los exportadores gracias al correcto desarrollo de la logística en una empresa, el cual es la optimización y mejoramiento en la calidad de los procesos realizados, con lo que le permitiría a la misma una mejor propuesta en temas como transporte y gestión en toda la cadena de suministros. Las percepciones, que logran evidenciar correctamente lo antes mencionado, son las siguientes:

*“Desarrollar y buena gestión logística y optimizada permite a las empresas un mejoramiento en temas como los costos distribuidos al proceso de exportación y por tanto, se puede obtener una maximización del uso de la logística, considerando que tenemos siempre un margen mayor en este aspecto en comparación a países como Colombia o México, pero que la calidad da la particularidad los compran, por lo cual optimizar la logística permitiría maximizar los recursos en temas de costos y por tanto no va a afectar de manera directa el precio final”. (Entrevistado 1)*

*“Pienso que hay personas que se preparan para poder tomar decisiones correctas en sus campos productivos, tener experto desarrollando este tipo de gestiones puede generar para el exportador o productor obtener un mejoramiento logístico y optimizar sus procesos de exportación”. (Entrevistado 2)*

*“Hay que tomar en cuenta si tenemos una logística eficiente, vamos a poder también ofrecer un precio competitivo, no podemos encarecer nuestro producto, ya que ya por sí. Sí puede ser que relativamente caro con respecto a nuestros competidores. En la logística puede sumar a esto”. (Entrevistado 3)*

*“Permite un manejo correcto de la cadena de suministro para llevar a cabo un seguimiento preciso en todas las etapas y garantizar la entrega en óptimas condiciones y a tiempo, para avalar el abastecimiento en el momento acordado con los clientes minimizando riesgos”. (Entrevistado 7)*

### **Análisis.**

Para las empresas exportadoras costarricenses, el desarrollar una logística efectiva es esencial en el desarrollo de su exportación, debido a que en el país, por su capacidad productiva, por lo general en los mercados internacionales sus precios suelen ser más altos, con lo cual, de no realizar estos procesos de manera óptima, puede llegar a ser el determinante del éxito de su incursión en una región extranjera, dados las condiciones, el manejo que se requiere y las particularidades que esto conlleva.

El correcto diseño de la logística de una empresa puede convertirse en un elemento fundamental en la reducción de costos, aumento de los ingresos, generar un mejor servicio y lograr una fidelización a largo plazo de los clientes. El alinear los elementos de la logística de manera eficiente y flexible hace de una cadena de suministro una ventaja competitiva. (Mora, 2021b, párr. 1)

De acuerdo con lo ya mencionado, el optimizar las gestiones logísticas en una empresa no solamente impacta el transporte de esta, sino que lleva consigo diferentes elementos, que le permiten al producto ser más competitivo en los mercados, por lo cual la búsqueda de las empresas por tener personal o socios comerciales, que les puedan dar estas mejorías o este asesoramiento, es de vital importancia para su éxito y crecimiento.

## **Categoría 6. Regulaciones Internacionales**

### **Descripción.**

Un paso fundamental en el crecimiento de cualquier empresa es la expansión internacional, ya que supone la evolución de su modelo de negocio. Sin embargo, este proceso puede volverse bastante complicado y costoso, porque significa ingresar a nuevos mercados con procedimientos nuevos y diferentes. Asimismo, dar un paso hacia esta nueva

vertiente de negocio, requiere entender las diferentes regulaciones, impuestos y procedimientos, trabajando en cada mercado al que se quiera ingresar. De esta manera, la empresa puede estar preparada para enfrentar cualquier dificultad que pueda surgir en el camino.

Por lo mencionado anteriormente, se pueden apreciar a continuación las diferentes respuestas:

*“El conocimiento de toda la aplicación respectiva asociada a las regulaciones del país al que se va a ingresar, le permite al exportador tener una seguridad de que su producto va a llegar en correcta forma al país destino”. (Entrevistado 1)*

*“Es importante tener en cuenta lo que son los mercados, los requisitos, documentación de exportación, valorar los términos en los cuales se vendió el producto, ya que a partir de eso puede cambiar el tipo de requisitos que se requieren”. (Entrevistado 2)*

*“Debe conocer sobre la serie de requisitos documentarios necesarios para el ingreso de la mercancía en destino. Esto con el fin de que no sea tomado por sorpresa un grupo de requisitos una vez que ya el barco está por llegar al comprador quien tendrá limitantes para desalmacenar la carga, lo que podría generar cargos adicionales para ambas partes”. (Entrevistado 7)*

*“Conocer la documentación en el país destino, así como los requerimientos para el ingreso de productos del sector alimenticios son factores claves para la exportación”. (Entrevistado 9)*

### **Análisis.**

En la logística de mercancías, el tema de las regulaciones internacionales es de vital importancia en sus exportaciones, ya que la misma puede verse afectada si estos procesos llegan a ser omitidos y puede causar atrasos en las entregas, así como pérdidas financieras,

las cuales pueden representar la pérdida de relaciones comerciales y, por consiguiente, el fracaso de una empresa o un producto que se desea colocar en dicho sector.

Cuando se realizan exportaciones a los diferentes mercados de destino, es necesario cumplir con requisitos (...) (por ejemplo: permisos de ingreso, leyes, reglamentos o regulaciones) e impuestos que incluyen los de importación e internos. Cada uno de los requisitos varía según producto, es por esta razón que es fundamental conocer esta información previa a su envío al mercado. (PROCOMER, 2019, p. 11)

Con lo mencionado, se puede analizar que el éxito de la logística no solamente está en el transporte de la mercancía de un punto a otro, sino que el cumplimiento y conocimiento de todos los factores externos que rodean a estos trámites pueden hacer que la logística sea exitosa o no, con lo cual los exportadores deben realizar este tipo de estudio previo para enfocar sus esfuerzos en el cumplimiento de estos y para asegurarse que su proceso logístico sea exitoso.

## **Categoría 7. Tiempos de Entrega**

### **Descripción.**

De acuerdo con las respuestas de los entrevistados, esta categoría se refiere a uno de los aspectos más importantes en la logística de cualquier empresa, que es el de los tiempos de entrega de las mercancías en su destino, ya que esto es el fin de una cadena logística, y representa el éxito o fracaso de los procesos logísticos realizados por el productor o socio comercial. Para darle forma a esta categoría, los entrevistados respondieron lo siguiente:

*“Es necesario conocer los procesos logísticos, porque esa es la base para saber si su producto lo voy a poder posicionar en el tiempo requerido y no me va a conllevar atrasos en*

*la entrega que puede ser perjudiciales en temas económicos para la empresa”. (Entrevistado 2)*

*“Estar claros para tiempos de los procesos, y que el cliente reciba lo que pide en el tiempo y costo acordado, esto influye en la relación comercial exitosa”. (Entrevistado 4)*

*“Pensar en el tipo de transporte, y determinar los tiempos de entrega solicitados por el cliente final y con esto valorar costos y opciones de navieras para el proceso”. (Entrevistado 6)*

*“Estar al tanto las rutas que las navieras ofrecen desde C.R. y los tiempos de tránsito, lo cual puede llegar a afectar la vida útil del producto. Muchas veces, ofrecerse como proveedor tocando puertas en destinos lejanos a donde hay que hacer inversión para llegar, puede verse amenazado por la logística en el plan de exportación”. (Entrevistado 7)*

*“Si no aplicamos los procesos logísticos de la manera correcta, entonces ahí lo que va a pasar es que van haber baches o huecos en el camino en donde nos hagan retroceder con el proceso y a partir de ahí generar atrasos en tiempos de entrega de las mercancías, por lo cual le puede generar inconvenientes y pérdidas económicas a las empresas”. (Entrevistado 8)*

### **Análisis.**

El éxito o fracaso de un proceso logístico se refleja directamente en el cumplimiento de la entrega al cliente final en el plazo establecido de forma inicial, ya que es la certificación de que todos los trámites realizados fueron hechos de forma correcta, con lo que los exportadores pueden garantizar la recepción de la mercancía en las condiciones y estado óptimo, adicional a que los costos por el transporte permanecen en el margen deseado, sin generar gastos adicionales a la empresa.

De acuerdo con esto, Velmorel (2020) detalla que “los tiempos de entrega determinan en gran medida la manera en que opera la cadena de suministro y la mayoría de sus elementos financieros, como el capital circulante necesario o el retorno sobre el capital empleado (ROCE)” (párr.2). Al entender lo mencionado, los exportadores deben priorizar el correcto manejo de su logística, para tener control sobre los tiempos de transporte, así como de tramitología de la mercancía y que pueda ingresar al mercado destino de forma correcta.

### **Unidad de análisis 3: Beneficio de la Tercerización**

La tercera y última unidad de análisis corresponde a los beneficios que tendrían las empresas exportadoras, y esta investigación se enfoca en el sector de fruta deshidratada, con la tercerización de sus procesos logísticos de transporte y manejo de mercancías. Al desarrollar de manera efectiva las diferentes entrevistas, se procede a la tabulación, en la cual se logran conseguir las siguientes categorías para realizar el respectivo análisis:

1. Tecnología
2. Costos
3. Asesoría
4. Relaciones Comerciales
5. Mejoramiento de Procesos
6. Apertura de Mercados
7. Producción.

#### **Categoría 1. Tecnología**

En la categoría número uno se va a hacer el análisis de unos de los factores que cada vez toma más relevancia e importancia en la logística, que corresponde a la tecnología, además del cómo esta puede brindar beneficios para los exportadores y, a su vez, marcar una diferencia en sus procesos por el uso o no de la misma. Por estos motivos se toman en cuenta las fuentes de información, con las diversas opiniones dadas en la entrevista, las cuales son las siguientes:

*“Quizás no cuento con los implementos del equipo o los softwares necesarios para yo poder realizar los procesos necesarios para el proceso de exportación”. (Entrevistado 1)*

*“Considero que, lo más importante es que las empresas logísticas ya tienen su estructura, equipo de última generación para realizar el servicio a uno o varios clientes, mientras que, si el productor quiere el tener su estructura y le va a costar mucho más, va a ser costos mucho más elevados lo que le va a generar”. (Entrevistado 2)*

*“La poca experiencia en exportación y la falta de recursos tanto de personal como de equipo tecnológico hacen a las empresas optar por tercerizar este tipo de procesos”. (Entrevistado 4)*

*“Acceso a nuevas tecnologías y procesos modernos para el manejo y transporte de mercancías”. (Entrevistado 6)*

*“Mejor tecnología a disposición: al ser empresas enfocadas en operaciones logísticas las mismas ya cuentan con herramientas y sistemas que agilizan los procesos en la cadena logística”. (Entrevistado 10)*

### **Análisis.**

Dentro de la logística, y los procesos que se realizan en ella, la tecnología es una de las herramientas fundamentales, debido a que les permite a los exportadores mejorar sustancialmente y automatizar trámites que en otros momentos les hubieran costado tiempo y dinero hacerlos. A partir de ello, el llevar a cabo una gestión tercerizada les brinda a los productores nacionales acceder a este tipo de mecanismos, y con ello tener una mejoría en su cadena de suministros, aprovechando la experiencia de este asesor logístico.

El uso de la tecnología ha dejado de considerarse un lujo, es ahora necesario implementarla en diferentes áreas, funciones, estrategias para una buena toma de decisiones.

En un mercado globalizado en donde las empresas no se ajusten a la nueva era tecnológica; tendrán problemas de competitividad, puesto que los clientes siempre optarán por productos y servicios que le brinden mayores prestaciones, y esto podrá ser alcanzado en gran parte por la incorporación de la tecnología en los procesos de las empresas. (Alava, 2021, p. 2)

Consecuente con lo ya mencionado, para los exportadores de fruta deshidratada, al ser una producción micro a nivel internacional, el acceso y uso de las mejores prácticas logísticas es de vital importancia para su correcta introducción en diferentes regiones, con lo cual, el manejar procesos logísticos de última generación y utilizando la tecnología de punta, les va a permitir a estas convertirse en miembros de un sector más competitivo y poder acceder a más mercados, gracias a este beneficio. Por tanto, si la empresa no cuenta con las capacidades o acceso a estos instrumentos, el tercerizar le permitiría poder manejar sus productos bajo los más altos estándares tecnológicos, lo que podría conllevar a obtener un mejor posicionamiento global.

## **Categoría 2. Costos**

### **Descripción.**

En la exportación, el tema de los costos asociados a los procesos logísticos de transporte y manejo de mercancías siempre va a ser uno de los principales puntos en los cuales las empresas deben poner énfasis, ya que esto puede causar que sus mercancías aumenten sus costos totales o, por el contrario, pueden convertirlas en productos más competitivos en los mercados internacionales. Lo mencionado se justifica con las siguientes respuestas:

*“En cuanto al proceso de logística, siempre y cuando yo supervisé, puede generar que no sea necesario contar con una unidad de logística de exportación propiamente, pero cuento con una persona que le está dando el seguimiento al proceso logístico realizado, por lo que este puede ser que me salga más barato”. (Entrevistado 1)*

*“Siempre va a haber ligado con el costo, porque él es productor exportador siempre va a tratar de que su producto sea un poco más económico que lo que está en el mercado. Entonces creo que el mayor condicionante que puede tener es el tema económico”. (Entrevistado 2)*

*“Es importante el tema de si yo no sé hacerlo, mejor lo contrató. Sobre todo, por el hecho de que eso genera costos a la empresa. Entonces, los errores que uno pueda cometer, sobre todo empezando, pueden salir caros, por lo cual en ese sentido del mejor tercerizar”. (Entrevistado 3)*

*“Costos asociados más altos”. (Entrevistado 4)*

*“La mayor condicionante que podría tener realmente es el tema de los costos que variando y dependiendo del tipo de producción que sea, el costo puede ser mayor ya que al tener a cargo a tercero, se debe asumir el costo de la carga y demás trámites, entonces creo que ese es uno de los mayores condicionantes”. (Entrevistado 5)*

*“Una de las mayores condicionantes pueden ser los costos por servicios, fletes”. (Entrevistado 6)*

*“Se produce un mejor manejo del capital de trabajo ya que la complejidad de las operaciones desaparece para centrar todos sus esfuerzos por medio de un forwarder, lo que permite al equipo de personas que se encargaba de la logística, concentrarse en otras tareas en pro de los objetivos de la empresa y puede generar una reducción de costos en las operaciones logísticas”. (Entrevistado 7)*

**Análisis.**

El tema de los costos para las empresas exportadoras de fruta deshidratada es uno de los puntos esenciales, debido a que al ser un sector mayormente desarrollado por empresas pymes, las cuales cuentan con una capacidad económica que no es tan alta como la de una empresa ya consolidada de un poder económico alto, por lo que, tener un precio competitivo a nivel internacional puede determinar el éxito del producto exportado.

La optimización de los recursos, así como la disminución de costos, es una alternativa muy utilizada por las empresas.

Entre las herramientas administrativas se encuentra la tercerización, conocida también como outsourcing, la cual consiste en dejar en manos de expertos algunos servicios para que la empresa se dedique a su especialidad. Los empresarios, a través de esta herramienta, pueden crecer minimizando los riesgos de inversión. (Cobo, 2017, p. 6)

Al ser la exportación de frutas deshidratadas un mercado competitivo, donde participan países como Tailandia, Colombia y México, estos abarcan gran parte de ese mercado, un país como Costa Rica compite mayormente por calidad y no por precio, y el desarrollar correctamente la operación logística les permite a las empresas destacar en los sectores internacionales, con lo cual la tercerización de estos trámites, si bien para las empresas no va a representar un gran beneficio económico, debido a que los costos totales pueden llegar a aumentar, se aseguran de que el margen de error pueda llegar a ser menor, ya que de realizar la gestión en la empresa y cometerse errores, puede representar gastos económicos; adicionando que la mercancía estaría siendo transportada por expertos y bajo los mejores estándares internacionales, con lo cual la calidad exportable es aún mayor.

**Categoría 3. Asesoría****Descripción.**

Esta categoría se desarrolla como el número tres, pues la misma refleja la importancia de una buena asesoría y los impactos que las empresas exportadoras podrían tener con la correcta asociación comercial, ya que no solamente les generaría un valor agregado en temas como el transporte, sino que a su vez les permitiría optar por las diferentes posibilidades, de las cuales, al realizar su logística de forma individual, no lo conseguirían. Con respecto a este tema, los entrevistados mencionan lo siguiente:

*“Si existe un desconocimiento total del tema, la dependencia a este asesor, si bien es cierto el mismo apoyaría con este proceso, puede llevar a que se estén pagando sobre costos por procesos que se podrían hacerse desde la gestión de ventas y que no necesariamente sea necesaria la tercerización”. (Entrevistado 1)*

*“Puede ser beneficiosa, para tener toda la información y experiencia necesaria, puede generar costo adicional, pero da seguridad de realizar mejor las cosas”. (Entrevistado 4)*

*“Para los exportadores considero que el mayor beneficio que traería la tercerización es la asesoría, debido a que les permitiría obtener gran desarrollo y gran información sobre cómo proceder que se debe hacer que se debe tomar en cuenta y cómo se ingresa a un mercado o conocimientos que si un exportador es nuevo le llevaría tiempo este margen y podrían presentarse errores en el proceso”. (Entrevistado 5)*

*“Hay que entender que no todas las exportaciones tienen la capacidad de tener un sector dedicado a la logística y pagar determinado monto el servicio brindado, ya que se debe de contratar personal y llevar control correspondiente en el cual los que manejen esto sean expertos en el tema”. (Entrevistado 6)*

*“El músculo que maneja una empresa contratada para la logística permite tener más oportunidades en búsqueda de rutas marítimas, aéreas a menor costo, tránsito donde se*

*integra también la asesoría documentaria de requisitos para ser más competitivo”.*  
(Entrevistado 7)

*“Asesorarse de la mejor forma y poder tener conocimientos del proceso, esto para mantener control sobre la operativa realizada, ya que el no prestar atención a esto puede generar errores”.* (Entrevistado 8)

### **Análisis.**

El correcto desarrollo de los procesos logísticos para las empresas, como ya se ha mencionado, es uno de los puntos específicos donde recae el éxito de la gestión de venta, por lo cual, a la hora de tercerizar su logística, las empresas deben asegurarse de contratar socios que les brinden seguridad para la realización de estos trámites, ya que al ceder a estas gestiones a un tercero, la responsabilidad de los procesos y el éxito de los mismos se está cediendo, así como la toma de decisiones finales y el acompañamiento de la exportación. De acuerdo con esto, Solística (2019) menciona lo siguiente:

Contar con servicios de consultoría en logística es una decisión estratégica en la empresa que cumple con la función de hacer que se diferencie competitivamente hablando. Gracias a esta consultoría la empresa adquiere conocimientos, experiencias y habilidades para tomar mejores decisiones y alcanzar eficientemente las metas en la cadena de suministro. (párr. 1)

Al partir de esto, el tema de la tercerización no solamente les brinda beneficios en características como el desarrollo del transporte de mercancías, sino que les permite a las empresas agregar nuevos conocimientos y socios comerciales, a los cuales en sus inicios o al realizar los trámites por sí mismos no tendrían este acceso, y esto abriéndoles las puertas, a su vez, para aumentar su alcance internacional.

### **Categoría 4. Relaciones Comerciales**

### **Descripción.**

La categoría número cuatro corresponde a uno de los grandes beneficios de la tercerización logística para una empresa, el cual es el acceso a las relaciones comerciales; esta característica se seleccionó por las respuestas brindadas por los entrevistados, lo que significa que este tema es uno de los factores principales, que fortalecería al sector exportador costarricense en los mercados internacionales. La fuente de esta información es la detallada a continuación:

*“Pues me permite tener acceso, por ejemplo, a los recursos que tiene las empresas de logística como conocimiento, contactos, contratos, volúmenes asociados a exportación o importación y obtener tarifas incluso más competitivas que las que podría conseguir yo de manera individual como empresa”. (Entrevistado 1)*

*“El optar por la tercerización me permite como exportador tener personas encargadas que resuelva todo lo que corresponde a la logística, es decir, yo soy experto en el producto, busco un experto logístico que sea el que me asesore para que mi producto pueda llegar a destino con todos los requerimientos necesarios. Y de existir inconvenientes mantiene relaciones comerciales ya establecidas para atender estos aspectos”. (Entrevistado 2)*

*“Al tercerizar las empresas buscan una persona que tenga un contacto en la parte de exportaciones, y que les permita el fácil acceso a los procesos con la agencia aduanal o una naviera, ya que les dan la responsabilidad de este desarrollo”. (Entrevistado 3)*

*“En los procesos logísticos tener claridad de cuáles son sus responsabilidades, para mí es medular el trabajar también con un operador logístico que brinda confianza para que pueda desarrollar el proceso de manera exitosa gracias al alcance internacional del mismo”. (Entrevistado 8)*

### **Análisis.**

Para cualquier empresa que desea incursionar en los mercados exteriores, el tema de las relaciones comerciales con clientes, proveedores y socios es de vital importancia para el desarrollo de una gestión de exportación exitosa, por lo cual, el tercerizar su logística, le permite acceder a una gama más amplia en estas características, ya que, al ser una empresa encargada directamente de realizar estos trámites, puede contar con acceso a precios, tiempos y accesos muchos más ágiles y eficientes.

Las relaciones comerciales son un elemento muy importante en la vida empresarial. El resultado de un buen o mal negocio puede estar fuertemente condicionado por las alianzas que una empresa llegue a construir. En algunas industrias suelen ser relaciones más estables, por ser mercados más cerrados, mientras que en otras son relaciones con un importante nivel de recambio. (Saieh, 2021, párr. 1)

Detallado esto, y para los exportadores de frutas deshidratadas, la tercerización les podría brindar un nuevo margen de desarrollo, debido a que les permitiría en un inicio aprovechar el manejo internacional de la empresa encargada logística, y con ello aumentar su participación de mercado y poder, gracias al posicionamiento correcto, incursionar en nuevos sectores, ya que el ingresar a estos sería un proceso más sencillo que al realizarlo ellos en una gestión individual y propia.

### **Categoría 5. Mejoramiento de Procesos**

En la categoría número cinco se puede observar que, con la tercerización de los procesos logísticos en una empresa, la misma puede obtener beneficios como el mejoramiento de estos, debido a que puede asesorarse y utilizar herramientas de especialistas en el tema, con los cuales los exportadores se ven positivamente afectadas, y los resultados de su incursión en los mercados extranjeros puede realizarse de una mejor forma. Las percepciones, que logran evidenciar correctamente lo antes mencionado, son las siguientes:

*“Tener como su aliado comercial a una muy buena empresa de logística, le va a facilitar en temas de procesos, ayudarle a resolver cualquier inquietud que tenga cualquier inconveniente que se presente, porque pasa que hay empresas, productores o exportadores que simplemente buscan la opción más económica y pues lejos de darle un beneficio por ser más económico le presentan varios problemas porque la empresa simplemente desconoce los temas y los procesos y por cobrar una tarifa barata que después se presenta por el problema en el proceso de exportación, entonces creo que ahí es donde está la base de que la exportación sea exitosa”. (Entrevistado 2)*

*“La tercerización permite trámites más expeditos, hacer los procesos correctos, menores fallas, menor costo por errores en presupuesto para el cliente”. (Entrevistado 4)*

*“Realmente considero que el mayor beneficio podría ser el mejoramiento en sus procesos logísticos ya que esto es un sector que en su mayoría lo producen pymes, por lo cual sus procesos logísticos probablemente no sean tan estandarizados, y en dado que si ingresan a los que son terceros podrían llegar a mejorar esos procesos logísticos y realmente creo que ese es el mayor beneficio”. (Entrevistado 5)*

*“Estaría especializando sus procesos con las mejores competencias y asesorado a expertos para brindar los servicios”. (Entrevistado 6)*

*“La logística tercerizada es un recurso que las empresas pueden utilizar como un procedimiento estratégico para gestionar sus recursos y mejor rendimiento”. (Entrevistado 7)*

*“Adicional a esto el mejoramiento de sus procesos es un beneficio, ya que, al ser una empresa directamente dedicada a esto, sus procesos en muchas ocasiones con más ágiles y facilitan los trámites”. (Entrevistado 8)*

*“La facilitación de la gestión del capital humano ya que se pagaría el servicio a un tercero por lo que la empresa no tiene a cargo un departamento propio de la empresa”.*  
(Entrevistado, 10)

### **Análisis.**

Para los sectores exportadores costarricenses, el ingresar a un mercado representa un riesgo desde un punto de vista económico y estratégico, ya que el mismo debe ser planificado bajo estrictos parámetros de calidad, y buscar siempre socios comerciales que les permitan un acceso fácil y directo en el sector o economía al que se desea ingresar. A partir de esto, la logística representa uno de los factores principales que las empresas deben priorizar para el éxito de su exportación.

Cabe mencionar que la logística como herramienta primordial en el desarrollo de una organización permite incrementar la competitividad, agilizar actividades de compras, planificar estratégicamente para evitar situaciones inesperadas y optimizar los costos; creando sistemas integrados de información y control para conseguir un flujo continuo de productos con las mínimas inversiones posibles y en consecuencia menor los costos operativos para la empresa. (Pimiento, 2016, p. 33)

Al destacar lo ya mencionado, para las empresas exportadoras de fruta deshidratada, la tercerización de sus procesos logísticos les permitiría un mayor acceso a diferentes funciones, con lo cual su producción, por consiguiente, va a obtener un mejoramiento en la calidad de su cadena logística, con lo que su producto va a poder ser más competitivo en los mercados internacionales y va a poder acceder a más de ellos, gracias al alcance que el mejoramiento que esto le va a permitir.

## **Categoría 6. Apertura de Mercados**

### **Descripción**

En la categoría número seis se logra evidenciar uno de los mayores beneficios que le brinda la tercerización a cualquier empresa que se desligue de su parte logística, ya que, al ceder estas funciones, la empresa va a obtener un mejoramiento en características que anteriormente no podía ejecutar con la mayor eficiencia, como lo son el acceso y la apertura de mercados internacionales. Por ello es que se toman en cuenta las siguientes fuentes de información, con las diversas opiniones dadas en la entrevista:

*“Al desligarme en buena parte de los procesos logísticos de la empresa como contratación de embarque o transporte, aduanas y demás puedo ocuparme en otras gestiones en enfocarse en apertura de mercados e incrementar ventas o generar algún otro tipo de negocio. Mientras tengo una empresa que está trabajando en la que puede ser mi área débil”. (Entrevistado 1)*

*“Si soy una empresa micro, probablemente mi mayor conocimiento va a ser sobre el proceso de producción, por lo cual dejar los procesos logísticos en manos de un experto me van a permitir enfocarme en temas como comercializar mi producto”. (Entrevistado 2)*

*“Considero que el mayor aporte es la participación de expertos en la logística, es la disminución de procesos realizados, con lo cual la empresa puede priorizar su tiempo en ventas o aumento de exportaciones”. (Entrevistado 4)*

*“La tercerización logra mejorar la productividad de la propia empresa, lo cual debe de venir acompañado de una mejora en la calidad en los servicios de venta al cliente final y acceso a nuevos mercados”. (Entrevistado 8)*

### **Análisis.**

El actual mercado costarricense de frutas deshidratadas está integrado, en su mayoría, por pequeñas y medianas empresas, las cuales están iniciando exportaciones o ya están consolidadas en mercados internacionales, pero su capacidad productiva no es tan alta como

en países competidores. Por eso, la incursión en dichos los sectores debe realizarse bajo estudios previos, donde se determinen una factibilidad de la exportación de este producto, y como punto esencial definir el mercado al que va dirigido.

Hoy, ante la velocidad de respuesta al mercado, es indudable que los negocios requieren lograr una perfecta coordinación entre el impulso de la demanda y la satisfacción (trabajo del área de Marketing) y la distribución (objetivo de la logística), ya que una buena integración da como resultado una mayor disponibilidad del producto, acortamiento de los ciclos de vida del mismo y, desde luego, la total satisfacción del cliente. (Sicairos, 2018, párr. 8)

Con lo ya mencionado, la logística es una herramienta esencial para poder ingresar correctamente a nuevos mercados, la cual, si se habla de empresas pymes, puede ser un trámite que conlleve tiempo y dinero, factores que podrían utilizarlos para analizar la región a la que van dirigidos; por lo tanto, al iniciar operaciones, la tercerización de los procesos logísticos puede ser un factor que determine el éxito o fracaso que vaya a tener una empresa, ya que el correcto estudio de mercado abarca una cantidad importante de tiempo y especialización, con lo cual, mantener al personal mayormente enfocado en esto puede ser el punto diferencial para que las exportaciones puedan lograr el posicionamiento deseado.

## **Categoría 7. Producción**

### **Descripción.**

La producción es uno de los procesos más importantes y expeditos para cualquier empresa, debido a que es la encargada de mantener sus productos en el mercado, por lo cual un error en este puede llegar a representar equivocaciones y atrasos en toda la cadena logística, y a partir de esto, para los exportadores este aspecto es uno de los más importantes, debido al cumplimiento de los pedidos y entregas, por lo que las empresas deben enfocar la mayor cantidad de recursos para esto. Por lo mencionado anteriormente, se pueden apreciar a continuación las diferentes respuestas:

*“La tercerización logística, en la cual buscó el respaldo para yo lograr el crecimiento, al final me va a permitir, como empresa enfocarme en otras áreas este para potenciar la compañía, sabiendo que la contratación que se hizo por outsourcing sea la mejor y me den el respaldo para la exportación exitosa de mi producto”. (Entrevistado 1)*

*“El expertiz de todos los procesos logísticos ya las empresas encargadas a esto lo tienen, y la empresa productora no tendría que contratar una persona exclusiva logística para que esté dentro de su empresa, sino que, al tercerizar, quien sea su asesor le va a brindar este conocimiento, entonces el mayor impacto que pueda tener siempre va a ser positivo, porque la empresa puede enfocar sus conocimientos en la producción de sus mercancías”. (Entrevistado 2)*

*“Tercerizar es un proceso que considero positivo y que puedan utilizarse como una herramienta para que la empresa pueda dedicarse a la producción, pueda enfocarse en el cumplimiento de estándares de calidad y demás. Y en la parte comercio internacional existe una persona que se encargue del contacto con la Agencia”. (Entrevistado 3)*

*“Considero que para el desarrollo del sector como tal podría traer beneficios ya que es un sector pyme o mi pyme el cual se podría ver beneficiado, ya que les permitiría conocer procesos logísticos estandarizados y que sus mercancías sean exportadas por expertos así asegurándose de que los productos lleguen con mayor eficiencia y en mejores tiempos a sus destinos pero también considero que el tema de los costos puede presentar y limitantes ya que como mencionamos si son pymes pueden asumir este costo podría ser significativo para su operativa, y ellos en consecuencia colocar el total de sus esfuerzos en la producción de calidad y bajo estándares internacionales”. (Entrevistado 5)*

*“Debería ser un impacto positivo, ya que, si se tercerizar se podría generar un costo, sino que un beneficio ya que le da seguridad en el proceso y puede desempeñar sus procesos productivos de mejor forma”. (Entrevistado 6)*

*“La reducción de costos en la operación logística y el enfoque en la producción y venta de sus productos”. (Entrevistado 7)*

*“Desde mi punto de vista considero que, aunque una empresa externa puede ofrecer muchos servicios y contar con personas especialistas en el área la mejor opción es contar con un departamento interno de la empresa, ya que, además de conocer de la operación logística llega a conocer el proceso productivo y las metas y objetivos de la empresa, a diferencia de si hay tercerización de los procesos logísticos ya que a su vez trabajan con diferentes empresas a la vez”. (Entrevistado 10)*

### **Análisis**

Al día de hoy las empresas exportadoras de fruta deshidratada compiten en los mercados internacionales por su gran calidad y buenos procesos, por lo cual, para un mayor posicionamiento de mercado al obtenido el día de hoy, las mismas deben priorizar este aspecto y aumentar su oferta exportable; argumentando esto, la tercerización de los procesos logísticos les permitiría a las empresas productoras desarrollar más depuradamente estos trámites, ya que no tendrían que destinar recursos a este desarrollo logístico.

La producción de alimentos ha llevado a la necesidad de formar empresas con equipos integrados multidisciplinarios que trabajen de forma conjunta para cumplir con ese compromiso de ofrecer resultados en el mercado servicio de acuerdo con las exigencias de los consumidores meta de las industrias alimenticias. (Rojas y Valverde, 2018, p. 71)

Con lo ya comentado, si bien la tercerización de los procesos logísticos les permitiría, a las empresas productoras de frutas deshidratadas, poder enfocarse en su producción, a su vez, también se logra analizar que no para todas las empresas es enriquecedor este tema, ya que puede llegar a ser un canal que no vaya de la mano con los deseos u objetivos que esta tenga a futuro, por lo cual este tipo de desarrollo debe estar bien enfocado, según las

necesidades que tenga la empresa y su capacidad productiva para poder tener éxito, brindarle un beneficio óptimo y mejorar su oferta exportable.

## **Interpretación de los Datos**

Costa Rica, con el paso de los años, se ha convertido en uno de los grandes exportadores del sector agro a nivel internacional, por lo cual su oferta exportable cada vez obtiene más reconocimiento en este campo, y le permite al país desarrollar y diversificar la misma. Al entender esto, las frutas deshidratadas con el paso del tiempo han logrado posicionarse dentro de las diferentes regiones como un producto complementario a las frutas tropicales, y respaldado por la gran calidad que ofrece el país en este tipo de mercancías.

A partir de esto, y gracias a las tendencias de consumo de la población mundial, el sector de frutas deshidratadas ha logrado aumentar su posicionamiento y consumo, a partir de características como los cambios alimenticios y el estilo de vida de las personas, con lo cual los productores costarricenses se han visto beneficiados y han logrado diversificar su producción, hasta el punto de mantener en un constante crecimiento las exportaciones de este sector, y permitir que cada vez sus mercancías lleguen a más países y mercados internacionales.

Al valorar lo ya mencionado a nivel internacional, Costa Rica es un país micro en las exportaciones de frutas deshidratadas, ya que compite con países como Tailandia, México y Colombia, por lo cual la elección correcta de los mercados a los que ingresa y el correcto manejo de características, como las barreras no arancelarias de etiquetado y presentación, se convierten en factores determinantes para el crecimiento y aceptación de las mercancías en estos, siendo siempre la calidad y no el precio los factores que convierten al país en un importante productor.

Entendido que la competencia internacional en el sector alimenticio es bastante alta, el tema de la especialización y diferenciación en los mercados se ha convertido cada vez más en un factor determinante para el correcto posicionamiento de un producto; por lo tanto, temas como las certificaciones de calidad y sanidad que tengan los productos, les pueden permitir a estos destacar entre sus competidores y poder hacer crecer su producción exitosamente.

Al reforzar esto, los entrevistados detallan que uno de los factores más importantes, para poder ingresar y desarrollarse dentro de un mercado internacional, es el correcto estudio de las características demográficas que mantenga este país o región a la que se desea ingresar, debido a que un análisis correcto de estos factores puede hacer enfocar y dirigir los esfuerzos hacia la población meta, entendiendo que la fruta deshidratada costarricense no es competitiva a nivel de precio, por lo cual debe de ir correctamente enfocada y dirigida para lograr tener buenos resultados.

Al determinar esto, no solamente el correcto estudio de los mercados determina el éxito de una exportación, sino que el conocimiento y aplicación correcta de los diferentes tratados que el país mantenga, pueden ser piezas claves para la correcta comercialización del producto, así como le puede brindar una ventaja competitiva en temas logísticos, ya que le permitiría reducir costos arancelarios, los cuales convierten a la mercancía en una opción mucho más accesible para la compra.

La correcta aplicación de la logística en las empresas exportadoras puede ser una pieza fundamental en su alcance a nuevos mercados internacionales, pues conocer y manejar de forma correcta esta, les permite a las empresas dominar características de transporte, las cuales pueden permitirles expandir su negocio a más países, conociendo las posibilidades de acceso y el correcto manejo para el ingreso al mismo, cumplido con todas las normativas internacionales.

Dentro de los procesos logísticos, temas como el medio de transporte y la trazabilidad de la mercancía son señalados como características esenciales para el correcto desarrollo de estos, porque, al ser productos alimenticios, el conocimiento y buena manipulación de estos pueden ser vitales para que los consumidores opten por la mercancía, ya que, al ser un mercado dominado en gran parte por una población pendiente de factores como el medio ambiente y su estilo de vida saludable, buscan que la trazabilidad de la mercancía sea de los más altos estándares.

Por otra parte, también se debe destacar que el correcto manejo de los procesos logísticos, le permite a las empresas mejorar y optimizar la misma logística, siendo un punto clave para el correcto desarrollo de la exportación y, al desarrollar estos en manos de expertos o personas conocedoras del tema, puede brindar un mayor dinamismo en toda la cadena de suministros, y permitir que la eficiencia del trámite crezca, siempre y cuando se manejen temas como regulaciones y permisos que los países tengan con productos alimenticios.

La importancia de las regulaciones internacionales, como se mencionaba, puede ser clave para la entrada de una mercancía a una economía, ya que existen requisitos y procesos necesarios que, de no cumplirse, pueden afectar a uno de los puntos que en las entrevistas fueron muy resaltados, el cual es el de los tiempos de entrega, pues se conoce que en la globalización que existe al día de hoy, los tiempos y la inmediatez de los requerimientos juegan un papel de suma importancia en el éxito de cualquier producción que desee ser internacionalizada, porque un fallo en este puede ser el causante del quiebre de la relación comercial.

Por otra parte, el análisis resalta características que les brindaría la tercerización a las empresas exportadoras de fruta deshidratada, donde el tema de acceso a una mayor tecnología y una estandarización de procesos podría brindarles una optimización en su cadena, con lo cual las empresas pueden llegar a ser más competitivas y mejorar en el manejo y manipulación de sus productos.

Todo esto va de la mano con los costos asociados a una tercerización de procesos, los cuales, por lo general pueden llegar a ser más caros a nivel económico, pero para la empresa les brindaría una seguridad de que sus trámites son realizados de una mejor forma y con un margen de error mucho menor, por lo que para una pequeña o mediana empresa podría darles un factor diferenciador, donde, a pesar de que su producto a nivel económico no llegue a ser tan competitivo, en temas de calidad y logística obtendría grandes beneficios.

La tercerización como proceso, no solo les permitiría a las empresas tener mejoras en temas de transporte, sino que al implementar este modelo, las empresas tienen especialistas

en cada rama de la logística, quienes las van a asesorar y dirigir para tomar las mejores decisiones, porque cuentan con una experiencia demostrada, además de que les brindarían un acceso a relaciones comerciales, que le permitiría a una empresa exportadora poder optar por precios más competitivos y mejores tiempos de entrega de sus productos.

Por lo ya mencionado, la tercerización en forma general les permitirá a las empresas mejorar sus procesos, ya que, al tener personas dedicadas únicamente a este tipo de trámites, les permite una mayor especialización en ellos, pero a su vez es de vital importancia que la selección de este asesor o socio logístico sea bajo altos estándares, para con esto asegurarse que exista un mejoramiento y no un retroceso en los mecanismos realizados.

Finalmente, la tercerización les puede ayudar a las empresas desde un punto de mejoramiento y enfoque de su producción y canal de ventas, ya que, al no tener que dedicar tiempo ni recursos para realizar este tipo de trámites, su alcance internacional en los mercados y la calidad de los productos podrían verse aumentados positivamente, siempre que el socio comercial siga los estándares y se mantenga en una misma línea con los objetivos de las empresas.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En este capítulo se muestran las conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron, todo esto en relación con los datos recolectados durante el desarrollo de la investigación realizada, para, así, determinar cuáles son los posibles impactos para el sector exportador costarricense de frutas deshidratadas con la tercerización de sus procesos logísticos para los años 2022-2023.

### **Conclusiones de la Investigación**

Se concluye que, el sector de frutas deshidratadas costarricenses es un mercado que se encuentra en crecimiento, por lo cual el mismo está compuesto en su mayoría por empresas PYMES.

Se determina que Costa Rica, en los mercados internacionales, debe competir por temas de calidad y no por precios, ya que sus competidores tienen una oferta exportable mayor y a un menor precios por su volumen.

Se determina que el sector de frutas deshidratadas permite aumentar la vida útil de la producción costarricense, y les ofrece una mayor variedad y atractivo a los compradores internacionales.

Se menciona que el tema de las certificaciones le puede permitir, a este sector exportador de frutas deshidratadas, una diferenciación en los mercados internacionales, gracias al reconocimiento de buenas prácticas de la producción costarricense.

Se concluye que, las tendencias de consumo mundiales y la búsqueda de un estilo de vida más saludable, pueden ser dos factores determinantes para el crecimiento de las exportaciones de fruta deshidratada.

Se determina que el estudio de mercado es de vital importancia para el correcto posicionamiento de estas mercancías, ya que, por la naturaleza de estas, no son accesibles o atractivas para todo tipo de población.

Se concluye que, el conocimiento de las características no arancelarias de un país le facilita el acceso y posicionamiento en el mismo, debido a que esto le puede permitir una reducción de costos totales y tiempos de entrega de la mercancía.

Se menciona que, el conocimiento de los procesos logísticos para la exportación les permite a los productores, la selección correcta del transporte para el traslado de sus mercancías.

Se evidencia que el manejo correcto de las relaciones comerciales y acuerdos, que se mantengan con el país importador, puede determinar el éxito o fracaso de una exportación.

Se determina que el buen manejo y conocimiento acerca de la aplicación de los procesos logísticos, le puede permitir a un exportador aumentar su alcance internacional.

Se concluye que, para un producto alimenticio, como las frutas deshidratadas, los procesos logísticos son de vital importancia, ya que les permiten certificar el buen manejo y trazabilidad de su mercancía.

Se evidencia que, la optimización logística en la exportación de una mercancía puede hacer que la misma sea más competitiva a nivel internacional, gracias al mejoramiento en la cadena de suministros que esto representa.

Se concluye que la correcta ejecución de la logística y el cumplimiento de los tiempos de entrega, para una empresa exportadora puede determinar el éxito y crecimiento de la relación comercial con el importador.

Se determina que, el acceso a procesos y equipo de última generación hace que la tercerización logística sea una opción para las empresas exportadores, con el fin de mejorar sus procesos.

Se determina que los costos de realizar una tercerización logística pueden ser mayores que los de manejar la logística centralizada en la empresa, pero la optimización que tendría la empresa mejoraría la calidad del proceso.

Se concluye que la tercerización logística disminuirá el margen de error de las empresas en su operativa logística, por lo que el éxito de las exportaciones puede ser aún mayor.

Se evidencia que, uno de los mayores aportes de la tercerización logística es la asesoría y experiencia en este campo, con lo cual se pueden tomar mejores decisiones y con esto disminuir los costos en este tipo de trámites.

Se concluye que, el tercerizar los procesos logísticos, les permitiría a las empresas enfocar los esfuerzos en el acceso a nuevos mercados, ya que tendrían un socio logístico que les aseguraría el poder llegar con éxito a los mismos.

Se determina que, la tercerización logística puede ser una gran aliada para las empresas en sus primeras etapas de crecimiento, pues, al no contar con experiencia o personal para realizar de forma óptima las mismas, esta práctica puede generar una mejora en sus procesos.

Se concluye que la capacidad económica y productiva de la empresa puede ser características determinantes para que una empresa exportadora de frutas deshidratadas decida tercerizar la logística.

Se concluye que, al tercerizar los procesos logísticos, las empresas exportadoras de frutas deshidratadas pueden enfocar más esfuerzos en el desarrollo de su producción y mejoramiento, porque no tendrían que dedicar tiempo ni personal para esto.

Finalmente, para responder la pregunta de la investigación, se concluye que el sector exportador costarricense de frutas deshidratadas vería impactados sus procesos de producción, debido al aprovechamiento de los recursos para la realización de este factor, sus ventas y expansión, ya que permitiría una mayor centralización de la operativa y acceso a nuevos mercados, con la implementación de la tercerización logística para los años 2022 y 2023, pues, al ser un sector en crecimiento, el enfoque en estas características y la seguridad y respaldo en sus procesos logísticos, pueden permitir un mejor desarrollo internacional.

### **Recomendaciones**

Se les sugiere, a las empresas exportadoras de frutas deshidratadas, definir correctamente sus mercados meta, y con esto maximizar su posicionamiento en ellos, por medio de un estudio y visualización de los sectores.

Otra exhortación, para estas empresas, es determinar cuál es el transporte más adecuado para sus mercancías, esto por medio de un análisis de los factores de la misma, ya que su correcta selección puede mejorar la trazabilidad de estas, y que la calidad pueda ser aún mayor a la obtenida hoy día.

Por otra parte, también se les recomienda observar las tendencias de consumo de los mercados y priorizar el desarrollo en sectores poco explorados por lo competidores, esto por medio de la búsqueda de socios comerciales estratégicos.

Se les recomienda, además, continuar con la diversificación de la producción de frutas deshidratadas, por medio de nuevas combinaciones y pruebas con nuevas frutas, debido a que esta característica puede permitir que los productos costarricenses logren ser más destacados a nivel internacional.

Adicionado a esto, se les recomienda, a estas empresas, una búsqueda constante de certificaciones de calidad e inocuidad, esto por medio del diseño procesos más estandarizados y de mayor calidad, que les permitan destacarse u obtener un valor diferenciador.

Se les sugiere, a los productores de fruta deshidratada, mantener un correcto abastecimiento de su producción, ya que, al ser dependientes de las temporadas de fruta fresca para su abastecimiento, por lo cual se debe contar con un buen socio comercial que les asegure este cumplimiento.

Se les recomienda, a las empresas exportadoras costarricenses, realizar un estudio y análisis de los mercados internacionales, y con esto definir la correcta logística que requiere su mercancía para ingresar al sector seleccionado.

Se les recomienda, a las empresas de servicios logísticos, un acercamiento a las empresas PYMES exportadoras de fruta deshidratada, por medio de capacitaciones y foros, ya que esto les permitiría un crecimiento y apertura a ambos sectores.

A estas empresas, se les sugiere también buscar características que les den un valor agregado, como seguros, tecnologías y procesos de última generación, para con ello atraer a los exportadores a utilizar sus servicios a largo plazo.

Para las compañías exportadoras que desean tercerizar sus procesos logísticos, se les recomienda analizar las variables de sus empresas y con esto determinar el impacto que tendría la aplicación de este proceso en su cadena de suministros.

Como punto adicional, también se les sugiere a estas empresas, validar diferentes ofertas y estudiar las tendencias y comportamientos de mercado, para con esto encontrar las mejores opciones y mejorar la rentabilidad de la exportación.

Se le recomienda, a PROCOMER, brindar asesorías por medio de webinars o foros, sobre la tercerización logística y sus diferentes implicaciones en la optimización para las empresas.

Adicional, se le sugiere a esta institución ampliar por medio de videos informativos y fichas institucionales, la información sobre los beneficios de la fruta deshidrata como un snack saludable de alta calidad, en los mercados internacionales.

Por otra parte, se le recomienda a esta institución desarrollar plataforma o lista de asesores u operadores logísticos que destaquen con una certificación de respaldo, para que con estos las empresas puedan valorar y determinar las mejores opciones.

Al tercerizar sus procesos logísticos, se les recomienda a las empresas buscar un operador que les brinde respaldo sobre los trámites realizados, esto por medio y análisis de los factores requeridos por la empresa, para con esto asegurarse que la esta trabaje bajo los mismos objetivos para su desarrollo y crecimiento.

Se les recomienda, a instituciones como CRECEX Y CADEXCO, aumentar su conocimiento sobre la tercerización, logística y sector de frutas deshidratadas, por medio de capacitaciones en el área encargada de exportación, ya que son un apoyo esencial para empresas PYMES, las cuales imperan en este mercado.

Se les recomienda, a las empresas exportadoras de fruta deshidratada, el uso de la tercerización logística en sus primeras etapas de crecimiento internacional, para que puedan aumentar su posición y aprender del correcto manejo de la logística para las exportaciones.

## **CAPÍTULO VI: PROPUESTA**

El sector exportador de frutas deshidratadas al día de hoy se mantiene en un constante crecimiento, siendo este mayormente desarrollado por empresas PYMES, que buscan maximizar la oferta exportable del país, gracias al aprovechamiento de los recursos y diversificación de los mismos, con lo que la correcta aplicación de la logística en la empresa puede conllevar al correcto ingreso a los mercados y su apertura, siendo la tercerización uno de las opciones para esto, por lo cual, el definir la necesidad y capacidad de procesos que puede realizar la empresa, puede determinar el éxito de la exportación.

### **Objetivo General**

Proponer una herramienta para que las PYMES costarricenses de frutas deshidratadas puedan definir la viabilidad del uso de la tercerización en sus procesos logísticos.

### **Objetivos Específicos**

Determinar los puntos clave para el correcto desarrollo de una exportación de frutas deshidratadas.

Revisar la viabilidad de la tercerización de los procesos logísticos para las empresas PYMES costarricenses de frutas deshidratadas.

### **Proyección de la Propuesta de Herramienta para medir la Viabilidad de la Exportación**

Inicialmente, se debe entender que el desarrollo del sector exportador de frutas deshidratadas ha obtenido un crecimiento paulatino y favorable en el último tiempo, siendo una opción de diversificación para la producción nacional de fruta fresca y fruta congelada, por lo cual, la mayor parte de empresas dedicadas a esto son micro, pequeñas y medianas, con esto, entendiendo que su producción y acceso a los mercados puede ser un desarrollo

más lento y estudiado, ya que un error puede significar para este sector una pérdida bastante considerable.

Consecuente con lo mencionado, en cuanto al proceso de internacionalización de las pymes, según datos de PROCOMER, las empresas micro representan el 19% de las empresas exportadoras, las cuales generan apenas el 1% de las exportaciones, mientras tanto, las empresas pequeñas y medianas, que constituyen un 61%, producen el 13% del total de las exportaciones en producciones agrícolas. En resumen, el sector de las pymes exporta un 14%, mientras que las empresas grandes poseen una representación total de las exportaciones del 86%. (Cousin, 2020)

Al entender esto, el desarrollar el sector de las PYMES en el país puede generarles mejores beneficios en el crecimiento de las exportaciones, con lo cual el tema de la tercerización de sus procesos logísticos es una canal por el que se puede realizar un optimización y mejoramiento en su cadena de suministros y aumentar así la rentabilidad de la empresa. Según Chávez (2018) citado por Chávez (2020) detalla lo siguiente.

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)


Por consiguiente, la propuesta de la presente investigación desea permitirles, a las empresas PYMES, poder tener a la mano una herramienta que les permita validar y determinar la viabilidad de tercerizar su logística, por medio de características cuantitativas, que permitan determinar si a nivel económico y de capacidades les podría presentar un mejoramiento o, por el contrario, les dé una guía del porqué las empresas están fallando en su logística.

## Propuesta

Con lo ya mencionado, la presente propuesta se desarrolla con base en las necesidades destacadas en la investigación, determinando una guía en la que las empresas exportadoras de frutas deshidratadas puedan respaldarse, antes de tomar la decisión de si es viable para ellas realizar una tercerización o no, analizando esto desde un punto de vista cualitativo, y buscando brindarles la mayor claridad en los aspectos teóricos desarrollados, para la obtención del análisis final.

Mencionado esto, el desarrollo de la herramienta tomó en cuenta características desde la producción, costo de venta, capacidad exportable, clientes nacionales e internacionales, costos estimados y personal de la empresa, ya que fueron temas que resaltaron como críticas para la valoración de si es requerida la tercerización de los procesos logísticos, o si, por el contrario, en la empresa puede existir un mal manejo de recursos y tiempos, por lo cual no se está siendo eficiente en este sector.

**Tabla 11: Diseño de Herramienta de Viabilidad para la Tercerización**


	Nombre de la empresa:	
	Proceso que desea tercerizar:	
Factor	Datos	Detalle
Producción Trimestral	0,00	0
Ventas Trimestrales	\$0,00	0
Exportaciones Trimestrales	\$0,00	0
Cantidad de Empleados	0,00	0
Precio de venta \$ (caja 50 unidades)	\$0,00	0
Cantidad de Clientes Nacionales	0,00	0
Cantidad de Clientes Internacionales	0,00	0
Costo Estimado por Procesos Logísticos de la Carga Exportada Trimestral	\$0,00	0

Cantidad de Capital Humano utilizado para las gestiones logísticas y de exportación	0	0
<b>Resultados</b>		
Más de 6, Es Factible Tercerizar		0
Menos de 6, No es Factible Tercerizar		

Nota: Mora (2022)

Bajo este formulario de viabilidad, las empresas podrían determinar si cada compañía tiene características que la convierten en candidata a tercerizar sus procesos logísticos, o si, por el contrario, no es necesario según su capacidad realizar esta ejecución, sino llevar su logística totalmente centralizada y mantener un desarrollo óptimo de esta, entendiendo que el tercerizar siempre puede conllevar costos adicionales, pero la necesidad de esto y no ejecutarlo de forma correcta, también puede representar costos para ella.

### Ilustración 3: Ejemplo de Proyección para Tercerización

	Nombre de la empresa: Costa Rica S.A	
	Proceso que desea tercerizar: Procesos de Logistica Externa de la empresa	
<b>Factor</b>	<b>Datos</b>	<b>Detalle</b>
Producción Trimestral Kg	10000,00	0
Ventas Trimestrales	\$100 000,00	0
Exportaciones Trimestrales	\$75 000,00	0
Cantidad de Empleados	12,00	0
Precio de venta \$ (caja 50 unidades)	\$55,00	0
Cantidad de Clientes Nacionales	120,00	0
Cantidad de Clientes Internacionales	8,00	1
Costo Estimado por Procesos Logísticos de la Carga Exportada Trimestral	\$11 000,00	0
Cantidad de Capital Humano utilizado para las gestiones logísticas y de exportación	1	0
<b>Resultados</b>		
Más de 6, No es Factible Tercerizar		1
Menos de 6, Es Factible Tercerizar		

Nota: Mora (2022)

Bajo este entendimiento, las empresas lograrían determinar si para ellas es factible realizar la tercerización, según las características planteadas, a las cuales, en caso de que sí sea factible tercerizar, se les brindan pasos esenciales, que deben seguir para poder elegir a su asesor u operador logístico, teniendo en cuenta su necesidad y el mercado al cual desean dirigirse, ya que esto puede modificar la decisión que se tome.

**Tabla 12: Plan de Acción para Tercerizar**

<b>Plan de Acción</b>
Definir los objetivos que se desean conseguir con la tercerización y criterios de selección, para los potenciales proveedores que estén alineados con estos objetivos.
Sobre los objetivos definidos, se deben establecer indicadores de desempeño claves y de acuerdo con el nivel de servicio, con el fin de evaluar la rentabilidad de la operación tercerizada.
Debe enfocarse la empresa en entender la sucesión de tareas, y realizar una búsqueda adecuada de proveedores para el servicio.
Identificar proveedores calificados, lo que implica un buen conocimiento del mercado y apoyo en el uso de fuentes externas competentes.
Establecer una cadena logística eficiente, que genere un mayor valor al cliente final.
Si se consideran opciones transnacionales, se debe generar la búsqueda de encadenamientos productivos que faciliten la reducción de costos.
Con base en el nivel de experiencia de la empresa exportadora, se recomienda inicialmente tercerizar actividades que no sean de un nivel alto de complejidad, para poder generar una apropiación óptima de los factores

Nota: Mora (2022)

Desde el mismo punto de partida, si en la empresa, por sus características, se logra determinar, según la herramienta implementada, que no es factible realizar un proceso de tercerización de sus procesos logísticos, se le brindan los pasos o plan de acción a seguir para determinar primeramente el motivo por el cual estaba buscando esta tercerización, y posteriormente cómo poder optimizar su gestión para que pueda obtener mayores beneficios y una mejor rentabilidad.

**Tabla 13: Plan de Acción al no Tercerizar**

<b>Plan de Acción</b>
Determinar las labores realizadas por los diferentes departamentos de la empresa hoy día.
Evaluar o auditar cada una de las áreas donde se deseaba tercerizar gestiones.
Ver factores de riesgo que están afectando la operativa.
Contratar un asesor logístico, quien pueda organizar y dirigir la operativa a una sinergia óptima.

Nota: Mora (2022)

El fin de esta propuesta es que las empresas exportadoras pymes de frutas deshidratadas obtengan una guía y acercamiento a los procesos que deben ejecutar, para que sus procesos logísticos puedan ser optimizados y desarrollados bajo altos estándares, y estos sean precursores de un aumento en la competitividad de las empresas costarricenses, añadiendo al tema de la calidad, que siempre ha sido el punto por el cual se destacan las mismas.

## REFERENCIAS

- Agricultura, L. O. (3 de mayo de 2017). Autoridades de agricultura, salud y educación exhortan a consumir más frutas. Obtenido de <https://www.fao.org/costarica/noticias/detail-events/es/c/884262/>
- Aguirre, A., Díaz, V., y Romero, I. (2016). Fortalecimiento de la cadena de valor de los snacks nutritivos con base en fruta deshidratada en El Salvador. Obtenido de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40251/S1600668\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40251/S1600668_es.pdf)
- Alava, D. (2021). Impacto de la tecnología en la gestión logística de las PYMES guayaquileñas: sector Vía Daule . Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/19648/1/UPS-GT003093.pdf>
- Anduquia, C., y Jiménez, M. (2015). Diseño del proceso de logística interna de la empresa Manufacturas Capricho y Cía. Ltda. Obtenido de <https://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/3638/1/CDMIIND30.pdf>
- Arelis, M. (agosto de 2013). Aporte de las tecnologías de la información en la automatización de trámites para la agilización en los procesos de logística internacional. San José: UIA.
- Arriola, M. (agosto de 2015). Proceso de la logística empresarial costarricense de exportaciones marítimas, en el sector agropecuario, hacia Miami y Houston entre los años 2009 -2014. San José: UIA.
- Artavia, R. (diciembre de 2015). Gestión de operaciones logísticas en la gestión de operaciones logísticas en las empresas. San José, Costa Rica. OJO: faltan datos
- Barboza, L. (diciembre de 2016). Consideraciones logísticas y operativas que deben seguir las PYMES para exportar mermelada de fresa a Francia. San José: UIA.

- Beetrack. (2020). Logística externa: qué es y cuándo se aplica. Obtenido de <https://www.beetrack.com/es/blog/logistica-externa>
- Bustillo, R. (2014). Untumbes. Obtenido de <https://www.untumbes.edu.pe//vcs/biblioteca/document/varioslibros/Comercio%20exterior.%20Materia%20y%20ejercicios.pdf>
- Cadenillas, F., y Farge, S. (s.f.). <http://repositorio.usil.edu.pe/>. Obtenido de [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/10923/1/2020\\_Cadenillas%20Cerna.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/10923/1/2020_Cadenillas%20Cerna.pdf)
- Casanova Casanova, M. M. (20 de marzo de 2017). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Obtenido de <http://201.159.223.180/bitstream/3317/7780/1/T-UCSG-PRE-ECO-GES-327.pdf>
- Cervera, R. C. (2015). Universidad Complutense de Madrid. Obtenido de <https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-55163/4comerint.pdf>
- Chaves, J. (diciembre de 2020). Exportación de servicios por medio del outsourcing en logística internacional en los regímenes de zona franca en el Gran Área Metropolitana en el 2019. UIA.
- Closa, O. (2018). Outsourcing de las actividades logísticas. ¿Cómo generamos valor añadido? Obtenido de <https://comein.uoc.edu/divulgacio/oikonomics/es/numero09/dossier/oclosa.html>
- Cobo, J. (2017). La tercerización como herramienta de gestión empresarial. Obtenido de [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11959/JuanManuel\\_Cobo\\_2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11959/JuanManuel_Cobo_2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

- Cortez Clemente, M. B., y Vernaza Góngora, I. E. (11 de setiembre de 2019). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Obtenido de <http://201.159.223.180/bitstream/3317/13895/1/T-UCSG-PRE-ECO-CECO-278.pdf>
- Costa, M. d. (18 de junio de 2021). [www.comex.go.cr](http://www.comex.go.cr). Obtenido de <https://www.comex.go.cr/estad%C3%ADsticas-y-estudios/comercio-bienes/exportaciones/>
- Delgadillo, E. (noviembre de 2019). <http://ddigital.umss.edu.bo/>. Obtenido de <http://ddigital.umss.edu.bo:8080/jspui/bitstream/123456789/15597/1/PLAN%20DE%20EXPORTACION%20DE%20PIA%20DESHIDRATADA%20CON%20DESTINO%20A%20ALEMANIA.pdf>
- Duque, E. M., Ortega, M., y Maribel, R. (2017). Repositorio.esumer.edu.co. Obtenido de [http://repositorio.esumer.edu.co/bitstream/esumer/1365/2/Esumer\\_tercerizacion.pdf](http://repositorio.esumer.edu.co/bitstream/esumer/1365/2/Esumer_tercerizacion.pdf)
- Escobar, A., y Londoño, C. (2017). <https://repository.unicatolica.edu.co/handle/20.500.12237/819>. Obtenido de <https://repository.unicatolica.edu.co/handle/20.500.12237/819>
- Fontalvo, T., De La Hoz, E., y Mendoza, A. (2 de mayo de 2019). Los procesos logísticos y la administración de la cadena de suministr. OJO: ¿suministro o suministros? Obtenido de [Dialnet-LosProcesosLogisticosYLaAdministracionDeLaCadenaDe-7445798.pdf](http://Dialnet-LosProcesosLogisticosYLaAdministracionDeLaCadenaDe-7445798.pdf)
- Galindo, Mariana, y Ríos, V. (julio de 2015). [scholar.harvard.edu](http://scholar.harvard.edu). Obtenido de [https://scholar.harvard.edu/files/vrios/files/201507\\_mexicoexports.pdf?m=1453513184](https://scholar.harvard.edu/files/vrios/files/201507_mexicoexports.pdf?m=1453513184)
- García, B. (mayo de 2010). [www.uaeh.edu.mx](http://www.uaeh.edu.mx). Obtenido de [https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI\\_EcoReg/Blanca\\_Garcia/exportacion.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_EcoReg/Blanca_Garcia/exportacion.pdf)
- González, N. (2016). [www.redalyc.org](http://www.redalyc.org). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3330/333046307001.pdf>

Gutiérrez, J. (26 de abril de 2017). Consultores JG. Obtenido de <https://www.consultoresjg.com/cr/importancia-del-outsourcing-dentro-de-los-procesos-de-la-organizacion/>

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2018). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill.

INTECO. (s.f.). Certificaciones. Obtenido de <https://www.inteco.org/page/inteco.certifications>

Internacional, C. d. (s.f.). Identificando las medidas no arancelarias. Obtenido de <https://www.intracen.org/itc/analisis-mercados/medidas-no-arancelarias/identificando-las-medidas-no-arancelarias/>

Javier, M. (1 de agosto de 2018). TRANSGESA. Obtenido de <https://www.transgesa.com/blog/ques-logistica/>

Lirola, A. (25 de febrero de 2020). [www.conasi.eu](http://www.conasi.eu). Obtenido de <https://www.conasi.eu/blog/consejos-de-salud/consejos-de-salud-consejos-de-salud/son-saludables-frutas-deshidratadas-comerciales/>

Logistec, R. (29 de marzo de 2020). Los retos que enfrenta la tercerización logística. Obtenido de <https://www.revistalogistec.com/scm/estrategia-logistica-2/2722-los-retos-que-enfrenta-la-tercerizacion-logistica>

Lucich, M. (2015). [repositorio.uptc.edu.co](http://repositorio.uptc.edu.co). Obtenido de <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/4030/1/2866.pdf>

Mercados, C. d. (2021). Centro de Investigación de Mercados. Obtenido de Diversificación en nuevos productos y mercados: <https://www.ciminvestigacion.com/diversificacion-en-nuevos-productos-y-mercados/>

Mena. (2013). Aporte de las tecnologías de la información en la automatización de trámites para la agilización en los procesos de logística internacional. Universidad Internacional de las Americas .

México, G. d. (s.f.). www.gob.mx. Obtenido de <https://www.gob.mx/firco/es/articulos/frutas-deshidratadas-o-desechadas-bocadillos-tradicionales?idiom=es>

Mildred, M. J. (Julio de 2017). Estudio y caracterización del grado de tercerización de operaciones logísticas en un grupo de empresas en Neiva. Obtenido de <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/9041/GalvisPedro2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ministerio de Economía y Finanzas de Perú. (s.f.). Acuerdos internacionales. Obtenido de [https://www.mef.gob.pe/es/?option=com\\_content&language=es-ES&Itemid=101704&lang=es-ES&view=article&id=2441](https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=101704&lang=es-ES&view=article&id=2441)

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de España. (2019). Transporte para la exportación, una de las claves para el éxito. Obtenido de <https://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/observatorio2/REP2019810534.html#>

Mora, A. (18 de marzo de 2021a). Claves para evaluar la tercerización de la logística. Obtenido de <https://www.elfinancierocr.com/gerencia/claves-para-evaluar-la-tercerizacion-de-la/EFJ2KEGCDFGU5PJZBFTQIF5NOU/story/>

Mora, A. (18 de junio de 2021b). La optimización de la cadena de suministro representa una ventaja competitiva. Obtenido de <https://www.elfinancierocr.com/gerencia/la-optimizacion-de-la-cadena-de-suministro/UBRUPI7S5NHPTJZR6CTI4FPNJ4/story/>

Olivares Sierra, B. A. (2020). Repositorio.usil.edu.pe. Obtenido de [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/10614/1/2020\\_Olivares%20Sierra.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/10614/1/2020_Olivares%20Sierra.pdf)

- Orozco, C. (10 de octubre de 2020). Logística externa. Obtenido de [https://guiadelempresario.com/logistica/externa/#%C2%BFQue\\_es\\_la\\_logistica\\_externa](https://guiadelempresario.com/logistica/externa/#%C2%BFQue_es_la_logistica_externa)
- Paguay, M. (23 de octubre de 2019). La importancia del transporte en la logística de una empresa. Obtenido de <https://dialoguemos.ec/2019/10/la-importancia-del-transporte-en-la-logistica-de-una-empresa/>
- Pierce, A., Ramírez, A., y Sandí, A. (febrero de 2017). [www.bccr.fi.cr](http://www.bccr.fi.cr). Obtenido de [https://www.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/DocCuentasNacionalesProyecto/documentos/cnadocpresentaciones/Exportacionesdeservicio\\_y\\_sus\\_principales\\_mercados.pdf](https://www.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/DocCuentasNacionalesProyecto/documentos/cnadocpresentaciones/Exportacionesdeservicio_y_sus_principales_mercados.pdf)
- Pimiento, J. (2016). <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2016/161223.pdf>. Obtenido de <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2016/161223.pdf>
- Pinheiro de Lima, O., Breval, S., Rodríguez, C. M., y Follmann, N. (26 de julio de 2016). Una nueva definición de la logística interna y forma de evaluar la misma. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ingeniare/v25n2/0718-3305-ingeniare-25-02-00264.pdf>
- Plaza, F. (2020). Fresh Plaza. Obtenido de <https://www.freshplaza.es/article/9202430/crecen-las-ventas-de-frutos-secos-en-todas-las-regiones-de-alemania/>
- PROCOMER. (2016). Guía informativa sobre temas de comercio exterior. Obtenido de [https://www.procomer.com/wp-content/uploads/Materiales/guia\\_informativa\\_sobre\\_temas\\_de\\_comercio\\_exterior2020-03-17\\_17-54-02.pdf](https://www.procomer.com/wp-content/uploads/Materiales/guia_informativa_sobre_temas_de_comercio_exterior2020-03-17_17-54-02.pdf)
- PROCOMER. (2016). Trazabilidad se posiciona como un pilar para el sector alimentario. Obtenido de [https://www.procomer.com/alertas\\_comerciales/trazabilidad-se-posiciona-como-un-pilar-para-el-sector-alimentario/](https://www.procomer.com/alertas_comerciales/trazabilidad-se-posiciona-como-un-pilar-para-el-sector-alimentario/)

PROCOMER. (9 de noviembre de 2017). PROCOMER. Obtenido de [https://www.procomer.com/alertas\\_comerciales/consumo-de-fruta-deshidratada-seria-de-4-millones-de-toneladas-en-2020/](https://www.procomer.com/alertas_comerciales/consumo-de-fruta-deshidratada-seria-de-4-millones-de-toneladas-en-2020/)

PROCOMER. (23 de marzo de 2018). [www.procomer.com](http://www.procomer.com). Obtenido de [https://www.procomer.com/alertas\\_comerciales/consumo-de-frutas-deshidratadas-en-reino-unido/](https://www.procomer.com/alertas_comerciales/consumo-de-frutas-deshidratadas-en-reino-unido/)

PROCOMER. (13 de abril de 2018). [www.procomer.com](http://www.procomer.com). Obtenido de <https://www.procomer.com/noticia/costa-rica-tiene-la-promotora-de-comercio-numero-1-del-mundo/>

PROCOMER. (11 de abril de 2019). PROCOMER. Obtenido de [https://www.procomer.com/alertas\\_comerciales/exportador-alerta/crecen-las-ventas-de-frutos-secos-y-deshidratados-en-todas-las-regiones-de-alemania/](https://www.procomer.com/alertas_comerciales/exportador-alerta/crecen-las-ventas-de-frutos-secos-y-deshidratados-en-todas-las-regiones-de-alemania/)

PROCOMER. (5 de octubre de 2021). Sector agrícola de Costa Rica regresa a las ferias internacionales de forma presencial. Obtenido de <https://www.procomer.com/noticia/comprador-internacional-noticia/sector-agricola-de-costa-rica-regresa-a-las-ferias-internacionales-de-forma-presencial/>

PROCOMER. (s.f.). [www.procomer.com](http://www.procomer.com). Obtenido de <https://www.procomer.com/sobre-nosotros/>

revistaproagro.com. (s.f.). [agrotendencia.t](http://agrotendencia.t). Obtenido de <https://agrotendencia.tv/frutas-deshidratadas-y-secas-ganan-mercado/>

Rica, F. S. (2020). [frutasanacr.com](http://frutasanacr.com). Obtenido de <https://frutasanacr.com/noticias/en-2020-hasta-4-millones-de-toneladas-de-frutas-deshidratadas-ser%C3%A1n-consumidas-a-nivel-mundial/>

- Rica, M. d. (2017). Marca País de Costa Rica es la de mayor crecimiento en América. Obtenido de <https://www.comex.go.cr/sala-de-prensa/comunicados/2017/julio/marca-pa%C3%ADs-de-costa-rica-es-la-de-mayor-crecimiento-en-am%C3%A9rica/>
- Rodríguez, G., y Valverde, M. (abril de 2017). <http://www.sepsa.go.cr/>. Obtenido de [http://www.sepsa.go.cr/DOCS/2017-008-Inf\\_Gestion\\_Sector\\_Mayo2016-Abril2017.pdf](http://www.sepsa.go.cr/DOCS/2017-008-Inf_Gestion_Sector_Mayo2016-Abril2017.pdf)
- Rojas, A., y Valverde, J. (2018). Plan de mercadeo de una empresa de servicios de consultoría técnica e innovación para la industria alimentaria. Obtenido de [https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/10088/plan\\_mercadeo\\_empresa\\_servicios\\_consultoria\\_tecnica\\_innovacion\\_para\\_industria.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/10088/plan_mercadeo_empresa_servicios_consultoria_tecnica_innovacion_para_industria.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Saieh, C. (2021). Contratos y relaciones comerciales: ¿cómo evitar problemas? Obtenido de <https://www.claseejecutiva.uc.cl/blog/articulos/contratos-y-relaciones-comerciales/>
- Salguero, S. (diciembre de 2019). Condiciones de acceso a mercados internacionales. Obtenido de <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/14390/Gu%C3%ADa%20Pr%C3%A1ctica%20Condiciones%20de%20acceso%20a%20mercados%20internacionales%20%28002%29.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Sergueyevna, N. (2013). Las características demográficas, culturales y psicográficas del consumidor centroamericano. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/782/78228410002.pdf>
- Sicairos, M. (10 de mayo de 2018 ). Logística, clave para el éxito de las estrategias de marketing. Obtenido de <https://visionindustrial.com.mx/industria/logistica-clave-para-el-exito-de-las-estrategias-de-marketing>
- Solistica. (19 de agosto de 2019). El papel de la consultoría en la logística. Obtenido de <https://blog.solistica.com/el-papel-de-la-consultoria-en-la-logistica>

Valente, C. (2016). Cómo aprovechar los tratados de libre comercio para hacer negocio en el extranjero. Obtenido de <https://www.expansion.com/pymes/2016/07/26/57973b8746163ff05e8b4671.html>

Velíz, D. (2020). Internacionalización: logística y normas aduaneras a tener en cuenta en 2022. Obtenido de <https://marketing4ecommerce.net/internacionalizacion-logistica-y-normas-aduaneras-a-tener-en-cuenta-en-2022/>

Vermorel, J. (2020). Tiempo de entrega (Lead time). Obtenido de <https://www.lokad.com/es/tiempo-de-entrega-lead-time>

## ANEXO

### Cuestionario para la investigación

1. ¿Cuáles considera que son los factores que hacen a las frutas deshidratadas un importante sector exportador para Costa Rica?
2. ¿Cuáles considera que son los beneficios que tiene Costa Rica con la exportación de fruta deshidratada?
3. ¿Qué aspectos considera que los exportadores de fruta deshidratada deben tomar en cuenta en la búsqueda de nuevos mercados internacionales para ser desarrollados?
4. Según su experiencia, ¿cuáles son los factores que los exportadores deben priorizar en la exportación de frutas deshidratadas?
5. A nivel internacional, ¿cuáles considera que son los factores clave para el crecimiento de este sector?
6. ¿Qué aspectos considera que deben mejorar los exportadores de frutas deshidratadas para que puedan obtener un mayor desarrollo comercial que el alcanzado hasta el día de hoy?
7. ¿Cuáles son los factores determinantes que los exportadores deben tener en cuenta en sus procesos logísticos?
8. ¿Cuáles son las características en el manejo de las mercancías que deben tomar en cuenta los exportadores costarricenses de fruta deshidratada al incursionar en mercados internacionales?

9. ¿Qué beneficios les brinda a los exportadores costarricenses la correcta aplicación de los procesos logísticos?
10. ¿Qué otros aspectos importantes, piensa usted, que se deben considerar en los procesos logístico de exportación de fruta deshidratada?
11. ¿Qué aspectos considera que puede aportar la tercerización de procesos logísticos a los exportadores costarricenses?
12. ¿Cuáles considera usted que son los condicionantes que puede presentar la tercerización de los procesos logísticos para los exportadores costarricenses?
13. ¿Qué beneficios podría traer la tercerización de los procesos logísticos para los exportadores de fruta deshidratada?
14. En cuanto a competencia, ¿cuáles considera que son las ventajas que ofrecería la tercerización logística para las empresas exportadoras costarricenses?
15. En tema de costos y eficiencia, ¿qué factores pueden hacer que las empresas exportadoras decidan tercerizar sus procesos logísticos?
16. Según su opinión profesional, ¿cuáles son los impactos que tendrían las empresas exportadoras de frutas deshidratadas con la tercerización de sus procesos logísticos?