

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES

**VIABILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UN
DEPARTAMENTO DE ADUANAS Y LOGÍSTICA, PARA LA
EMPRESA FIRESTONE INDUSTRIAL PRODUCTS DE
COSTA RICA S.A., CON EL FIN DE QUE LA EMPRESA
REALICE SUS PROPIOS TRÁMITES ADUANEROS**

YURLIANA VARGAS AVENDAÑO

Informe de práctica dirigida, para optar por el grado de
Licenciatura en Relaciones Internacionales con énfasis en Política
Comercial Externa

Heredia, Costa Rica

Agosto 2018

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES

**VIABILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UN
DEPARTAMENTO DE ADUANAS Y LOGÍSTICA, PARA LA
EMPRESA FIRESTONE INDUSTRIAL PRODUCTS DE
COSTA RICA S.A., CON EL FIN DE QUE LA EMPRESA
REALICE SUS PROPIOS TRÁMITES ADUANEROS**

YURLIANA VARGAS AVENDAÑO

Informe de práctica dirigida, para optar por el grado de
Licenciatura en Relaciones Internacionales con énfasis en Política
Comercial Externa

Heredia, Costa Rica

Agosto 2018

DEDICATORIA

A mis padres, quienes sin duda este logro no sería posible y siempre estuvieron allí.

A mi hermana, por presionarme cuando más lo necesitaba.

A todos los que de una u otra manera me dieron su apoyo para lograr este cometido.

AGRADECIMIENTOS

A la empresa Firestone Industrial Products de Costa Rica S.A., por darme la oportunidad de realizar mi proyecto de graduación.

A William Salas y Sergio Vargas por proporcionarme toda la información necesaria para realizar este informe.

A Rolando Montoya por apoyarme en el inicio y cierre de este Proyecto de Graduación.

Al doctor Gastón Arce, académico de la Escuela de Relaciones Internacionales por su valioso apoyo en este arduo proceso hasta llegar a culminar mi meta.

TABLA DE CONTENIDOS

Portada.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Tabla de contenidos.....	v
Lista de cuadros.....	vi
Lista de figuras.....	vi
Introducción.....	1
Justificación.....	3
Objetivos.....	4
Objetivo general.....	4
Objetivos específicos.....	4
Capítulo I Aspectos teóricos-metodológicos.....	5
Metodología.....	6
Marco de referencia.....	8
Capítulo II Situación Actual.....	19
Reseña histórica.....	19
Situación Actual.....	23
Capítulo III Análisis e interpretación de los resultados.....	30
Conocimiento aduanero básico.....	31
Trámites aduaneros.....	33
Facturas comerciales.....	33
Análisis de las bases de datos.....	34
Análisis de las empresas que realizan trámites aduaneros.....	36
Análisis de los softwares para realizar trámites aduaneros.....	40
Análisis FODA.....	44
Análisis comparativo de costos.....	45

Capítulo IV Propuesta de mejora.....57

 Análisis del impacto sobre las operaciones de comercio exterior.....62

Conclusiones y recomendaciones.....65

Anexos.....69

Bibliografía.....96

LISTA DE CUADROS

Cuadro 2.1 Distribución del Recurso Humano en Firestone.....	21
Cuadro 2.2 Comparación de respuestas de los colaboradores.....	26
Cuadro 4.1 Comparación de activos.....	49

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama de Firestone.....22

Figura 2 Organigrama del departamento de Adunas y Logística.....60

INTRODUCCIÓN

El presente informe final dara a conocer los hallazgos encontrados en el Departamento de Bodega de la empresa Firestone Industrial Products de Costa Rica S.A. Se mantuvo un estudio de campo diario y constante por un período de dos meses y medio en la empresa, para no sólo ver los problemas que la empresa poseía, sino también las debilidades y fortalezas que posee.

Antes de iniciar el estudio de campo en la empresa se mantuvieron reuniones con los colaboradores del Departamento con el fin de esclarecer dudas y conocer según ellos cuales son las áreas más problemáticas del departamento. Los colaboradores mantuvieron una similitud de opiniones con respecto a cuál era el mayor problema.

Firestone Industrial Products de Costa Rica S.A., presenta una debilidad en materia de logística y aduanas, específicamente esta debilidad surge al subcontratar la gestión de sus trámites aduaneros a la empresa AIMI. Esta situación se da desde hace 6 años aproximadamente.

Por la situación previamente explicada, la empresa desea conocer la gama de opciones posibles, no sólo si existe la posibilidad de que la misma realice sus trámites aduaneros y logísticos, sino también las opciones que el mercado brinda; además de conocer un posible planteamiento para la creación de un departamento que se encargue de estas gestiones y elabore los trámites aduaneros de la empresa.

El presente Proyecto de Graduación vino a darle solución al problema previamente planteado, se logró crear una propuesta de mejora, la cual si la empresa sigue paso a paso logrará no sólo erradicar su problema, sino también mejorar sus operaciones de comercio exterior.

Para llegar a esta propuesta de mejora resultó imperativo seguir un trayecto previamente establecido en el Anteproyecto de Graduación, por lo cual los capítulos anteriores a la Propuesta de Mejora resultan de gran importancia, el presente informe se estructura de la siguiente manera.

Capítulo I, se abarcarán los aspectos teóricos-metodológicos que guiaron la presente Práctica Dirigida. El capítulo inicia con la metodología utilizada en el desarrollo de la Práctica, se desarrolla punto por punto cuales métodos fueron utilizados para cumplir los objetivos propuestos.

Seguidamente, se desarrolla el marco referencial que guía la Práctica, en este apartado se fijan los conceptos y teorías que darán soporte a la Práctica, estos conceptos y teorías fueron utilizadas durante todo el abordaje, así como para realizar la Propuesta de Mejora.

Capítulo II, contiene la situación actual de la empresa, en este capítulo se describe la historia de la empresa, su conformación en el país, sus productos, su estructura organizativa, su mercado, así como la situación actual del Departamento de Bodega.

En este capítulo se logra entender cuáles son los problemas y debilidades que la empresa enfrenta, asimismo se logra conocer cuál es la opinión de los colaboradores del departamento.

Capítulo III, presenta el análisis e interpretación de los resultados, en este capítulo se utilizan los capítulos anteriores como punto de partida, así como base para desarrollar el mismo. Se analizan las empresas que realizan trámites aduaneros, se analizan cuales softwares existen en el mercado para realizar los trámites aduaneros.

Igualmente, se analizan otros aspectos del Departamento de Bodega que presentaban problemas, la razón por la que se analizaron esos activos fue porque perjudicaban directamente el buen funcionamiento del actual departamento y sin duda afectarían el funcionamiento del futuro departamento.

Capítulo IV, se elabora la Propuesta de Mejora para la empresa, en este capítulo se le sugiere a la empresa los cambios que se deberían de realizar, por qué es importante realizarlos y cómo realizarlos. Igualmente, en este capítulo se analiza el impacto que esta propuesta representa sobre las operaciones de comercio exterior de Firestone.

El último capítulo contiene las conclusiones y recomendaciones obtenidas durante todo el desarrollo de la Práctica Dirigida.

JUSTIFICACIÓN

En un mundo tan competitivo en el que nos encontramos, la competencia está a la vuelta de la esquina, en el cual las compañías cada día son más eficientes, cada vez se inventan más y más productos, no hay lugar para el no crecimiento y el no mejoramiento.

Es en este mundo en el que nos encontramos, las empresas buscan maneras de ser más eficientes, y sobretodo un punto esencial de esa nueva eficiencia radica en bajar costos y realizar sus productos de la mejor manera y a un menor costo, siempre con la finalidad de ganar más.

Cualquier empresa que no apunte a la eficiencia estará perdiendo campo de batalla contra sus competidores, en la actualidad no hay lugar para la poca eficiencia. Esta poca eficiencia, tarde o temprano obstaculiza el adecuado crecimiento de las empresas, lo que sin duda les abre mercado a los competidores.

El propósito de esta investigación es validar o no, la necesidad que tiene Firestone de crear un departamento que se encargue de realizar todos y cada uno de los trámites aduaneros y logísticos que la empresa requiere para exportar sus mercancías.

Mediante este trabajo de investigación se desea demostrar mediante datos numéricos cual es la mejor opción para la empresa, asimismo, aconsejar el camino a seguir y las modificaciones que se deben de dar para potencializar tanto al departamento como a la empresa en general.

Firestone, a nivel de Costa Rica, no posee competidores, no obstante, la situación que posee en la planta costarricense le resta competitividad y eficiencia respecto a sus competidores mundiales.

Son por estas y otras razones que era imperativo darle una oportuna y eficaz solución a los problemas que la empresa posee, los mismos deben ser atacados a la brevedad con la finalidad de que la empresa se fortalezca y sus operaciones de comercio exterior mejoren.

OBJETIVOS

Objetivo general: Elaborar una propuesta para la creación de un departamento de aduanas y logística, que pueda atender las operaciones aduaneras y de comercio de la empresa Firestone Industrial Products de Costa Rica.

Objetivos específicos:

1. Determinar los fundamentos conceptuales y teóricos referentes al objeto de estudio, mediante la revisión bibliográfica que orientara la práctica, y constituirían el marco de referencia.
2. Conocer la situación actual de la empresa Firestone Industrial Products de Costa Rica S.A., en materia de logística.
3. Analizar el mercado de servicios logísticos y las operaciones logísticas y aduaneras de la empresa Firestone en el último año, con el propósito de validar o no la necesidad de crear un departamento de aduanas y logística.
4. Elaborar una propuesta de mejora para la empresa Firestone Industrial Products de Costa Rica S.A., analizar el impacto que esta propuesta tenga en las operaciones del Comercio Exterior de la empresa.

CAPÍTULO I

ASPECTOS TEÓRICOS-METODOLÓGICOS

En el presente capítulo se desarrollan todos los aspectos relacionados con la teoría y la metodología utilizada en el desarrollo del presente trabajo, se investigó exhaustivamente entre la literatura que podría servir como punto de partida para el abordaje que se necesita dar.

En lo que respecta a metodología mientras se desarrolló la práctica, los métodos utilizados se fueron forjando, tomando siempre como punto de partida los mencionados en el anteproyecto.

Distintos autores fueron consultados y únicamente algunos daban el abordaje que se necesitó. Asimismo, en este capítulo se desarrolla y explica de manera detallada los puntos metodológicos utilizados para llegar a cumplir la meta pre-establecida.

Inicialmente, se abordó la parte metodológica en la cual se explica los diferentes métodos utilizados para cumplir cada uno de los objetivos, se indicarán las herramientas e insumos utilizados y los resultados logrados con el uso de las mismas.

En segundo lugar, aparece el marco de referencia, el cual contiene todas las definiciones teóricas utilizadas en el desarrollo de la práctica. Fueron estas definiciones las que sentaron las bases para realizar la práctica.

METODOLOGÍA

La metodología del presente trabajo se estableció con anterioridad, específicamente cuando se elaboró el anteproyecto de graduación. En el transcurso de la práctica algunos puntos cambiaron con la finalidad de dar un mejor abordaje, en otras palabras, otros métodos se ajustaban más a las situaciones a las que se enfrentó.

A continuación, se analizará la metodología que se utilizó en el abordaje de cada capítulo del presente trabajo. Con la finalidad de que resulte más sencillo explicar la metodología se analizará capítulo por capítulo.

CAPÍTULO 1

El primer capítulo abarca la parte teórica y metodológica del proyecto de graduación. Por la naturaleza del capítulo el tipo de investigación resultó documental, se analizó literatura que tenía como objeto de estudio la logística o temas aduaneros.

Se leyeron diferentes autores tanto en revistas, libros, así como fuentes en Internet. Una vez analizados los autores que más se apegaban al objeto de estudio se procedió a describir los hallazgos encontrados.

Una vez redactado el capítulo se establecieron las bases conceptuales y teóricas que tendría el presente trabajo, a partir de las mismas se logró tener un mayor conocimiento en el tema y de esta manera poseer mayor capacidad de análisis para elaborar los capítulos posteriores.

Las fuentes utilizadas fueron secundarias, ya que por la naturaleza del capítulo se debió investigar en libros, documentos en línea, revistas, entre otros.

CAPÍTULO 2

Para conocer la situación actual de la empresa se utilizaron dos métodos mayormente, en específico se utilizó primeramente un método documental en el cual se analizó la información de la empresa tal como la historia, mercado, organización, productos, entre otros. Y el otro método utilizado fue la investigación de campo con descripción de las entrevistas a los colaboradores.

Asimismo, en el transcurso de la elaboración de este capítulo se habló con los

colaboradores para aclarar algunas dudas sobre el funcionamiento de la empresa. Ciertos problemas fueron detectados mientras pasaba el día a día en la empresa. Muchas veces llegaron colaboradores planteando un problema relacionado al objeto de estudio.

En general, la situación actual de la empresa no se comprendió únicamente con los métodos utilizados, sino también con el monitoreo constante en la empresa, el asistir diariamente a la empresa por un período de tiempo permitió conocerla con mayor profundidad.

Las fuentes de este capítulo fueron tanto secundarias como primarias, entre las secundarias tenemos la investigación que se realizó de los documentos de la empresa, y las primarias corresponden a las entrevistas a los colaboradores, así como a las charlas con los mismos.

CAPÍTULO 3

El método utilizado para elaborar este capítulo fue investigación de campo, de archivos y posteriormente descriptivo. Inicialmente, se investigó los documentos relativos a trámites aduaneros y logística de la empresa, se investigaron las DUAS, las facturas comerciales, bases de datos, facturas de la empresa AIMI.

Posteriormente, se inició la investigación de las distintas empresas que realizan trámites aduaneros, se contactó vía correo electrónico a diferentes empresas recomendadas, igualmente algunas empresas se contactaron vía telefónica, al final se utilizaron las empresas que más se acoplaron a las necesidades de Firestone.

Una vez realizada la parte investigativa, se procedió con la descripción de toda la información encontrada. Realizado esto, se continuó con el análisis de esta información.

Las fuentes de este capítulo fueron secundarias, ya que se investigó en documentos de la empresa. También existieron fuentes primarias por el contacto directo que se tuvo con otras empresas que realizan trámites aduaneros.

CAPÍTULO 4

Utilizando como base los hallazgos encontrados en el capítulo anterior, se procedió a crear una propuesta de mejora para la empresa. La misma tiene la finalidad de corregir los errores que posee la empresa en materia de aduanas y logística.

El método utilizado en este capítulo fue mixto ya que se analizó la información que se poseía y posteriormente se inició otro análisis. Una vez construida la propuesta de mejora se analizó el impacto que la misma iba a tener sobre las operaciones de comercio exterior de la empresa.

Las fuentes de este capítulo fueron secundarias ya que se utilizó el análisis previamente realizado, así como los conceptos teóricos mencionados en el capítulo uno.

MARCO DE REFERENCIA

ANTECEDENTES

Para desarrollar los antecedentes del presente informe se realizó una exhaustiva búsqueda entre diferentes fuentes bibliográficas aconsejadas. No obstante, fueron dos trabajos los que llamaron más la atención y los que más cercanía presentaban con el objeto de estudio.

El primer trabajo fue realizado por Jahaira Campos Vargas (2014) titulado “Diagnóstico y propuesta de mejora a la logística de importación de las empresas envases COMECA S.A.- TECHNOEDS S.A. COSTA RICA”.

En el nombrado trabajo, Jahaira analiza las oportunidades de mejora de la empresa, estas oportunidades de mejora están directamente ligadas a las importaciones que realiza la empresa. Jahaira realiza un diagnóstico de los procesos logísticos de la empresa. Una vez encontrados los problemas y fallas se genera una propuesta de mejora.

En la propuesta de mejora se determina que es con la exoneración de impuestos de las materias primas que la empresa puede mejorar sus procesos y reducir costos, aumentando también su competitividad en el mercado.

Para realizar toda esta propuesta y encontrar los problemas y fallas, Jahaira utiliza distintos métodos como el análisis FODA y el estudio directo de la empresa. Así como lluvias de ideas y diagramas causa-efecto.

El segundo trabajo analizado fue elaborado por Kris María Montero Villalobos (2008) titulado: “Diagnóstico y propuesta de mejoramiento para el departamento de exportaciones de la empresa Logifru Internacional S.A.”

En este trabajo Kris hace un diagnóstico y análisis de la empresa Logifru desde la historia y estructura de la empresa, la forma en cómo lleva a cabo sus operaciones, el ámbito de operación, el mercado, entre otros. Asimismo, utiliza un análisis FODA para construir la propuesta de mejora.

La propuesta de mejora va enfocada en fortalecer las herramientas que la empresa posee sacando así el máximo potencial de las mismas. Igualmente, se plantea un cambio en ciertos procesos y ciertas herramientas que la empresa posee.

Los anteriores trabajos mencionados presentan importantes similitudes con el presente trabajo, por ejemplo, se realizaron análisis FODA para determinar los problemas y fallas que las empresas poseían, se tuvo un contacto directo con la empresa, se realizaron propuestas de mejoras para solucionar los problemas encontrados.

A pesar de las similitudes que presentan los trabajos, el objeto de estudio y el alcance de los mismos son diferentes al que se plantea en el presente trabajo. Los informes anteriores simplemente tratan de mejorar o sacar el máximo potencial de las herramientas con las que ya la empresa cuenta, el presente trabajo trata de hacer lo mismo, no obstante, va más allá construyendo nuevas herramientas para potencializar a la empresa.

Por otro lado, los informes anteriores no se enlazan directamente con los departamentos de exportaciones de las empresas, sino con el proceso logístico en sí. El presente informe trata de englobar el departamento de exportaciones y la logística de la empresa como un todo.

Para finalizar es bueno resaltar que el presente informe va más allá de los informes anteriores por tener un mayor objeto de estudio, no sólo tratar de mejorar las herramientas que la empresa posee sino también construir herramientas nuevas, y sobre todo tener un abordaje más amplio del comercio internacional.

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

David Ricardo expone que los países ganan más con el comercio internacional, esta teoría está directamente ligada al “coste de oportunidad”, este se define como el coste de oportunidad de producir más variedad de productos en un país y renunciar a otros.

El principio de la ventaja comparativa es definido por Robert Carbaugh (2014) como: “un país exportara aquellos bienes y servicios que puede producir a un coste de oportunidad reducido e importara aquellos bienes y servicios que, de otro modo, produciría a un coste de oportunidad alto”.

Menguzzato y Renau (1991) dividen la teoría de la ventaja comparativa en distintas estrategias una de los más enfocados en el objeto de estudio es la estrategia de enfoque o “nicho”:

«Esta estrategia consiste en centrarse en un segmento de mercado. Se trata de reducir su ámbito de competencia. Una vez situados en una estrategia de nicho, ésta puede ser o de liderazgo en costes o de diferenciación. Por uno u otro medio, la empresa pretende conseguir una ventaja competitiva en el segmento o nicho en el que compete». (p. 92)

Es, mediante esta teoría que se puede explicar por qué las empresas se enfocan en la producción de productos específicos y no en toda la gama de productos que existe en el mercado. Por ejemplo, el país A produce arroz a un costo de \$50 el kilo y frijoles a un costo de \$100 el kilo, por su parte el país B produce arroz a un costo de \$150 el kilo y frijoles a un costo de \$45 el kilo. Viendo este ejemplo es fácil determinar que el país A debería dedicarse únicamente a producir arroz y comprarle los frijoles al país B, mientras que el país debería dedicarse únicamente a la producción de frijoles y comprarle el arroz al país A.

El ejemplo anterior demuestra lo que sucede con las empresas y los países en la actualidad. En el mercado, cada vez es más notorio que las empresas y países que antes se dedicaban a producir una cantidad de distintos bienes se están especializando en una cantidad más limitada de estos.

La razón por la que esto sucede es por los costos de producción. “Siempre que el precio difiera en dos lugares habrá una forma de beneficiarse mediante el arbitraje; comprar en el

sitio de menor precio y vender en el otro lugar a mayor precio”. (Carbaugh, 2014, p. 41)

«A través de la ventaja competitiva, la empresa persigue alcanzar un rendimiento superior. Este rendimiento suele materializarse en unos beneficios o una rentabilidad elevados. El beneficio se determina por la diferencia entre los ingresos derivados de la venta de los productos o de la prestación de los servicios y los costes en los que la empresa incurre para poder elaborar y distribuir dichos productos o para la propia prestación del servicio». (Castaño y Gutiérrez, 2011, pp. 39-40)

Carbaugh (2014) encontró que las empresas obtienen ventajas estratégicas de las especializaciones. “Las empresas pueden especializarse para utilizar sus capacidades al máximo, lo cual no sería posible si produjeran varios productos a la vez.” (p.164)

La pregunta en este punto es ¿esta teoría es aún susceptible de aplicar para explicar el porqué de la especialización de las empresas?, según Leonardo Raffo aún aplica:

«La teoría de las ventajas comparativas de David Ricardo sigue estando vigente para entender las relaciones comerciales entre muchos países y regiones del mundo. Los procesos de globalización que se han desarrollado durante las últimas décadas han conducido a que los países se especialicen de acuerdo con sus ventajas comparativas. Uno los resultados más notorios de esta tendencia es la dramática expansión del volumen y del rango de recursos naturales transados a nivel internacional durante las últimas décadas, en el contexto de una distribución desigual de las dotaciones naturales entre los países». (Raffo 2011, p. 21)

Tal y como lo expone Raffo, este modelo aún tiene importancia y validez para explicar los fenómenos del comercio internacional. No obstante, en la actualidad han surgido más enfoques para explicar las ventajas comparativas.

Enfoques como la especialización de las empresas, la integración horizontal y el “outsourcing” son términos muy utilizados en la actualidad que pueden reflejar la ventaja comparativa que una empresa ha tomado al especializarse en una gama de bienes y/o servicios.

Según Eduardo Pérez (2014, p.65) “la empresa puede crecer basándose en la especialización, es decir, intensificando el esfuerzo en su campo de actividad actual. En la actualidad un acercamiento teórico que se le ha dado a la especialización es la llamada “integración horizontal” en donde dos o más empresas se unen con el objetivo de crear una cadena de inicio a fin de un producto y/o servicio.

Entre las diferentes clases de integración horizontal, la que más se ajusta al objeto de estudio son las “alianzas estratégicas”, Mery Patricia Tamayo y Juan Davis Piñeros (2007) las definen como:

«Una alianza estratégica se refiere a la relación que tienen dos o más empresas que desarrollan procesos conjuntos para mejorar la eficiencia o rendimiento de las mismas. Este tipo de sociedad tiene el propósito de lograr metas comunes, pero manteniéndose la independencia de sus integrantes. Este tipo de integración puede presentarse como resultado de la necesidad de agrupar una cadena productiva común entre las empresas». (p.39)

Existen diferentes razones económicas por la cuales las empresas optan por este enfoque, entre las que caben resaltar, se encuentra el aumento de eficiencia y los motivos financieros, Tamayo y Piñeros (2007):

«Algunas empresas integradas horizontalmente incurrir en aumentos de la eficiencia económica. La empresa interesada en integrarse horizontalmente puede lograr que la empresa resultante incurra en economías de alcance que reduzcan los costos que presentaba anteriormente. Fusionar la operación de dos firmas puede reducir la duplicación, permitir que los gastos fijos se expandan sobre una mayor base de producto, y facultar a las firmas para reorganizar los servicios a lo largo de sus redes combinadas. Al producir en una mayor escala, los costos de producción se pueden reducir, dependiendo de la estructura productiva, facultando a la empresa para vender el bien o servicio a un menor precio, o para lograr mayores beneficios». (p.40)

«La integración horizontal permite a las empresas sobrepasar el problema del capital necesario para ofrecer una mayor cantidad de bienes o servicios y establecer la investigación y el desarrollo necesarios requeridos en un mercado globalizado como el actual, donde el elemento innovador tiene una gran preponderancia. Por otro lado, investigaciones revelan la existencia de eficiencias substanciales en el costo de aumento del capital como una de las ventajas más persistentes del tamaño corporativo. Este punto puede ser favorable para empresas de un tamaño mayor, que podrán aprovecharse de este factor para aumentar su competitividad en el mercado». (p. 41)

Un claro ejemplo de la integración horizontal es la subcontratación o el “outsourcing”, definida por Eduardo Pérez (2014) como: “la subcontratación consiste en que una empresa (contratista o cliente) encarga a otra (subcontratista o proveedor) la realización de una actividad en unas condiciones preestablecidas.”

Son varias las definiciones que se le han dado al outsourcing o subcontratación, entre las cuales cabe rescatar:

El Doctor Fernando E. Granda y el Doctor Alejandro R. Smolje del CPCE de Buenos Aires, definen el outsourcing como “la adquisición sistemática, total o parcial, y mediante proveedores externos, de ciertos bienes o servicios necesarios para el funcionamiento operativo de una empresa, siempre que hayan sido previamente producidos por la propia empresa o ésta se halle en condiciones de hacerlo y se trate de bienes o servicios vinculados con su actividad.” (Calixto, Encarnación, Hernández y Flores, 2013, p. 25)

Por su parte Constanza y Monsalvo (2000), definen el outsourcing como: “El Outsourcing es la tendencia utilizada cada vez con mayor frecuencia por las empresas, que consiste en delegar a otras empresas, la ejecución de una serie de servicios materiales e inmateriales.” (p.25) Asimismo, se puede resaltar:

«Se busca básicamente que la empresa se concentre en su objeto principal dejando a otras empresas especializadas una serie de labores por las cuales se estaba perdiendo agilidad y productividad.

Ello implica un diagnóstico a fondo de la situación de la empresa; exige tener o implantar un sistema de medición confiable para lograr una visión acertada, y dentro de este análisis encontrar qué áreas están siendo improproductivas en sí mismas o hacen improproductiva la empresa.

Una vez hecho este diagnóstico, se tomará la decisión de cuales actividades seguirán siendo asumidas directamente por la empresa y cuáles serán contratadas externamente». (pp. 25-26)

Osvaldo Martínez (2012), define la subcontratación como: “un proceso económico en el que una empresa toma fondos destinados a la ejecución de determinadas tareas y se los entrega a una empresa externa especializada que es quién se encarga de ejecutar estas tareas por medio de un contrato.

Hay dos tipos fundamentales:

- En los que se puede subcontratar sólo el personal, aportando la empresa los recursos que ocupe ese personal
- Contratar tanto el personal como los recursos.” (p. 3)

Las razones por las que las empresas recurren a la subcontratación u outsourcing son reducción de costos, reducción de recursos, competitividad, mayor eficiencia entre otros. “A través de la subcontratación, la empresa principal logra reducir sus costes, al disminuir

la magnitud de ciertos recursos y en la mayoría de los casos al adquirir de la empresa subcontratada los productos o actividades a precios inferiores a los costes que le hubiera supuesto obtenerlos ella misma.” (Eduardo Pérez, 2014, p.70)

“Lo que se delega externamente son aquellas funciones o servicios no relacionados con el objeto principal del negocio y que al desarrollarlas con empresas expertas en el tema se logra la excelencia, la reducción de costos y el tiempo necesario para concentrarse en lo que realmente es el núcleo de la empresa.” (Calixto, Encarnación, Hernández y Flores, 2013, p. 27)

“Las experiencias tácticamente bien manejadas han mostrado un balance muy positivo a la empresa contratante del producto o servicio pues sus costos operativos disminuyen considerablemente al brindar estos a entes especializados lo que conlleva a concentrarse en aspectos netamente estratégicos que solo la empresa debe ofrecer.” (Osvaldo Martínez, 2012, p.10)

Hay tres ventajas en específico que se puede obtener de la subcontratación u outsourcing, a citar:

«· La empresa delega responsabilidades en el momento de contratar por outsourcing, ganando tiempo para concentrarse en actividades centrales.

· Los costos de actualización tecnológica son asumidos por el contratista. Los contratistas se ven en la obligación de crear estándares de calidad al más alto nivel, convirtiendo al contratante en usuario de ellos sin el costo en el que debería incurrir para llegar a dichos estándares de manera individual.

· Permite aumentar la inversión de capital en las áreas centrales de la empresa». (Calixto, Encarnación, Hernández y Flores, 2013, p. 33)

La subcontratación u outsourcing no se debe de ver sólo como una manera de reducir costes en la empresa sino también como una manera de mejorar la competitividad de la empresa, ya que esta no debe enfocarse en áreas en la cuales tiene menor experiencia y/o conocimiento y así enfocarse en las áreas de mayor productividad e impacto económico.

«En un contexto de globalización de mercados, las empresas deben dedicarse a innovar y a concentrar sus recursos en el negocio principal. Por ello el Outsourcing ofrece una solución óptima.

Transfiere así los riesgos a un tercero que pueda dar garantías de experiencia y seriedad en el área. En cierto sentido este prestador pasa a ser parte de la empresa, pero sin incorporarse formalmente». (Esquer, Aceves y Rodríguez, 2009, p. 4)

A pesar de las ventajas que proporciona la subcontratación u outsourcing existen muchas empresas que se niegan en delegar sus tareas a otras compañías fuera del núcleo, ante esta paradoja Esquer, Aceves y Rodríguez (2009) mencionan:

«La decisión de subcontratar es como la decisión de expandir el negocio al extranjero, incorporar nuevas tecnologías o contratar nuevos trabajadores. Si la compañía lo hace correctamente, redundará en mayores beneficios. Los defensores de la subcontratación creen que afirmar que provocará una menor calidad del producto no tiene sentido porque si fuera cierto la demanda del consumidor forzaría a las empresas a volver a gestionar los servicios delegados. Que grandes negocios subcontraten y continúen haciéndolo sugiere que en muchos casos sea beneficioso y que incrementalmente la calidad del producto, rebaje sustancialmente los costos, o ambas cosas simultáneamente». (p.6)

Asimismo, Esquer, Aceves y Rodríguez (2009) puntualizan concretamente por qué una empresa debe recurrir a la subcontratación u outsourcing, ya que se logra: “Concentración de los negocios y disposición más apropiada de los fondos de capital debido a la reducción o no uso de los mismos en funciones no relacionadas con la razón de ser de la compañía. (Funciones que no generan valor para la empresa).” (p. 5)

Para finalizar, es importante citar a Castaño y Gutiérrez (2011):

«El Outsourcing es más que un contrato de personas o activos, es un contrato para resultados. En un contexto de globalización de mercados, las empresas deben dedicarse a innovar y a concentrar sus recursos en el negocio principal. Por ello el Outsourcing ofrece una solución óptima. El Outsourcing es una tendencia actual que ha formado parte importante en las decisiones administrativas de los últimos años en todas las empresas a nivel mundial». (p. 48)

Según Calixto, Encarnación, Hernández y Flores (2013) “la figura del outsourcing surge ante la necesidad de mayor eficiencia y productividad al interior de las empresas... Teorías modernas como la reingeniería, que concientiza a la empresa de la necesidad de bajar costos laborales directos, así como de la necesidad de adaptación a los rápidos cambios del mercado, y a una demanda cada vez más heterogénea. El outsourcing constituye así una gran herramienta para enderezar el cauce de muchas empresas que de otra manera quizás, habrían sucumbido.” (p. 32)

Para el presente trabajo, se trató de indagar el cómo la empresa podría “evolucionar” y mejorar con el fin de crecer. Un punto de suma importancia para los empleados del departamento de bodega resultó ser el realizar un estudio de factibilidad, con la finalidad de determinar qué tan necesario resultaba crear o no un Departamento de Aduanas y Logística, ante esta solicitud resulta importante identificar ciertos conceptos como lo son la planificación estratégica y el estudio de factibilidad.

Según Marianela Armijo (2011) la planificación estratégica es:

«una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen.

Desde un punto metodológico, la planificación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias)». (p.15)

Partiendo de este concepto, establecer los objetivos a seguir será el punto clave de la estrategia, los mismos se formularán pensando en los cambios a futuro que la empresa pueda tener.

Para lograr articular una planificación estratégica resulta necesario en un primer nivel realizar un estudio de factibilidad, entendido este como “las posibilidades que tiene de lograrse un determinado proyecto.” (Varela, 2008, p.9)

Según la universidad chilena DUOC UC en su manual de evaluación de proyectos (2010) este estudio tiene como objetivos “auxiliar a una organización a lograr sus objetivos y cubrir las metas con los recursos actuales.” (p.1)

Asimismo, la universidad chilena DUOC UC en su manual de evaluación de proyectos (2010) expresa:

«La investigación de factibilidad en un proyecto consiste en descubrir cuáles son los objetivos de la organización, luego determinar si el proyecto es útil para que la empresa logre sus objetivos. La búsqueda de estos objetivos debe contemplar los recursos disponibles o aquellos que la empresa puede proporcionar, nunca deben definirse con recursos que la empresa no es capaz de dar.

En las empresas se cuenta con una serie de objetivos que determinan la posibilidad de factibilidad de un proyecto sin ser limitativos. Estos objetivos son los siguientes:

- Reducción de errores y mayor precisión en los procesos.
- Reducción de costos mediante la optimización o eliminación de recursos no necesarios.
- Integración de todas las áreas y subsistemas de la empresa.
- Actualización y mejoramiento de los servicios a clientes o usuarios.
- Aceleración en la recopilación de datos.
- Reducción en el tiempo de procesamiento y ejecución de tareas.
- Automatización optima de procedimientos manuales». (p. 2)

Igualmente, para Blanco (2007) el estudio de factibilidad tiene como principal objetivo determinar la viabilidad social, económica y financiera de un proyecto, utilizando herramientas contables, económicas y financieras.

El punto central de esta investigación es realizar un estudio de factibilidad para la empresa, a partir de tal estudio se analizarán los resultados obtenidos y se guiará sobre cual opción es la más factible. Adicionalmente, todo el proceso de análisis e investigación, permitirá generar conocimientos tanto académicos como profesionales, no sólo en lo que respecta a estudios de factibilidad sino también conocimientos en el tema de logística y aduanas en general.

Por otro lado, resulta importante mencionar en el presente trabajo algunos conceptos básicos establecidos en la Ley General de Aduanas de Costa Rica, los cuales se encuentran directamente ligados al objeto de estudio del presente trabajo.

A continuación, se hará una breve descripción de algunos conceptos estipulados en la Ley General de Aduanas:

La Ley General de Aduanas, ley mediante la cual se rigen todos movimientos de importación y exportación, auxiliares de la función pública y sus derivados, se entenderá según la Dirección General de Aduanas como la ley que:

«regula las entradas y las salidas, del territorio nacional, de mercancías, vehículos y unidades de transporte; también el despacho aduanero y los hechos y actos que deriven de él o de las entradas y salidas, de conformidad con las normas comunitarias e internacionales, cuya aplicación esté a cargo del Servicio Nacional de Aduanas.» (p.1)

«Se considerarán auxiliares de la función pública aduanera, las personas físicas o

jurídicas, públicas o privadas, que participen habitualmente ante el Servicio Nacional de Aduanas, en nombre propio o de terceros, en la gestión aduanera.

Los auxiliares serán responsables solidarios ante el Fisco por las consecuencias tributarias derivadas de los actos, las omisiones y los delitos en que incurran sus empleados acreditados ante el Servicio Nacional de Aduanas, sin perjuicio de las responsabilidades civiles, administrativas y penales a que dichos empleados queden sujetos legalmente». (Ley General de Aduanas de Costa Rica, 2005, p. 17)

Los requisitos generales para poder operar como auxiliar de la función pública según la Ley General de Aduanas (2005) son:

«Para poder operar como auxiliares, las personas deberán tener capacidad legal para actuar; estar anotadas en el registro de auxiliares que establezca la autoridad aduanera; mantenerse al día en el pago de sus obligaciones tributarias, sus intereses, las multas y los recargos de cualquier naturaleza; cumplir los requisitos estipulados en esta ley, sus reglamentos y los que disponga la resolución administrativa que las autorice como auxiliares.

El auxiliar que, luego de haber sido autorizado, deje de cumplir algún requisito general o específico, no podrá operar como tal hasta que demuestre haber subsanado el incumplimiento». (p. 17)

Entre los distintos auxiliares de la función pública podemos citar: agente aduanero, transportista aduanero, consolidador de carga internacional, depositario aduanero y otros auxiliares. La Dirección Nacional de Aduanas (2010) define al Agente Aduanero como:

«El agente aduanero es el profesional auxiliar de la función pública aduanera autorizado por el Ministerio de Hacienda para actuar, en su carácter de persona natural, con las condiciones y los requisitos establecidos en el Código Aduanero Uniforme Centroamericano y en esta Ley, en la presentación habitual de servicios a terceros, en los trámites, los regímenes y las operaciones aduaneras.

El agente aduanero rendirá la declaración aduanera bajo fe de juramento y, en consecuencia, los datos consignados en las declaraciones aduaneras que formule de acuerdo con esta Ley». (p. 20)

El documento mediante el cual las mercancías pueden ser importadas y exportadas en Costa Rica es conocido como la Declaración Única Aduanera o DUA por sus siglas, Según la Dirección de Aduanas de Costa Rica (2005), la Declaración Única Aduanera (DUA) se entiende como:

«Declaración aduanera efectuada mediante transmisión electrónica de datos, a través de la cual personas interesadas, indican el régimen aduanero, que deberá aplicarse a las mercancías y mediante el cual se suministra, la información requerida para la aplicación del régimen mencionado». (p. 13)

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

En este capítulo se desarrolló la situación actual de la empresa, se dará una pequeña reseña histórica de Firestone, y se brindará información general de la misma, como lo es su mercado, los productos que la misma ofrece, la estructura interna, entre otros. Asimismo, se analizará la situación actual en lo que respecta a aduanas y logística de la empresa.

Para conocer la situación actual de la empresa en materia de logística se utilizaron dos métodos, se procedió a entrevistar a los colaboradores de la empresa, y se analizaron los documentos relacionados con el objeto de estudio.

Al conocer la situación actual de la empresa se estableció un punto de partida en el cual se esclarecieron las debilidades y fortalezas de la empresa en materia de logística. Tal y como se analiza posteriormente, la empresa no sólo presenta puntos débiles, sino que también posee puntos fuertes.

RESEÑA HISTÓRICA

Firestone Industrial Products Company (FSIP) es parte de la Corporación Bridgestone Firestone y se dedica a la fabricación de resortes de aire y aisladores.

Inició operaciones en Costa Rica en el año 2009, esta planta nació gracias al excelente desempeño que Bridgestone Americas tuvo en Costa Rica. Actualmente, esta compañía

tiene alrededor de 7 años de operar en la localidad de Turrialba, fabricando los resortes Airide™ y los aisladores Marsh Mellow™ en diferentes presentaciones.

A nivel mundial, estos productos son fabricados en 7 plantas que se ubican en Costa Rica, India, Polonia, Brasil, China y Estados Unidos.

Costa Rica se escogió ya que el país no sólo representa una mejor manera de suplir los productos a los mercados emergentes, sino también es una opción más rentable para la compañía.

La empresa se sustenta sobre valores bien definidos como el respeto, responsabilidad, compromiso y honestidad.

Misión

“Servir a la sociedad con calidad superior.”

Visión

“Posicionar a Firestone Industrial Products de Costa Rica S.A. como la mejor unidad productiva de nivel mundial, integrando la seguridad, calidad, productividad y costos, respetando los requerimientos corporativos y manteniendo una actitud responsable y proactiva en aspectos ambientales y de responsabilidad social.

Ubicación Geográfica

Las instalaciones de Firestone Industrial Products de Costa Rica, se encuentran en la provincia de Cartago, en el cantón de Turrialba, concretamente, en la Zona Franca Conair, 500 m noreste del cruce La Suiza y Turrialba.

Número de empleados

La planta inició operaciones con sólo 26 empleados, en la actualidad cuenta con 166 empleados en total. De los cuales 34 son del área administrativa, y 132 se distribuyen entre operadores, encargados de mantenimiento e inspectores de calidad. La distribución general del recurso humano se observa en el Cuadro 2.1.

Cuadro 2.1 Distribución del Recurso Humano en Firestone

DEPARTAMENTO	ADMINISTRATIVO	OBRERO	Total
GERENCIA DE PRODUCCION	13	107	120
GERENCIA DE MANTENIMIENTO	5	22	27
GERENCIA FINANCIERA	5		5
GERENCIA TECNICA	7	3	10
GERENCIA GENERAL	2		2
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS	2		2
TOTAL	34	132	166

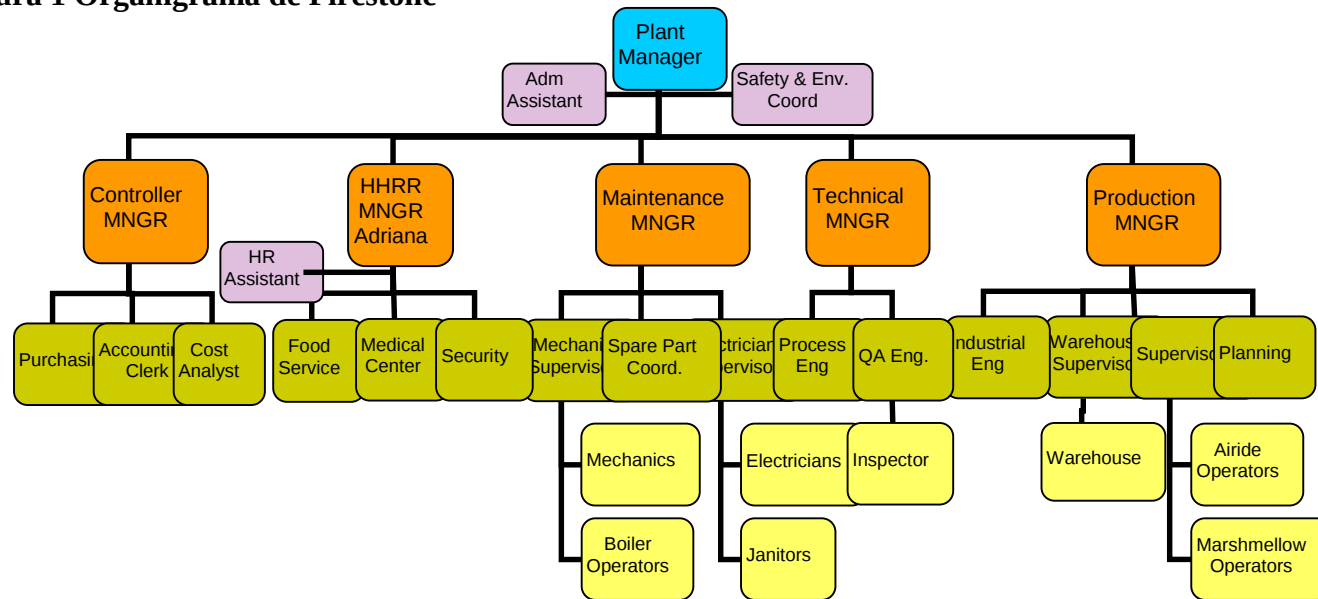
Fuente: Departamento de Recursos Humanos de Firestone Industrial Products de C.R.

Estructura organizativa

La empresa Firestone Industrial Products de Costa Rica, tiene una estructura organizacional, con base en el Gerente de Planta, el cual tiene a su cargo la gestión de la organización, apoyado por la Gerencia de Producción, Gerencia de Calidad y Servicios Técnicos, Gerencia de Mantenimiento, Gerencia de Recursos Humanos y la Gerencia de Finanzas. Además de esta administración, el Coordinador de Salud Ocupacional y Control Ambiental. Cada gerencia o departamento, dispone de los asociados que consideran necesarios para la realización de sus actividades.

A continuación, en la Figura 1 se observa la constitución de Firestone Industrial Products Company de Costa Rica:

Figura 1 Organigrama de Firestone



Fuente: Firestone Industrial Products de Costa Rica S.A.

Mercado

La empresa, al desarrollar sus funciones dentro de los parámetros de zona franca, la totalidad de su producción es destinada para la exportación de sus productos.

Cabe destacar que, la producción de productos Airide™ se procesa como producto semi-terminado y la línea de Marsh Mellow™, se despacha como producto terminado y ambos productos tienen como destino final mayoritariamente a la casa matriz ubicada en Estados Unidos.

SITUACIÓN ACTUAL

El principal mercado de la empresa Firestone Industrial Products de Costa Rica S.A., es Estados Unidos, en segundo lugar, se encuentran Europa y Asia. Los productos exportados hacia Estados Unidos son mercancías semi-terminadas, mientras que las mercancías exportadas hacia Europa y Asia son terminadas. Semanalmente se exportan entre dos o tres contenedores hacia los diferentes destinos. No obstante, el volumen de exportación varía según las necesidades del cliente. Las exportaciones se realizan vía marítima o aérea, la modalidad igualmente se dicta por la necesidad del cliente.

La logística y los trámites aduaneros de la empresa son realizados por la empresa AIMI, la misma realiza esta tarea desde hace seis años aproximadamente, AIMI proporciona un in-plant para la atención inmediata, este únicamente posee el beneficio del espacio físico y los instrumentos que necesite para desarrollar su trabajo. (Ver anexo 2). Anterior a Aimi había otra agencia aduanal no obstante esta dejó malas experiencias, posterior a esta empresa se entablaron relaciones con AIMI y las mismas se han mantenido. (Ver anexo 2)

Según los colaboradores el servicio brindado por esta empresa ha sido de gran ayuda para realizar los trámites aduaneros, no obstante, se podría mejorar ya que desconocen si existen mejores opciones o mejores formas de hacerlo.

Esta empresa se encarga de realizar los trámites aduaneros, las DUAS, buscar el transporte y coordinarlo. (Ver anexo 2) Sin embargo, algunas veces se utilizan los servicios de otras empresas, para transportar las mercancías, los colaboradores manifiestan que esto se debe a una situación de tiempo, costos y necesidad de exportar lo antes posible. Por su

parte, los colaboradores del departamento de bodega, se encargan de realizar las facturas comerciales y atender los pedidos realizados.

Al no contar con un departamento de logística y aduanas, la empresa presenta una serie de problemas en esta rama, los cuales se podrían solucionar si se da un adecuado planeamiento logístico y aduanal creando un departamento para tal fin. Los puntos débiles detectados son:

1. Al no existir un departamento logístico no existe una consistencia entre lo que el cliente solicita y se le provee. Se han dado inconsistencias sobre el transporte que el cliente solicitó y el que se le brindó, generando de esta manera la disconformidad del cliente y la necesidad que la empresa trabaje contra tiempo para solucionar el problema.
2. La empresa trabaja en un horario de lunes a sábado mientras que las personas que se encargan del despacho de las exportaciones trabajan en un horario de lunes a viernes, lo que produce que los fines de semana personas no directamente relacionadas al departamento de bodega, se encarguen del despacho de la mercancía. Esto ha producido inconsistencias con respecto a los productos y medios de transporte solicitados y los brindados.
3. La empresa, al no poseer su propio departamento logístico, subcontrata a un tercero para que realice sus trámites aduaneros, no obstante, no subcontratan únicamente a una empresa sino a varias, lo que produce un mayor problema de coordinación.
4. Los procesos de exportación se ralentizan debido a que se debe coordinar con los distintos departamentos, tanto dentro de la empresa como con la empresa que brinda el servicio de los trámites aduaneros.
5. A pesar de que el volumen de exportaciones no es muy alto, se dan malentendidos entre las diferentes personas a cargo de las exportaciones. Suceden situaciones como diferencias entre lo pedido y lo enviado, diferencias entre las facturas comerciales y las mercancías preparadas para exportar, mala revisión de los pedidos, entre otros. Esto denota una falta de coordinación entre los diferentes colaboradores, situación que se podría solucionar si se creara un departamento logístico que controle las exportaciones desde que se piden hasta que llegan a su destino final.

6. Las tareas de exportaciones son delegadas, algunas veces se encargan a colaboradores que no poseen un completo conocimiento de los trámites aduaneros y la logística de la exportación, lo que podría generar un mayor debilitamiento de la logística de la empresa.
7. La empresa encargada de realizar los trámites aduaneros no siempre es puntual con la entrega de los documentos necesarios para exportar, lo que genera que la compañía se atrase en la exportación de los productos y por tanto se demore en la entrega del pedido, produciéndose así la disconformidad del cliente.
8. La empresa AIMI le genera problemas a Firestone, tal y como se dijo anteriormente, AIMI se retrasa con la entrega de los DUA y las facturas correspondientes al cobro de los trámites aduaneros que esta realiza, adicionalmente, se han dado casos en donde le cobra a Firestone un monto mayor al que debería de cobrársele, generándose de esta manera costos mayores para la Firestone.
9. Se ha tenido problemas con la empresa AIMI, debido a que se ha proporcionado un transporte diferente al que se necesitaba. No obstante, este problema va aunado con la mala administración logística de Firestone, si los colaboradores expertos en materia de logística no se encuentran en la empresa, los empleados que quedan a cargo no siempre solicitan a AIMI el transporte que el cliente requiere.

A continuación, se presenta el cuadro 2.2 en el cual se realizó una comparación de las respuestas dadas por los colaboradores en la entrevista que se les realizó con respecto a la situación actual de la empresa en lo que respecta a logística y trámites aduaneros de la empresa. (Ver anexo 1)

Cuadro 2.2 Comparación de respuestas de los colaboradores

Pregunta	Respuestas William Salas	Respuestas Sergio Vargas
Con respecto a la logística y los trámites aduaneros de la empresa, ¿cómo se realizan estos?	Tenemos una relación cercana con AIMI, quien nos hace los trámites aduanales, y otros servicios técnicos, inclusive nos tienen un in-plant para atención inmediata.	La logística se hace en coordinación con la agencia aduanal AIMI que son los que nos brindan el servicio. Además, son los encargados de confeccionar los DUAS con la información que le suministramos.
¿Considera que esta es la mejor manera de realizarlos o se puede mejorar?	Es una buena opción, pero desconocemos si existen mejores ofertas o una forma más eficiente de hacerlo.	No sé si será la mejor, pero hasta el momento ha sido de gran ayuda el servicio brindado por la agencia aduanal, y claro que se puede mejorar.
¿Cuáles considera que son los puntos débiles que presenta la empresa en materia de logística y trámites aduaneros?	Falta de entrenamiento y de recursos para poder ejecutarlo.	Depender de un tercero Lentos procesos Sin administración
¿Cuáles cree que son las causas de estas debilidades?	La falta de un estudio de factibilidad	Por ser una empresa pequeña y que el volumen de exportaciones no había sido tan elevado no era rentable poder manejar su propio departamento de logística.
En su opinión, ¿qué desventajas tendría la empresa si se continúa con estas debilidades?	Podríamos estar incurriendo en gastos elevados, y la dependencia de terceros para poder ejecutar trámites propios de la empresa.	Se ha perdido el poder de administrar y gestionar sus propios trámites, esto a medida que crece la compañía en exportaciones se va a volver más difícil de controlar y puede hacernos incurrir en gastos innecesarios. Además, una vez establecido el control de las exportaciones se puede valorar la posibilidad de desarrollar el departamento de logística y administrar las importaciones.

¿Cuáles considera que son los puntos fuertes de la empresa en materia de logística y trámites aduaneros?	Tenemos conocimientos básicos para poder administrar y delegar las necesidades del negocio, estamos muy bien ubicados en cuanto al puerto, tenemos varias ofertas de servicio de operadores logísticos y no tenemos un contrato que nos ligue a una sola opción.	Conocimiento ganado a través de los años Volumen de exportaciones estable. Personal calificado Tecnología
¿Por qué son estos puntos fuertes?	Podemos dirigir el negocio sin profundizar mucho en detalles técnicos. Podemos elegir la mejor alternativa logística	Firestone tiene el conocimiento suficiente sobre la logística que conlleva el proceso de exportación, sumado a que la cantidad de trámites por semana son pequeños, le puede permitir adquirir la experiencia necesaria para madurar su departamento de logística.
En su opinión, ¿cuál sería el próximo paso en materia de logística y trámites aduaneros para la empresa?	Debemos establecer un departamento logístico que consolide todas las operaciones, tanto exportaciones como importaciones.	Para iniciar un buen parámetro es que la empresa pueda crear sus propios DUAS de exportaciones. Con el tiempo ir adquiriendo nuevos procesos como son los internamientos o importaciones. Inclusive si se llegara a vender localmente, los DUAS de nacionalización.
¿Considera que la creación de un departamento logístico y aduanal sería un punto clave para potencializar el comercio internacional de la empresa?	Correcto, pero debe demostrarse con datos y recursos.	Sí, porque le permite a la empresa poder manejar sus exportaciones no sólo a Estados Unidos como lo son ahora sino a diferentes partes del mundo donde están nuestros clientes.

Fuente: elaboración propia con base en la entrevista realizada a los colaboradores del departamento de bodega.

Con base en la entrevista realizada se percibió que los colaboradores consideran que depender de un tercero, la mala administración logística, lentos procesos, y falta de herramientas para realizar los trámites aduaneros son puntos débiles de la empresa; las causas de estas debilidades radican en el bajo volumen de exportaciones y el pequeño tamaño de la empresa, así como la falta de un estudio de factibilidad. Según los colaboradores en su momento se consideró que crear el departamento de logística no era rentable.

Para William Salas supervisor del Departamento de Bodega los problemas que realmente genera que Firestone no realice sus propios trámites aduaneros, son dos en específico: no control de gastos que genera AIMI, existe una mala comunicación con AIMI y se han tomado decisiones a nivel logístico que han afectado a Firestone. (Ver anexo 2)

Si se continúa con estas debilidades cada vez será más difícil controlar los trámites aduaneros de la empresa, así como su logística; se limitará el crecimiento de la empresa hacia otros mercados como el asiático. Adicionalmente, el poco control que se posee, puede hacer incurrir a la empresa en gastos innecesarios.

A pesar de los puntos mencionados anteriormente, la empresa presenta puntos fuertes en lo que respecta a logística, según los colaboradores estos puntos fuertes son 5 específicamente, a saber: conocimiento ganado a través de los años, volumen de exportaciones estable, personal calificado, facilidad de acceso al puerto y tecnología.

Estos son puntos fuertes debido a que Firestone posee conocimiento adquirido a través de los años en lo que respecta a la logística de las exportaciones, asimismo el volumen de exportaciones semanales es estable y bajo, lo que le puede permitir ganar la experiencia necesaria y madurar la posibilidad de la creación de un departamento de logística.

A partir de lo previamente mencionado, para los colaboradores los próximos pasos para la empresa en materia de logística y trámites aduaneros son: la creación de sus propios DUAS de exportaciones, una vez obtenido el control de estos se podría continuar con el control de las importaciones, englobando de esta manera todos los trámites aduaneros. Incluso, si existiera la posibilidad de vender nacionalmente se podrían realizar las DUAS de nacionalización. Un punto importante sería la creación de un departamento logístico que se encargue de las exportaciones e importaciones de la empresa.

Para los colaboradores un punto clave para potencializar el comercio internacional de la empresa, es la creación de un departamento de logística, no sólo para poseer un mayor control sobre sus exportaciones hacia los Estados Unidos, sino también hacia diferentes partes del mundo en donde se encuentran los clientes de la compañía.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se describirán los hallazgos encontrados en lo que respecta al análisis e interpretación de los datos. Se analizó un año de trámites aduaneros y logísticos de la empresa Firestone Industrial Products de Costa Rica S.A.

Específicamente, se analizó los trámites aduaneros realizados por la empresa, las facturas comerciales, las bases de datos de inventarios, trámites aduaneros y facturas comerciales, entre otros. Este análisis permitió conocer desde un mayor panorama las deficiencias que presenta la empresa en lo que respecta a trámites aduaneros y logística.

Además, se analizaron diferentes empresas y sistemas homologados con el Ministerio de Hacienda para realizar los trámites aduaneros que la empresa requiere. Este análisis se realizó con la finalidad de ver cuál es la mejor opción para la empresa en lo que respecta a trámites aduaneros y logística.

Igualmente, se realizó un análisis FODA para ver los puntos con mayor debilidad, así como los puntos fuertes de la empresa. Este análisis permitió conocer en qué puntos es necesario trabajar mayormente para fortalecer la logística de la empresa.

Los vacíos de información que se presentaron fueron aclarados por los colaboradores, se realizaron preguntas informales cuando existían dudas, gracias a la colaboración de los empleados los vacíos de información existentes fueron llenados.

A continuación, se desarrollará punto por punto los hallazgos encontrados en lo que respecta a logística y trámites aduaneros.

CONOCIMIENTO ADUANERO BÁSICO

Resultado del análisis de la empresa

Existe un conocimiento básico en lo que respecta a requerimientos aduaneros obligatorios para exportar. Los colaboradores poseen conocimiento en los requerimientos mínimos que son necesarios para exportar, tales como, aspectos que se deben de tener en cuenta para realizar el embalaje de mercancías para exportar, se posee conocimiento sobre algunos INCOTERMS, medios de transporte internacional, medios de pago internacional, entre otros.

No obstante, en lo que respecta a aspectos realmente técnicos como lo es la normativa aduanera se poseen vacíos. Los colaboradores no poseen conocimiento de nomenclatura, aranceles, tratados de libre comercio, confección de los Documentos Aduaneros, impuestos por pagar. En fin, el conocimiento que se tienen sobre la Ley General de Aduanas es exiguo. Esta situación pone a luz la necesidad de capacitar al personal en estos temas.

Sobre todo el problema en este aspecto es que la cantidad de colaboradores del departamento de bodega es grande, la mayoría es personal bodeguero y montacarguistas, los mismos poseen un conocimiento mínimo en logística y trámites aduaneros, a pesar de esto se les delegan tareas como la realización de inventarios y pedidos, así como el embalaje de las mercancías.

Es por esta razón que muchas veces se cometen errores en lo que respecta a inventarios o a los pedidos solicitados, tal y como se ha mencionado anteriormente se han enviado pedidos con mercancías erróneas o se utiliza otro transporte al solicitado, estas inconsistencias se han producido ya que los que han despedido los pedidos han sido el personal menor calificado del departamento de bodega.

Esta falta de conocimiento produce una lentitud y una mayor dependencia hacia la empresa que le realiza los trámites aduaneros a Firestone, adicionalmente, se pone en entredicho la necesidad de que la empresa se capacite y realice sus propios trámites no sólo para hacer a un lado la dependencia que se posee, sino para potencializar aún más su comercio internacional, así como para recortar costos innecesarios.

TRÁMITES ADUANEROS

Resultado del análisis de la empresa

En este aspecto se encontraron puntos fuertes, así como puntos débiles; los puntos fuertes que posee la empresa Firestone es que realiza gran parte de los trámites aduaneros necesarios para exportar sus mercancías tales como la revisión de las mercancías, la elaboración de las facturas comerciales, el embalaje de las mercancías, entre otros. Todos estos procedimientos son realizados bajo los requerimientos de la Ley General de Aduanas y siguiendo los estándares internacionales.

Con respecto a los puntos débiles que se presenta es que la empresa no realiza los trámites que poseen un mayor peso a la hora de exportar como lo es la elaboración de las DUAS de exportación y la coordinación del transporte internacional.

El mayor problema de la empresa en lo que respecta a trámites aduaneros es que la empresa no realiza sus propios trámites, la dependencia de un tercero genera que las exportaciones dependan de la rapidez y eficacia con la que AIMI realice los trámites aduaneros.

Firestone no sólo depende de que AIMI realice rápido y eficazmente sus trámites, sino también depende de que los realice adecuadamente, han existido casos en donde AIMI comete errores en las DUA como un cambio en los apellidos del transportista, esta situación ha representado una pérdida de tiempo y dinero para Firestone. Esta situación no sólo puede producir una pérdida de tiempo y dinero, sino una vez en la aduana correspondiente las mercancías para exportar pueden ser rechazadas.

Adicionalmente, la falta de conocimientos aduaneros de los colaboradores pone en entredicho la necesidad de contratar a personal más calificado que posea conocimientos aduaneros básicos. Si el objetivo de la empresa a futuro es aumentar sus exportaciones deberá poseer personal calificado que se encargue apropiadamente de las exportaciones.

Posterior al análisis, se considera que la empresa está en facultad de tener una mayor participación en la elaboración y cumplimiento de los distintos trámites aduaneros requeridos para exportar.

FACTURAS COMERCIALES

Resultado del análisis de la empresa

En la empresa Firestone la factura comercial es realizada por los colaboradores del departamento de bodega. Los colaboradores de este departamento revisan el pedido que el cliente realizó, confirman la orden y se procede a realizar la factura comercial. (Ver anexo 3)

Los colaboradores que realizan la factura comercial poseen un conocimiento muy básico sobre los trámites aduaneros, razón por la cual la factura comercial es realmente sencilla, se posee una plantilla para realizarla y no se va más allá.

Este vacío de conocimientos limita las negociaciones que se puedan generar con los compradores de la Firestone, se limitan los INCOTERMS a pactar, las maneras de pago internacional que se pueden utilizar, así como los seguros.

Posterior a la revisión de las facturas comerciales del último año, se determinó que las mismas son realizadas adecuadamente, pero tal y como se mencionó anteriormente, se realizan de una manera muy sencilla, sin entrar en detalles técnicos. Las facturas analizadas poseían detalles realmente claves como lo son la descripción del producto, el costo de las mercancías y el comprador.

En los registros de las facturas comerciales, cada factura está ligada a una DUA de exportación. Adicionalmente, se posee un registro físico y electrónico de las facturas comerciales, lo que permite un mayor control de los documentos, ya sea que estos fueran solicitados por el Ministerio de Hacienda o por colaboradores de la empresa.

BASES DE DATOS DE INVENTARIOS

Resultado del análisis a la empresa

Las bases de datos de inventarios se revisaron con la finalidad de determinar qué tan preparada se encuentra la empresa para atender grandes cantidades de pedidos, así también para determinar el orden y control que se posee de las mercancías.

Desde sus inicios la empresa se ha planteado un objetivo de producción y ganancias por cumplir. Estas proyecciones se basan en el cumplimiento que se generó en el mes anterior y lo que se pretende es superarlo. Para analizar este rubro se tomó los datos del año 2015 y se analizó mes a mes el cumplimiento que la empresa obtuvo.

Posterior al análisis se determinó que la meta que se fijó no fue alcanzada en 7 meses, un ejemplo claro es el mes de setiembre, en este mes la meta no fue alcanzada por 10.000 unidades. (Ver anexo 4)

Lo curioso de esta situación es que a pesar de que no se cumplió la meta total de producción, la meta financiera sí fue alcanzada e incluso superada. Esto se debe a que algunas de los productos se vendieron a un precio mayor al que se proyectaba. A pesar de que la meta financiera se alcanzó y se superó, el bajo rendimiento de la producción podría afectar el crecimiento de la empresa.

Con respecto a las bases de datos de inventarios se encontró un problema, la cantidad de mercancías que aparecen en las bases de datos no siempre es la cantidad que se posee físicamente del producto. Esta situación implica un serio problema a la hora de coordinar el pedido del cliente.

En el tiempo que se estuvo en la empresa varias veces sucedió que el cliente solicitaba X cantidad de productos y en la base de datos de inventarios aparecía que se contaba con esa cantidad o incluso se superaba, no obstante, a la hora de empacar las mercancías faltaba producto lo que produjo que se tenían que producir las mercancías requeridas en contratiempo.

Al final del análisis se concluyó que se posee un serio descontrol en la base de datos de inventarios, esta situación claramente genera un impacto negativo en la empresa, se denota

que la empresa no tiene actualmente una capacidad para atender grandes cantidades de pedidos. O al menos no tiene la capacidad de poseer un inventario real sobre la cantidad de productos que posee.

BASES DE DATOS DE TRÁMITES ADUANEROS Y FACTURAS COMERCIALES

Resultado del análisis a la empresa

La empresa posee una base de datos en conjunto para lo que es los trámites aduaneros y las facturas comerciales. En esta base de datos aparecen todos los trámites aduaneros y facturas realizadas por año. Para esta investigación se analizó la base de datos del último año.

La base de datos se compone de una serie de datos correspondientes a los trámites aduaneros y las facturas comerciales, entre algunos datos se encuentran el número de factura, el monto de la factura, el número de DUA, la fecha de emisión de la factura y del DUA, la naviera o aerolínea utilizada, el Bill of Landing o el Airway Bill, etc. (Ver anexo 5)

En lo que respecta a las debilidades de la empresa en materia de logística y aduanas se considera este es el punto con mayor debilidad.

En las bases de datos se posee un consecutivo en el cual se va desde la exportación 1 hasta la exportación 305, en este consecutivo la exportación 1 va ligada a un número de DUA, un número de shipment, un número de factura comercial, un número de Airway Bill of Landing o un número de Bill of Landing según corresponda, un número de contenedor, entre otros aspectos.

Se detectó un problema en este aspecto ya que se encuentran todos los consecutivos, la mayoría de estos se encuentran ligados a todos los aspectos anteriormente mencionados, no obstante, se dan casos en los cuales los consecutivos se encuentran ligados a algún Bill o Airway Bill of Landing, pero no se encuentran ligados a una DUA, o incluso hay consecutivos que únicamente se encuentran ligados a una factura comercial. Asimismo, existen consecutivos que no se encuentran ligados a ningún otro documento. (Ver anexo 6)

Esta situación dio que existe un descontrol en las bases de datos de los trámites aduaneros y las facturas comerciales, además de este problema los trámites aduaneros que se poseen físicamente son menores que los que aparecen en la base de datos.

ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS QUE REALIZAN TRÁMITES ADUANEROS

Firestone solicitó que a la hora de analizar otras empresas para que realizaran sus trámites aduaneros, se tomaran en cuenta dos aspectos, dinero y calidad del servicio a brindar. Ante esta solicitud se buscó las diferentes agencias aduanales, las mismas se buscaron por recomendación, además se consultó un directorio aduanero. Se contactó a las empresas vía correo electrónico, se les solicitó una cotización, así como información general de la empresa.

Los puntos a tomar en consideración para escoger una empresa sobre otra son: trayectoria, costos y tiempo de respuesta. A partir de estas premisas se analizaron las diferentes empresas, se analizaron las empresas que poseían mayores puntos en relación con los que se buscaban.

Algunas empresas poseían puntos fuertes en algunas características que se buscaban no obstante en otros puntos no. Se presentaron algunas limitaciones en este análisis sobre otros, algunas agencias aduanales fueron celosas con su información y no quieren cotizar la información que se le solicitaba.

William Salas considera que para que otra empresa se encargue de realizar sus trámites aduaneros y logística deberá ser capaz de dar soporte para ejecutar trámites de exportación e importación, con camiones caucionados, y que tengan los enlaces necesarios en otros países, para coordinar un envío. (Ver anexo 2)

ANÁLISIS DE LA AGENCIA ADUANAL AIMI LOGISTICS

AIMI Logistics se encuentra en el país desde hace 40 años, esta empresa inició operaciones en Costa Rica y posteriormente expandió operaciones hacia Centroamérica. Actualmente posee 3 servicios a saber: agencia aduanal, transporte nacional e internacional, y almacén fiscal.

Cuenta con oficinas en todas las aduanas del país para brindar mayor atención a sus clientes, la empresa trabaja con cualquier Régimen al cual se amparen las empresas. Adicionalmente, la empresa posee la certificación de seguridad BASC la cual le brinda mayor seguridad a las exportaciones e importaciones de los clientes.

Actualmente, AIMI Logistics le brinda el servicio de trámites aduaneros a la empresa Firestone Industrial Products de Costa Rica S.A., el servicio se lo brinda desde hace 6 años aproximadamente, en este tiempo AIMI puso a disposición de Firestone un in-plant. El servicio brindado ha sido de gran ayuda, no obstante, se han detectado algunas fallas por parte de AIMI.

El costo de los trámites aduaneros con AIMI es de USD\$50 (ver anexo 7), adicionalmente a esta suma se le debe agregar USD\$3 por formulario, USD\$10 por mensajería, entre otros gastos dependiendo del servicio que se le solicite.

Si bien es cierto la empresa ha brindado un buen servicio existen situaciones que han generado un impacto negativo para Firestone Industrial Products de Costa Rica S.A., tal como se mencionó anteriormente se han dado problemas de retrasos con la entrega de los DUA, transporte diferente al solicitado, además se le ha cobrado de más a Firestone por un servicio, entre otros.

En lo que respecta a tiempo de respuesta, este es inmediato gracias a que se posee un in-plant. Esta persona coordina todas las exportaciones de Firestone. Asimismo, se encarga de solicitar los documentos respectivos a AIMI. Adicionalmente, esta persona brinda asesoría a los colaboradores de la Firestone en lo que respecta a asuntos técnicos de las exportaciones.

ANÁLISIS DE LA AGENCIA ADUANAL TLA LOGISTICS

TLA Logistics es una agencia aduanal que se encuentra en el mercado desde hace 75 años, tiene presencia en todo el territorio centroamericano. La empresa cuenta con la ISO 9001 lo que denota su calidad y el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios para funcionar.

La empresa se encuentra asociada con la red United Shipping, esta característica le brinda a TLA Logistics un mayor peso y confiabilidad en lo que respecta a transporte internacional. Asimismo, los clientes reciben mayores beneficios en este tema.

La agencia aduanal TLA Logistics ofrece una completa gama de servicios, no sólo ofrece servicios aduaneros, sino que también ofrece transporte internacional (aéreo, marítimo y terrestre) y almacén fiscal en caso de necesitarse.

TLA Logistics presenta en su cartera comercial una serie de clientes importantes, tal y como lo es Firestone Industrial Products de Costa Rica S.A., razón por la cual se considera que esta agencia aduanal podría manejar los trámites aduaneros y logísticos de la empresa.

La empresa cuenta con oficinas en cada aduana del país, brindado de esta manera la seguridad al cliente de que sus mercancías serán seguidas desde que ingresan a la aduana hasta que llegan a su destino final.

Al realizar una comparación entre AIMI y TLA Logistics en tiempo y costos, el panorama es similar al que se posee con AMI, TLA Logistics cobra por trámite aduanero (DUA de exportación) USD \$50 (Ver anexo 8). En tema tiempo, la respuesta sería inmediata según indicó una colaboradora de TLA Logistics. En comparación, AIMI Y TLA Logistics son muy parecidas; el ahorro que Firestone obtendría por trámite aduanero si se pasa hacia TLA Logistics es de USD\$3.

ANÁLISIS DE LA AGENCIA ADUANAL DINÁMICA S.A.

Dinámica S.A., se ha encontrado en el mercado costarricense por 30 años, esta empresa brinda un servicio completo en lo que respecta a trámites aduaneros y logística. La empresa ofrece servicios de aduanas en importación y exportación en los diferentes Regímenes.

Además, la empresa tiene servicios de asesoría en clasificación arancelaria y legislación aduanera. Asimismo, les dan seguimiento a los embarques permitiendo de esta manera que el cliente conozca el destino de sus mercancías.

Dinámica S.A., les da la posibilidad a sus clientes de pagar los servicios tanto de crédito como de contando. Igualmente, brinda servicios de financiamiento de impuestos y pagos a terceros.

La cartera de clientes que posee esta empresa le brinda a Firestone Industrial Products de Costa Rica S.A., un eje comparativo, en el cual se denota la capacidad de la empresa para manejar los trámites aduaneros de empresas con alto nivel de producción y comercio internacional.

Dinámica S.A., brinda una respuesta inmediata, coordinando y elaborando los trámites aduaneros y de logística solicitados en un máximo de 8 horas. La empresa cuenta con flotilla propia tanto a nivel de transporte nacional como internacional, agilizando de esta manera los trámites aduaneros y la coordinación del transporte.

La empresa posee oficinas en todas las aduanas del país, ofreciendo de esta manera un mejor servicio para sus clientes y atención inmediata en todos los trámites aduaneros necesarios para importar y exportar las mercancías.

El costo final de elaboración de las DUA de exportación se cotizó en USD\$50 (Ver anexo 9), ganando de esta manera USD\$3 en comparación con los costos de la empresa AIMI. Anualmente, Firestone estaría ahorrando hasta USD \$3000 aproximadamente por concepto de confección de DUAS de exportación si optara por los servicios que brinda Dinámica S.A.

ANÁLISIS DE LOS SOFTWARES PARA REALIZAR TRÁMITES ADUANEROS

Con el propósito de validar cual opción es la más apropiada para que la empresa Firestone Industrial Products de Costa Rica S.A., realice sus trámites aduaneros, se analizaron varios softwares que sirven para tal fin.

Se analizó el software en sí, la facilidad para utilizarlo, los manuales que existen para instruir al usuario, el costo, si se encuentra homologado con el Ministerio de Hacienda de Costa Rica, y la facilidad para transmitir datos al TIC@.

Los softwares se analizaron buscando información de los mismos, en las páginas de Internet, asimismo, se contactó directamente a las empresas para que brindaran información.

En este análisis fue donde se tuvo más limitaciones a la hora de realizarlos, muchas empresas y sobre todo las que venden los softwares “privados” se mostraron recelosas de brindar siquiera información sobre su producto.

Se les solicitó repetidas veces una cotización de sus servicios, así como información básica y ningún correo o llamada tuvo respuesta. Las respuestas obtenidas fueron que por motivos de política de la empresa no brindaban información o cotizaciones sin poseer un trasfondo comercial.

En otras palabras, al tratarse de cotizaciones o solicitud de información con fines académicos no podían brindar ayuda. A manera informativa, algunos softwares privados tomados en cuenta fueron el “Delta” y el software “SIDECA”.

Esta situación produjo que únicamente se pudieran analizar softwares “públicos”. No obstante, Firestone quedó satisfecha con las opciones de softwares que se le propusieron.

ANÁLISIS DEL SOFTWARE SADZF-TIC@

El software SADZF-TIC@ es un software creado por PROCOMER para realizar las Declaraciones Aduaneras de Exportación. Este software es un sistema en WEB lo que significa que el acceso al sistema se realiza mediante una página web.

El software está basado en los requerimientos que dicta la Dirección General de Aduanas, por lo cual este software está homologado por el Ministerio de Hacienda y es una herramienta útil y segura para elaborar las DUA de exportación, así como para la posterior transmisión al TIC@.

SADZF-TIC@ es un software enfocado para las empresas que se apegan al Régimen de Zona Franca, para que las mismas posean un sistema que interactúe con TIC@, y tenga acceso al sistema las 24 horas los 365 días del año.

El software presenta una serie de ventajas en relación con otros softwares disponibles en el mercado, para empezar, se puede citar que la plataforma de este software es amigable con el usuario, fácilmente se vislumbra la función que posee cada “casilla.” (Ver anexo 10) Asimismo, la información se ingresa con facilidad.

Al ser una aplicación Web el usuario puede ingresar a la misma desde cualquier dispositivo electrónico que cuente con acceso a Internet, no limitándose de esta manera a un solo dispositivo.

Además, si el usuario tuviera dudas al respecto del funcionamiento del software existe un manual creado por PROCOMER en el cual se instruye paso a paso al usuario. Adicionalmente, en este manual el usuario podrá encontrar los requerimientos que se deben cumplir antes de la compra del software.

Para elaborar las DUAS con este software es necesario contar con una serie de herramientas, a saber: equipo electrónico de alta capacidad, acceso a Internet permanente, domiciliar una cuenta cliente en cualquier entidad bancaria que sea reconocida por la SUGEF para que por medio de SINPE se realicen los débitos o créditos correspondientes al pago de tributos.

Igualmente, es necesario que se cuente con una firma electrónica y el dispositivo de seguridad “TOKEN”. Para transmitir la información es necesario contar con el sistema “VAN” el mismo se puede adquirir gratuitamente en la página Web del Ministerio de Hacienda, allí mismo se encuentran los manuales de instalación del sistema.

El costo de este software varía, esto depende de la magnitud de la empresa, ya que el mismo es calculado con base en el último mes de “canon” de la empresa (Ver anexo 11), en el caso de Firestone Industrial Products de Costa Rica S.A., específicamente, el canon es de USD \$2500 al mes aproximadamente.

Una vez realizada la compra se deberá remitir la factura de compra del software en forma electrónica a PROCOMER para que de esta manera se cree un usuario y una clave para que se pueda utilizar el software.

ANÁLISIS DEL SOFTWARE SIVUCE TIC@

SIVUCE TIC@ es un software Web creado por PROCOMER para confeccionar las Declaraciones Aduaneras y realizar la transmisión electrónica de las mismas. Al tratarse de una plataforma Web el usuario puede acceder a la misma desde cualquier dispositivo electrónico que se encuentre conectado a Internet.

El sistema trabaja 24 horas los 7 días de la semana, con la finalidad que el usuario pueda acceder a realizar sus trámites en cualquier momento sin la necesidad de esperar. PROCOMER elaboró este software siguiendo los requerimientos solicitados por la Dirección General de Aduanas.

Para solicitar este software es necesario enviar un correo electrónico a PROCOMER o una carta dirigida en la cual se indique el interés por el programa. Dicha solicitud deberá contener datos generales de la empresa que desea realizar la compra del software, así como información sobre los usuarios que utilizarán la plataforma.

Asimismo, es necesario que se posea una cuenta corriente en una entidad bancaria para realizar los pagos correspondientes a tributos. Además, se deberá instalar una línea VAN y se debe poseer un “TOKEN”, si el comprador no lo posee deberá solicitar una carta de

PROCOMER en donde se indique que la empresa trabajará con este software y presentarla ante la Dirección General de Aduanas.

Una vez comprando el software se firmará un contrato vinculante entre las partes, el comprador afirmará que siguió todos los requerimientos estipulados y PROCOMER constatará esta información.

Posterior a la firma del contrato PROCOMER brindará una capacitación a todos los colaboradores que necesitan familiarizarse con el SIVUCE TIC@, en esta capacitación se enseñará el funcionamiento del software y cómo se deben ingresar los datos al mismo.

Adicionalmente, PROCOMER elaboró un manual para el público en general en el cual se explica detalladamente las pautas a seguir, así como información en general del software.

Entre las ventajas que se pueden mencionar de este software se encuentran: se engloban los documentos necesarios para la exportación, se posee un mayor control de las exportaciones, PROCOMER se compromete a brindar capacitaciones continuas. Además, esta plataforma no requiere de licencias adicionales, se brinda asistencia gratuita y soporte técnico remoto.

Para poner en funcionamiento este software es necesario contar con equipo informático de alta tecnología, acceso a Internet, poseer Acrobat Reader, así como un navegador de Internet. Mantener una impresora conectada al equipo informático y permitir el uso de cookies.

El costo del SIVUCE TIC@ varía dependiendo del volumen de exportaciones de la empresa, para el caso de la Firestone Industrial Products de Costa Rica S.A., el costo sería de USD\$310, esto según la tabla de costos proporcionada por PROCOMER. (Ver anexo 12)

A continuación, se presenta el análisis FODA realizado a la empresa, se realizó tal análisis con la finalidad de detectar las debilidades que necesitaban una respuesta y trabajar en estas.

Internos

Fortalezas		Oportunidades	
Exportaciones Estables	El volumen de las exportaciones semanales es estable, semana a semana se sabe cuánto se debe exportar, lo que permite anticipar la cantidad de mercancía que se debe preparar para exportar.	Tratado de Libre Comercio EE.UU.-CAFTA	Gracias al Tratado de Libre Comercio entre Costa Rica y Estados Unidos la empresa se beneficia de un comercio con menos barreras, impactándose así positivamente la logística. Los trámites aduaneros se facilitan y se dan menos obstáculos para el comercio.
Conocimiento aduanero básico	Los colaboradores del departamento de bodega (supervisor y asistente) poseen un conocimiento básico sobre los diferentes trámites aduaneros que se deben realizar.	Amenazas	
Ubicación geográfica	La empresa posee una ubicación clave, esta se encuentra a tan solo 98 km del puerto de Limón y a 75 km del aeropuerto internacional Juan Santamaría, facilitándosele de esta manera el transporte de las exportaciones hacia los dos principales puntos de exportación.	Mala confección de los trámites aduaneros	Si la empresa encargada de realizar los trámites aduaneros realizara los mismos incorrectamente se generaría un obstáculo para la exportación de las mercancías de la Firestone. Por lo cual la Firestone se atrasaría con la entrega de las mercancías a sus diferentes clientes.
		Cierre de AIMI	Si la empresa AIMI cerrara sus operaciones en Costa Rica, las exportaciones de la Firestone se estacarían por un período de tiempo mientras se busca otra empresa para que realice los trámites aduaneros. Si esta situación se diera, la Firestone incurría en pérdidas por concepto de ventas y el cliente se vería insatisfecho.
Conocimiento del mercado	La empresa mantiene un mercado “estable”, ya que sus exportaciones se dirigen a tres destinos principalmente, Estados Unidos, Europa y Asia. Ya se conoce las condiciones que las mercancías deben tener para entrar a estos mercados e igualmente se conoce los procedimientos aduaneros y logísticos que se deben realizar.		
Existencia de equipo e instalaciones	La compañía cuenta con los recursos primordiales que se requieren para la creación de un departamento de logística. Posee no solo equipo informático de última tecnología, sino que también existe el espacio físico para montar un departamento de logística.		
Debilidades			
Falta de personal capacitado	Existen únicamente dos personas en el departamento de bodega calificadas para realizar las tareas logísticas que la empresa requiere, no obstante personal no calificado se encarga del despacho de las mercancías. Esta situación ha generado que al cliente se le entregue mercancía que no solicito. Nuevamente esta situación le resta competitividad a la empresa.		
Descontrol logístico	Debido a que no existe un departamento que se encargue de la logística en sí, se dan una serie de inconsistencias en esta materia. Tal es el caso de vacíos en la información aduanera, documentos perdidos, documentos mal organizados, documentos con datos erróneos.		

Externos

ANÁLISIS COMPARATIVO DE COSTOS

Es en este punto del presente trabajo en donde se debe realizar una comparación más allá, por lo cual una comparación económica entre las dos opciones que tiene la empresa es imperativa.

No sólo resulta importante comparar los costes entre las diferentes empresas que se dedican a brindar el servicio de trámites aduaneros y logísticos (ya que desde este punto se puede dejar a un lado esta comparación, el resultado es muy similar entre las distintas empresas), sino también se deben comparar los distintos gastos mensuales que la empresa tendría entre una y otra opción.

Se debe analizar desde el costo de los trámites aduaneros en sí, así como variables como el costo de electricidad, pago del personal, pago de alquileres por bienes muebles e inmuebles, pago de combustible, viáticos, entre otros.

Asimismo, es importante mencionar que a pesar de que la empresa realice sus propios trámites o los terceree, siempre existirán costos fijos en los que tendrá que incurrir, los mismo están directamente ligados con la operación de la empresa. A continuación se procederá a realizar esta comparación.

Un punto de suma importancia de mencionar en este apartado, es que Firestone por políticas internas se negó a brindar información que ellos tienen clasificada como sensible, a pesar de que se contaba con un contrato firmado la empresa no estuvo anuente de brindar la información que se le solicitó.

La información que se demostrará a continuación es lo más cercana a la realidad de la empresa, no obstante por la falta de esa información exacta que sólo la empresa maneja existe una brecha (no grande) pero que sí impide que los datos por demostrar sean 100% apegados a la realidad de la empresa.

Ante la situación previamente descrita, los datos que se necesitaban se tuvieron que promediar, para realizar esto, se consultó distintas fuentes bibliográficas y los datos se trataron de centrar en la realidad que presenta la empresa. Los datos son expresados en períodos mensuales para demostrar de una manera más simple en los gastos que incurre o incurriría la empresa.

COSTOS DE LAS OPERACIONES DE ADUANA Y LOGÍSTICA CON AIMI

Con la finalidad de realizar un análisis ordenado y de manera completa se procederá a realizar una tabla de costos, en donde se presentará detalladamente los gastos en los que incurre Firestone mes a mes utilizando los servicios de AIMI.

Para realizar un análisis de costos es importante tomar en cuenta todas las variables económicas en las que incurre la empresa para mantener el departamento. Como se evidenció en capítulos anteriores Firestone posee varios departamentos en su planta por lo cual ciertos servicios se comparten entre toda la fábrica.

Firestone posee dos clases de gastos, los internos como empresa tales como pago de servicios básicos y salarios, y pagos externos los cuales corresponden al pago de AIMI o pago de transporte internacional, por ejemplo.

Entre los gastos en que incurre Firestone se puede mencionar: pago de salarios a los colaboradores del Departamento de Bodega (aproximadamente, son 30 colaboradores en total) pagos de servicios básicos como agua, luz, telefonía e Internet (al ser el Departamento de Bodega parte de toda la fábrica de Firestone se procedió a dividir el monto completo entre los distintos departamentos), papelería tal como las facturas comerciales y otros documentos.

Los pagos hacia empresas externas que tiene el departamento son: pago de DUAS (aproximadamente se paga el concepto de 3 DUAs semanales, pago del transporte tanto nacional como internacional (aproximadamente se realiza el transporte para 3 contenedores semanales).

A continuación se presenta un cuadro resumen de los pagos en los que incurre Firestone por concepto del Departamento de Bodega mensualmente:

Rubros	Monto USD
Pago de DUAs a AIMI (ver anexo 19)	600
Papeleo interno (por ejemplo: impresión de facturas comerciales)	200
Transporte nacional e internacional	9,600
Salarios de colaboradores del Departamento de Bodega (ver anexo 22)	18,250
Pago de electricidad (ver anexo 23)	310
Pago de Internet (ver anexo 26)	175
Pago de agua (ver anexo 24-25)	130
Pago de alquiler del bien mueble ¹	1,000
Pago de telefonía (ver anexo 27)	350
Costo total mensual aproximado	29,715

Los costos acá estipulados tienen distintas fuentes, algunas provienen directamente de la empresa, otros y tal y como se explicó anteriormente, fueron promediados tomando en cuenta distintas variables. Como se puede ver el monto mensual por operación del Departamento de Bodega es \$29,715, en este monto van incluido todo el funcionamiento del departamento y es un aproximado del gasto mensual.

Es importante resaltar que puede que en algún mes se den más costos que otros meses por razones fuera de las manos de la empresa, por ejemplo, que algún equipo electrónico se vea dañado, resulta difícil proveer esta clase de imprevistos, razón por la cual no se incluyeron entre los gastos mensuales fijos.

Estos costos se calcularon utilizando como promedio que la empresa exportara 3 contenedores a la semana, ya que este es el número de exportaciones semanales aproximado que se tuvo en el año 2015 y se calculó con un promedio de cuatro semanas al mes.

Cualquier variación en el número de exportaciones aumentará o reducirá el monto mensual de gastos del departamento, igualmente con cualquier aumento o disminución en los demás rubros mencionados entre los gastos.

¹ Para obtener los costos de alquiler del bien mueble se realizó una búsqueda online con las características que la empresa posee, posterior se dividió el monto entre los diferentes departamentos y espacios de los mismos

Un punto importante de mencionar es que mediante esta opción la empresa no debe incurrir en costos para iniciar otra clase de operación más que la posee en la actualidad. Si bien es claro y ya se evidenció, hay puntos que requieren de mejora inmediata y se deben atender, no obstante en este punto la empresa no debe incurrir en gasto adicional de inicio de operación.

Mediante esta opción la empresa continúa delegándole los trámites aduaneros y logísticos a AIMI y se enfoca únicamente en su negocio central, la elaboración y venta de productos derivados del hule. Asimismo, la empresa no requiere especializarse en otras aéreas en las que posee nula o poca experiencia.

Asimismo, un punto a mencionar es que la empresa no debe reorganizar el Departamento de Bodega e iniciar una nueva operación lo que implica contratar personal adicional y especializarse en temas adicionales a su mercado.

Tal y como se expuso en el marco de referencia, diferentes autores encuentran la subcontratación u outsourcing una práctica que le permite a la empresa enfocarse en su negocio central, mejorarlo y crecer en este, mientras delega otras tareas secundarias a una empresa que se especialice en estas.

Además, la subcontratación le permite a la empresa reducir costos, mejorar la productividad y competitividad, sin sacrificar tiempo y recursos en tareas que no se ligán directamente a la razón de ser de la compañía.

Un punto importante en este análisis y que se sobre-entiende muchas veces, es el hecho de que si Firestone desea un mejor servicio de parte de AIMI, esto podría resultar en un aumento en los costos mensuales, no obstante, Firestone debería verlo desde la perspectiva de obtener un mejor servicio a cambio.

COSTOS DE LAS OPERACIONES DE ADUANA Y LOGÍSTICA CON SU PROPIO DEPARTAMENTO

Para realizar este análisis primeramente es importante distinguir entre los activos que posee Firestone en la actualidad y los que no posee. Ya que, para iniciar con su propio departamento de Aduanas y Logística la empresa debe de adquirirlos.

La primera herramienta necesaria que la empresa no posee es un software para la elaboración de las DUAS y la posterior transmisión al sistema TIC@. Un ejemplo de este software es el SADAZF-TIC@. El software SADAZF-TIC@ es un software meramente enfocado en las empresas que se apegan al Régimen de Zona Franca.

Este software les permite a estas empresas realizar sus trámites aduaneros enfocados en su régimen, asimismo les permite no sólo confeccionar las DUAS y transmitirlas, sino confeccionar otros documentos aduaneros necesarios para la exportación.

Adicionalmente, otras herramientas son necesarias para crear un departamento de aduanas y logística tales como el equipo electrónico, la infraestructura, la línea van, el acceso a Internet, el “token” la firma electrónica, entre otras. Las mismas se desarrollarán con más detalle más adelante.

A continuación, en el cuadro comparativo 4.1 se analizará de mejor manera los activos que posee Firestone y los activos necesarios para desarrollar un departamento de aduanas y logística.

Cuadro 4.1 Comparación de activos

Activos que se requieren	Activos que posee Firestone
Espacio físico (oficina) para desarrollar las operaciones de aduana y logística.	Firestone posee en el departamento de bodega dos oficinas, el espacio físico de las mismas es amplio y adecuado para montar un departamento de aduanas y logística. No obstante este espacio no es suficiente, la empresa deberá ampliar su ámbito de operaciones en las aduanas en las que posea operaciones, en este caso son la Aduana de Limón y la Aduana Santamaría.

Equipo electrónico de última tecnología	Se posee en total 5 computadoras de última tecnología, asimismo se poseen escáneres, impresoras y otros activos electrónicos que apoyarían al departamento de aduanas y logística. Adicionalmente más equipo electrónico será requerido.
Acceso a internet de alta velocidad	En toda la Firestone existe acceso a internet de alta velocidad, el mismo se encuentra inalámbrico y con conexión directa al equipo electrónico.
Cuenta corriente en una entidad bancaria para realizar los pagos electrónicos mediante el sistema SINPE.	La empresa no cuenta con el sistema de pagos electrónicos SINPE.
Línea VAN para transmitir la información a aduanas.	Es necesario descargar la línea VAN ya que Firestone no posee línea VAN.
Poseer un dispositivo de seguridad “token.”	Para la empresa será de suma importancia obtener este activo ya que es un punto clave para poder realizar sus trámites aduaneros.
Poseer firma electrónica para realizar los trámites aduaneros.	No se posee firma electrónica
Software para elaborar las DUAS y demás trámites aduaneros.	No se posee ningún software para elaborar DUAS o cualquier otro trámite aduanero.
Contar con capital humano especializado en temas aduaneros y logísticos.	El capital humano que posee Firestone es capacitado y posee conocimiento en logística. No obstante, es necesario contratar personal que se especialice en temas aduaneros y de logística. Este personal debe ser un agente aduanero.

Fuente: elaboración propia

A partir de este cuadro comparativo se pone en evidencia cuales activos requieren ser adquiridos por la compañía para desarrollar su departamento de aduanas y logística. No obstante, muchos más activos son necesarios para iniciar una operación completamente nueva para la empresa.

Sobre todo, el activo de espacio físico se debe repensar, ya que únicamente existen dos oficinas en el departamento de bodega dentro de la Firestone, sin embargo, a la hora de que la empresa vaya a expandir sus operaciones su presencia geográfica debe de expandirse.

Firestone deberá de instalar 2 oficinas afuera de su planta principal, estas oficinas deberán de controlar sus operaciones aduanales y logísticas en las aduanas de Limón y Santamaría. En estas oficinas al menos debe de encontrarse un agente aduanero que se encargue de darle seguimiento a las exportaciones de la empresa.

Asimismo, entre los activos que la empresa necesita adquirir se encuentra la cuenta electrónica SINPE, la misma se puede adquirir en todas las entidades bancarias aprobadas por la SUJEF, esta cuenta permitirá que se le debite a la empresa todos los cobros correspondientes a los trámites aduaneros. Cada entidad financiera posee un formulario que se debe llenar para solicitar una cuenta SINPE.

La cuenta se puede domiciliar tanto a una persona física como jurídica, Firestone posee personería jurídica por lo cual esta cuenta se debe domiciliar a una persona jurídica. Esta cuenta deberá indicar si posee un monto máximo o si no lo posee, así como, una fecha máxima o no, igualmente, se deberá especificar la moneda a utilizar. Asimismo, se debe consignar un cliente origen que en este caso será el Ministerio de Hacienda.

Otro activo necesario es la línea VAN para realizar las transmisiones de las DUAS de manera segura, esta línea utiliza firma electrónica y encriptación para que la transmisión se realice de forma segura. Igualmente, esta línea guarda un histórico de las transmisiones realizadas hacia TIC@. La línea VAN es gratuita y se adquiere descargándola desde la página Web del Ministerio de Hacienda.

Asimismo, es necesario que la empresa cuente con un dispositivo llamado “token” este dispositivo tiene en su interior el certificado de firma digital, la función de la firma digital al igual que una firma “física” es darles el mismo efecto legal a los documentos electrónicos.

Para solicitar el certificado de firma digital se debe solicitar una cita ante el Ministerio de Hacienda, anteriormente se debe llenar un formulario y presentarse el día de la cita con

los documentos necesarios tales como número de cuenta bancaria SINPE, número de personería jurídica, entre otros.

El día de la cita la persona que vaya a solicitar la firma digital deberá llevar consigo el dispositivo “token” para que le graben la firma digital. En el mercado existen gran variedad de hardware que sirven para tal efecto, no obstante, el Ministerio de Hacienda funciona únicamente con ciertos dispositivos. (Ver anexo 13)

La compra del software SADAZF-TIC@ resulta igualmente necesaria para proceder con la creación de un departamento de aduanas y logística. Para adquirir dicho software se deberá comunicarse con PROCOMER para solicitar el número de cuenta al cual se debe depositar el monto correspondiente a la compra.

El costo de este software depende de la empresa, la misma deberá de pagar el monto correspondiente al último mes de “canon”, una vez realizado este pago se deberá enviar a PROCOMER la factura de compra para que se preceda con la creación de un usuario y clave.

SADAZF-TIC@ es un software en línea por lo cual solamente se debe ingresar a la página web <http://servicios.procomer.go.cr/sadazf/> e ingresar el usuario y la clave proporcionados por PROCOMER.

Una vez efectuada la compra y creado el usuario y la clave se podrá proceder con la creación de los DUAS y los diversos trámites aduaneros que Firestone requiere, únicamente se requerirá otro activo de gran importancia como lo es el capital humano especializado en temas de aduanas y logística.

Este personal deberá poseer una serie de conocimientos en los temas mencionados para poder hacerse cargo del departamento de aduanas y logística de Firestone. La empresa debería de contratar personal graduado de la carrera de Dirección de Aduanas y Comercio Exterior o incluso de la carrera de Comercio y Negocios Internacionales (el personal deberá de estar debidamente calificado como agente aduanero).

Un punto importante a tomar en cuenta es que únicamente una persona no podrá coordinar toda la operación logística y aduanera, al menos se requerirán cuatro personas,

dos en la planta de Firestone y otras dos, una en la Aduana de Limón y otra en la Aduana Santamaría.

Tal y como se mencionó anteriormente, resultaría imperativo que la empresa instale oficinas en las aduanas de Limón y Santamaría, no sólo porque debe controlar su flujo de exportaciones sino también porque es un requerimiento obligatorio según el Ministerio de Hacienda.

La importancia de que la empresa contrate al menos cuatro personas encargadas de la logística y aduanas radica en que se debe dar un seguimiento continuo a las mercancías desde que estas se encuentran en la empresa hasta que llegan a la aduana de destino y posteriormente al barco o avión por el cual se exportarán.

Asimismo, y tal y como se da en la actualidad, es necesario que el futuro departamento posea un supervisor que se encargue de coordinar a todos los colaboradores, así como de comprobar el rendimiento de los mismos y que el trabajo en realidad se esté realizando de manera correcta.

Los puntos anteriormente mencionados representan de manera escueta los requerimientos iniciales que Firestone requeriría para iniciar su propio Departamento de Aduanas y Logística. A continuación se detallarán los costos mensuales en los cuales la empresa incurriría con su propio departamento.

Rubros	Monto USD
Transporte nacional e internacional	9,600
Transmisión al sistema TIC@ ²	480
Papeleo interno	400
Salarios de colaboradores del Departamento de Bodega (ver anexo 22)	18,250
Salarios de colaboradores del Departamento de Aduanas y Logística (ver anexo 22)	6,000
Pago de electricidad de la oficina dentro de la planta (ver anexo 23)	324
Pago de electricidad de las oficinas fuera de la planta (ver anexo 23)	200

² Este dato se consultó directamente al Ministerio de Hacienda, así también se consultó a estudiantes de la carrera de Aduanas y Comercio Exterior de la Universidad de Costa Rica.

Pago de Internet de la oficina dentro de la planta (ver anexo 26)	175
Pago de Internet de las oficinas fuera de la planta (ver anexo 26)	350
Pago de agua de la oficina dentro de la planta (ver anexo 24-25)	130
Pago de agua de las oficinas fuera de la planta (ver anexo 24-25)	260
Pago de alquiler del bien mueble dentro de la planta ³	1,000
Pago de alquiler de los bienes muebles fuera de la planta ⁴	2,500
Pago de telefonía de la oficina dentro de la planta (ver anexo 27)	350
Pago de telefonía de las oficinas fuera de la planta (ver anexo 27)	400
Pago de alquiler de dos vehículos de los agentes aduaneros fuera de la planta	3100
Pago de combustible de los dos vehículos ⁵	560
Viáticos de los agentes aduaneros fuera de la planta	300
Costo total mensual aproximado	38,629

Los costos acá estipulados provienen de distintas fuentes, la principal es Firestone, no obstante los costos por conceptos de alquileres, combustible, viáticos y otros son un promedio en relación con el costo de vida en Costa Rica.

Tal y como se manifestó en el análisis anterior, es importante resaltar que estos costos pueden variar de un mes a otro por algún aumento o reducción de los rubros estipulados.

Únicamente, con ver un cuadro y el otro queda claro que a Firestone le resulta más factible económicamente hablando mantener sus operaciones de aduanas y logística con la

³ Para obtener los costos de alquiler del bien mueble se realizó una búsqueda online con las características que la empresa posee, posterior se dividió el monto entre los diferentes departamentos y espacios de los mismos

⁴ Para obtener este dato se consultó en distintas páginas de Internet, se hizo una búsqueda de bienes muebles en las distintas localidad cercanas a las adunas de Limón y Santamaría

⁵ Este dato se obtuvo promediando el costo del combustible y la cantidad de dinero necesario para llenar un tanque de un automóvil promedio, así también se promedió el total de litros mensuales.

empresa AIMI, el monto que debería de pagar adicional mensualmente por realizar sus propias operaciones es mucho mayor.

Y tal y como se mencionó, no es sólo que el monto mensual sea mayor, sino también que la empresa para iniciar su operación debe de adquirir una serie de activos que en la actualidad no posee que le suman miles de dólares a la ecuación.

La compra de equipo electrónico, infraestructura, capital humano especializado en el área, software, firma electrónica, cuenta domiciliada de un banco, entre otros mencionados serán parte de la inversión que la empresa deberá realizar.

Asimismo y como se mencionó anteriormente, la empresa debería de iniciar un proceso de reclutamiento de personal para contratar a los agentes aduaneros que se encargarán de las aduana de Limón y Santamaría así como los que se quedarán en planta, este nuevo personal deberá de ser especializado en su área y contar con años de experiencia en el área.

También deberá iniciar un proceso de búsqueda de oficinas que se adapten a las operaciones requeridas, estas oficinas no deberán de ser muy espaciosas u ostentosas, no obstante, un requerimiento obligatorio es que se encuentren cerca de las aduanas respectivas.

En fin, si Firestone deseara instalar su propio Departamento de Aduanas y Logística realmente deberá replantear toda su operación o viéndolo desde otra perspectiva deberá de crear una operación en paralelo a su razón de ser. Deberá de especializarse en el tema de aduanas y logística y deberá de organizarse para lograr la creación de tal departamento.

Sea cual sea la opción que se escoja, es importante mencionar que Firestone posee una serie de problemas que deben ser atendidos independientemente de que se continúe realizar la operación con AIMI o que Firestone realice su propia operación y que van más allá de si realiza sus propias operaciones aduanales y logísticas o no.

Es imperativo que la empresa controle de manera más ordenada y con claridad total sus bases de datos, documentos y personal. La empresa debe de organizarse de una manera más eficiente pensando siempre en el posible crecimiento de sus operaciones. Los errores que tuvieron en el pasado deben servir de enseñanza para mejorar su operación.

Este descontrol que posee la compañía la puede hacer incurrir en una serie de pérdidas económicas o duplicar el trabajo de los colaboradores del departamento, en el peor de los casos estas violaciones a la ley podría incurrir en una sanción para la empresa.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE MEJORA

A partir del análisis e interpretación de los resultados se generó el presente capítulo. El mismo desarrollará la propuesta de mejoramiento del Departamento de Bodega de la empresa Firestone Industrial Products de Costa Rica S.A.

Una vez analizados todos los resultados, así como el análisis FODA se concluyó que la mejor solución para Firestone sería continuar subcontratando los servicios de la empresa AIMI. Esta solución se planteó a los colaboradores de la empresa y los mismos estuvieron anuentes a que esta representaba la mejor solución para los problemas de la empresa.

Se eligió continuar subcontratando los servicios de AIMI por una serie de razones que se descubrieron mientras se analizó la empresa, claramente a raíz de los datos expuestos anteriormente, una de las razones principales es la factibilidad económica que representó una opción sobre la otra.

En segundo lugar, Firestone no posee ningún conocimiento aduanero o logístico como para iniciar sus propias operaciones, tal como se evidenció en el marco de referencia muchos autores consideran que una empresa debería de subcontratar los servicios en los cuales tiene poca o nula experiencia y dejárselo así a una empresa que sí posee mayor experiencia en el campo.

Adicionalmente, con esta opción Firestone podrá seguir enfocándose en su mercado y crecer en este. Al enfocarse únicamente en su producción y no en operaciones adicionales la empresa podrá ser más competitiva. Asimismo, esta opción le permite tener aun poder

sobre sus operaciones aduanales y logísticas pero sin tener que verse realmente enfocadas en ellas.

Tal y como se mencionó, la empresa necesita mejorar ciertos aspectos de control interno, las bases de datos deben de ser reestructuradas y actualizadas periódicamente con datos correctos, se debe de capacitar al personal a pesar de que se dediquen a la labor de montacargas o sean personal de oficina, el personal debe ser reestructurado, ante esta situación Firestone debe de trabajar en conjunto con AIMI para resolverlos.

Para iniciar, Firestone deberá de reorganizar su personal en planta, ya que se considera que alguna parte del personal debe ser delegado a otro departamento o dimitir al personal necesario.

Se encontró con el trabajo del campo que algunos miembros del Departamento de Bodega en realidad no poseía una labor de peso y muchas veces lo que realizaban era duplicar labores, es por esta razón que se considera que se debe reorganizar.

Actualmente en el Departamento de Bodega hay un personal aproximado de 15 personas dividido entre montacarguistas y personal de oficina. Específicamente, hay 3 personas que se encargan del trabajo de oficina, dos asistentes y el supervisor de bodega.

Se aconseja que un asistente se encargue de poner en orden todas las bases de datos que existen en la actualidad, así como de darle un seguimiento y actualización diaria si fuera el caso, este asistente también deberá de encargarse de recibir toda la documentación que requiera ser archivada.

Por el otro lado, el supervisor del departamento de bodega deberá continuar con las tareas que posee en la actualidad, así también deberá de tener una relación cercana con los colaboradores de AIMI que se encuentren en la planta, y ser la interfaz entre el cliente final y Firestone.

Se le aconseja a la empresa reestructurar la relación de negocios con AIMI con el fin de mejorar el tema aduanal y logístico. Firestone debe considerar solicitar un servicio de mayor calidad en el cual se le brinde una atención más personalizada aunque resulte en un aumento de costos.

Se sugiere que Firestone solicite a AIMI asignar dos in-plant en lugar de uno. Los mismos deberán de encontrarse en la planta de Firestone con un horario igual al de todos los empleados, en el caso de que se vaya a realizar una exportación nocturna deberán de tener disponibilidad de encontrarse en la planta.

Estos in-plant deberán de encargarse de todos los temas relacionados a aduanas y logística. Tal y como debe ser, deberán de ser agentes aduaneros con años de experiencia en el campo de aduanas y logística.

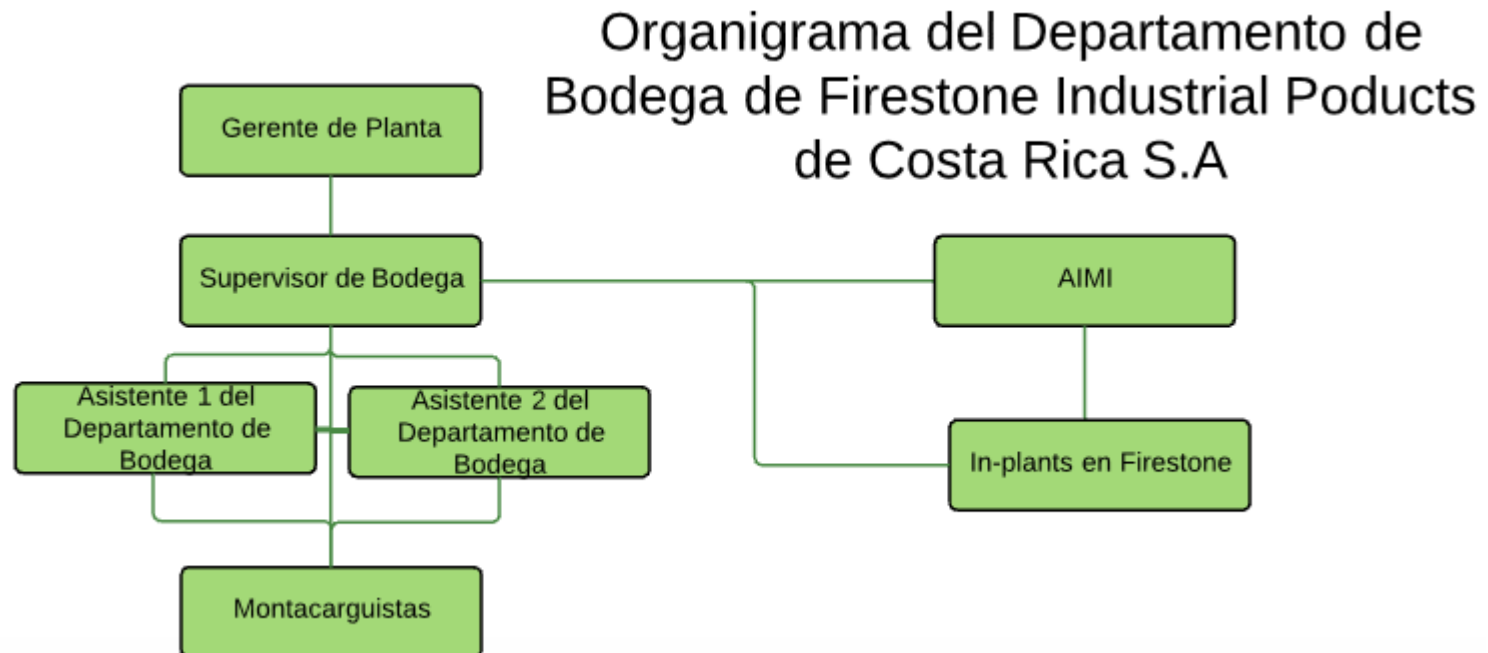
La única obligación que tendrá Firestone con estos in-plant de AIMI será brindarle el espacio físico necesario para que realicen sus labores, los recursos y herramientas necesarias para que realicen su labor, serán proporcionados por Firestone y serán propiedad de la empresa.

Asimismo, y como ha de ser, AIMI deberá de poseer personal capacitado en todas las aduanas por las que Firestone posea operaciones, el personal localizado en aduanas así como el personal de oficina tienen la labor de velar porque las mercancías de Firestone partan a tiempo a su destino.

Entre las funciones que tendrán variarán desde realizar las facturas comerciales, coordinar el transporte, realizar las DUAs y todos los documentos necesarios para exportar, hasta asegurarse que la mercancía llegue a su destino final, entre otras tareas.

Con el fin de ayudarle a la empresa a estructurarse, y para que las tareas antes mencionadas y otras necesarias sean realizadas de una manera ordenada, se ha creado un organigrama que representará cómo se constituirá el Departamento de Bodega.

Figura 2



Fuente: elaboración propia

Por tanto, como propuesta de mejora se genera:

Propuesta de mejora para Firestone Industrial

1. Reestructurar la relación comercial que se mantiene con AIMI, solicitarle a AIMI que ubique en la planta de Firestone dos in-plant en lugar de uno, así también solicitarle a AIMI un servicio de mayor calidad y respuesta pronta y oportuna.
2. Se deberá de reorganizar la infraestructura con la que se cuenta, se recomienda que una oficina se le asigne a los in-plant de AIMI para que estos se encarguen de todo lo relacionado a aduanas y logística. Para ser específicos, la oficina 1 se encargará de toda la documentación física y electrónica de inventarios, trámites aduaneros, pagos realizados y por realizar, en fin, de toda la documentación relacionada al Departamento de Bodega y pedidos del cliente, esta oficina será la oficina del Supervisor de Bodega y del asistente.

La oficina 2 sería la oficina de los in-plant de AIMI, esta oficina desempeñaría el rol de coordinar el transporte internacional, coordinar las exportaciones semanales, verificar el embalaje de las mercancías y los pedidos a exportar, realizar las DUAs y verificar que todas las mercancías estén en orden para salir de la planta.

3. Es necesario que se reorganice el personal del Departamento de Bodega, sobre todos los asistentes del Supervisor de Bodega, como se mencionó anteriormente, que existan dos asistentes se ha prestado para que realicen el mismo trabajo dos veces, por lo cual se recomienda relocalizar a un asistente en otra labor en la empresa o dimitir de este.
4. Las posibles funciones que estos in-plants de AIMI desempeñarían son las siguientes:
 - In-plant 1 (encargado de aduanas): recibir los pedidos de las mercancías, realizar trámites aduaneros directamente ligados a los agentes aduaneros tales como DUAS, realizar otros documentos necesarios para la exportación como lo son las facturas comerciales, visitar tanto Puerto Limón como el

Aeropuerto Juan Santamaría cuando se amerite, asegurarse que la carga no presente ningún problema en aduanas.

- In-plant 2 (encargado de la logística): realizar la logística nacional e internacional, asegurarse que las mercancías se encuentren correctamente preparadas para la carga, supervisar la carga de las mercancías y asegurarse que la carga vaya de manera apropiada, ser el contacto con las navieras, realizar el booking, darle seguimiento a la carga, cerciorarse que la carga llegó a su destino final.
5. El departamento de bodega continuará con su supervisor, las funciones de este serán: supervisar que el trabajo de los colaboradores se realice correctamente, realizar reuniones semanales de coordinación, seleccionar el personal del departamento en conjunto con Recursos Humanos, fungir de enlace entre el Gerente General de planta y los otros departamentos, ser el enlace directo entre el cliente final y Firestone.
 6. Las funciones del Asistente del Supervisor de Bodega serían: reorganizar las bases de datos que posee la empresa, encargarse de llevar el control de las bases de datos del departamento, tales como inventarios y trámites aduaneros y actualizar las bases de datos de una manera periódica tantas veces lo amerite, archivar todos los documentos que recibe el Departamento de Bodega tales como facturas, pedidos, entre otros documentos.
 7. Se le recomienda a la empresa mejorar las bases de datos de inventarios y trámites aduaneros: unos de los problemas encontrados de mayor importancia fue la desactualización y mala administración de las bases de datos de la empresa.

Por lo cual resulta imperativo que las bases de datos existentes sean mejoradas, y administradas correctamente, llevando una consistencia entre lo que posee la empresa y lo que aparece allí. Se considera que no es necesario crear nuevas bases de datos simplemente es administrar correctamente las que se posee, llevando al día toda la información requerida.

ANÁLISIS DEL IMPACTO SOBRE LAS OPERACIONES DE COMERCIO EXTERIOR DE LA EMPRESA

En el presente apartado se intentará analizar el impacto que la propuesta previamente elaborada tendrá sobre las operaciones de comercio exterior de la empresa. Cabe resaltar que este apartado es una proyección y que lo que acá se concluya no será contundente para la empresa.

Para realizar este análisis es importante tener dos aspectos en mente, a saber: la reducción de costos y el aumento anual de las exportaciones de la empresa. El primero viene ligado al hecho de que al continuar subcontratando los servicios de AIMI, los costos de Firestone serán menores si él mismo realizara su propia operación como se demostró anteriormente.

El segundo se liga a que anualmente la empresa ha tenido un aumento en la cantidad de sus exportaciones, aproximadamente sus colaboradores manifestaron que este aumento se encuentra entre 90-100 exportaciones aproximadamente. No existe una única razón para que se dé este aumento, pero sobre todo se debe a mayor demanda de producto o aumento del mercado conocido.

¿Por qué es importante tener los aspectos mencionados en mente? Es importante ya que se debe recordar que con la propuesta realizada la empresa tendrá costos menores si se compara con los costos que le generaría realizar su operación y segundo porque es importante destacar que a pesar de la propuesta que se le dio a la empresa, ya ésta tenía un aumento anual en sus exportaciones.

Dejando de lado lo anteriormente mencionado, tendrá un cambio positivo en sus operaciones de comercio exterior. Se considera que dos puntos serán los que mayor impacto tendrán, el primero es el control sobre sus exportaciones, el segundo es el aumento de las exportaciones y la mayor incursión en otros mercados.

Para iniciar Firestone Industrial Products de Costa Rica S.A., continuará subcontratando las operaciones de aduana y logística, no obstante esto no implica que la

empresa no se verá ligada en este proceso, por el contrario, con esta opción la empresa está segura que sus operaciones son manejadas por expertos en el campo.

Con la propuesta planteada Firestone con la ayuda de AIMI se encargará de exportar cada mercancía producida en su fábrica, se encargará de atender los pedidos, realizar todos los trámites aduaneros necesarios, dar el seguimiento que la carga requiere y asegurarse que esta llegue a su destino final. En pocas palabras, se encargará de realizar toda la cadena desde la producción, distribución, logística y trámites aduaneros.

En segundo lugar, se espera que la empresa aumente sus exportaciones, tanto en su mercado principal (Estados Unidos) así como en los otros mercados en los que está incursionando como el mercado de Asia y el de Europa.

Se dice que la empresa aumentará sus exportaciones por tres razones: en primer lugar históricamente año con año sus exportaciones han aumentado, en segundo lugar el mercado asiático y europeo están creciendo lo que significa más demanda de producto, y en tercer lugar con la propuesta elaborada Firestone tiene más opciones de mejorar su producto ya se concentrará en este y subcontratará los servicios en los que tiene nula experiencia, por lo cual la empresa procurará ofrecer el mejor servicio que pueda, cumplir con los pedidos que los clientes soliciten sin demoras ni brindando un servicio diferente al que se solicitó.

Este último punto es de suma importancia, para que la empresa continúe aumentando su demanda, resulta imperativo que ofrezca un servicio de calidad, y no es sólo calidad en sus productos, sino también calidad en el tiempo de respuesta, el tiempo de entrega, acatar las indicaciones que el cliente solicita, en síntesis, todo el servicio desde que se elabora el producto, hasta que se entregue debe ser de calidad.

En conclusión, el impacto que la propuesta puede generar sobre las operaciones de comercio exterior es significativo y beneficioso, todo dependerá del grado en el que Firestone siga las recomendaciones que se le brindaron.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Del presente informe de la Practica Dirigida realizada en Firestone Industrial Products de Costa Rica S.A., se concluye lo siguiente:

- Se creería que Firestone Industrial Products de Costa Rica S.A., al ser una empresa transnacional con muchos años de funcionar en el país, con una organización empresarial sólida, con bases fuertes que vienen desde su casa matriz, lo problemas que la empresa tendría serían mínimos o incluso nulos, no obstante, una vez realizado todo el análisis de la empresa se comprobó que se había realizado una afirmación errónea.
- Firestone Industrial Products de Costa Rica S.A., es una subsidiaria de Bridgestone Americas, en Costa Rica se encuentra presente tanto Bridgestone como Firestone, ambas compañías poseen la misma casa matriz, lo que resulta llamativo es que a pesar de que ambas empresas compartan la casa matriz, realizan sus operaciones de maneras diferentes, por ejemplo, Bridgestone realiza todos sus trámites aduaneros, mientras que Firestone los delega a otra empresa.
- Como parte de esta práctica dirigida se logró identificar y conocer los procesos que utiliza una empresa transnacional acogida al Régimen de Zona Franca para exportar y comercializar sus productos. No sólo se generó mayor conocimiento en el área de comercio internacional sino también se vio y aprendió de primera mano el proceso logístico que conlleva una exportación.

- A partir de las entrevistas y encuestas realizadas a los colaboradores del departamento de Bodega se evidencia que los mismos están anuentes de que existe un problema y que el mismo lleva ya bastante tiempo desarrollándose, asimismo, los colaboradores se encuentran de acuerdo en que existen mejores maneras de realizar sus operaciones.
- A partir del análisis FODA realizado se concluye que la empresa tiene más problemas de los planteados en un primer lugar por los colaboradores del departamento de Bodega, asimismo, la empresa tiene punto que pueden ser explotados, y debe de tener sobre todo cuidado en las amenazas externas.
- Al no existir una persona encargada existe un “desorden” en lo que respecta a bases de datos, documentos oficiales, facturas, órdenes de compra, documentos desaparecidos, en oficinas diferentes, se han ingresado al sistema incorrectamente, entre otros. Este problema definitivamente puede ser solucionado al asignar a una sola persona para que realice esta labor.
- Es evidente la falta de comunicación que existe entre Firestone y AIMI, a pesar que dentro de Firestone existe un empleado de AIMI, la comunicación entre ambas empresas es pésima. Esta situación ha generado que los servicios solicitados sean distintos a los proporcionados, algunas facturas se han pago por un monto mayor al que debería de haberse pagado, se han perdido documentos oficiales, se han negado documentos... Es por esta razón que resulta necesario una reestructuración de la relación comercial.
- Resulta imperativo que Firestone realice los cambios aconsejados. Los problemas que la empresa enfrenta tarde o temprano generarán un decrecimiento de la empresa, problemas con entidades como el Ministerio de Hacienda, las pérdidas

podrían ser percibidas, el descontento de los clientes se agravará, aumento en los costos. En fin, los problemas que pueden surgir si se continúa llevando las operaciones de la manera en que se llevan son graves.

- Una limitante encontrada durante el desarrollo de la práctica radica en que las empresas guardan su información con recelo, esta situación se evidenció en dos casos, en primer lugar, las Agencias Aduaneras no desean dar a conocer sus tarifas o servicios sin que haya un interés comercial de por medio. En segundo lugar, se tuvo esta experiencia en Firestone cuando se solicitó información de un departamento ajeno al cual se realizó la práctica. Estas situaciones generaron una limitación en el desarrollo del presente informe.
- A manera de experiencia personal, realizar la práctica dirigida en una empresa permite que se dé un vínculo universidad-mercado laboral, permitiéndole de esta manera a los estudiantes poner en práctica sus conocimientos en experiencias reales. Asimismo, la experiencia laboral permite generar nuevos conocimientos complementando de esta manera los conocimientos previamente adquiridos en un aula universitaria.

RECOMENDACIONES

A continuación, se detallan las recomendaciones para la empresa Firestone Industrial Products de Costa Rica S.A.:

- Utilizar el Plan de Mejora proporcionado a la empresa, acatar las recomendaciones sugeridas, realizar los cambios que sean necesarios, utilizar este plan únicamente como una base de mejora y añadirle los puntos que sean necesarios para continuar mejorando.
- Tener un proceso de selección de capital humano más selectivo, en el cual se le otorgue un puesto a una persona por sus calificaciones profesionales y no por otros motivos. Comprobar que la persona es realmente adecuada para el puesto.
- Brindar más capacitaciones al personal, con la finalidad que el personal amplíe y mejore sus conocimientos en temas aduaneros y logísticos. Estas capacitaciones se pueden coordinar con PROCOMER, CADEXCO, COMEX.
- Establecer funciones claras, cada colaborador debe ser capaz de conocer cuáles son sus funciones y debe de apegarse a las mismas, se debe evitar por completo realizar dobles tareas o por el contrario dejar tareas sin realizar por ignorar a quién se le delegaron.
- Establecer un orden o cadena de trabajo en la cual desde el colaborador A al colaborador Z se mantenga una consistencia y se conozca cuál es el objetivo final que se debe de cumplir.
- Realizar reuniones semanales o quincenales en las cuales el personal comparta sus inquietudes, se aclaren las funciones o se le dé solución a conflictos que existan. Igualmente, en estas reuniones se deberá fijar el plan semanal, quincenal o mensual a seguir.
- Establecer un tiempo de respuesta desde que se genera el pedido hasta que el mismo es entregado a su destino final. Para generar esto es necesario hacer un cálculo entre el tiempo de tránsito de las mercancías, el tiempo de producción, elaboración de los trámites aduaneros, entre otros.

ANEXOS

Anexo 1

Entrevista aplicada a los colaboradores del departamento de bodega

1. Con respecto a la logística y los trámites aduaneros de la empresa, ¿cómo se realizan estos?
2. ¿Considera que esta es la mejor manera de realizarlos o se puede mejorar?
3. ¿Cuáles considera que son los puntos débiles que presenta la empresa en materia de logística y trámites aduaneros?
4. ¿Cuáles cree que son las causas de estas debilidades?
5. En su opinión, ¿qué desventajas tendría la empresa si se continúa con estas debilidades?
6. ¿Cuáles considera que son los puntos fuertes de la empresa en materia de logística y trámites aduaneros?
7. ¿Por qué son estos puntos fuertes?
8. En su opinión, ¿cuál sería el próximo paso en materia de logística y trámites aduaneros para la empresa?
9. ¿Considera que la creación de un departamento logístico sería un punto clave para potencializar el comercio internacional de la empresa?

Anexo 2

1. En su opinión, ¿qué problemas conlleva realmente que la empresa no realice sus propios trámites aduaneros?

Primero que no tenemos el control de los gastos que se puedan generar a final del año, ya que cada trámite tiene un costo asociado. Por otro lado, hay decisiones que se toman a nivel logístico, que no llega a nuestro conocimiento, y podrían afectar la comunicación.

2. ¿Por qué se escogió a AIMI para que se encargara de la elaboración de los trámites aduaneros y no a otra empresa?

En realidad, no fue una decisión que se tomara en mi supervisión, ya estaba acá cuando yo llegué, pero antes había otro agente y dejó malas experiencias y entró Aimi y ya lleva casi 6 años acá.

3. ¿Qué trámites logísticos y aduaneros realiza la empresa (Firestone) y qué trámites logísticos y aduaneros realiza AIMI?

Todas las decisiones y coordinaciones se las solicitamos a ellos, y ellos se encargan de darnos el servicio en general.

4. ¿Cuánto tiempo aproximadamente dura AIMI para realizar los trámites logísticos y aduaneros que se le solicitan?

Tienen respuesta inmediata.

5. ¿Cuáles son las características que debería tener otra empresa para que les brinde el servicio de los trámites aduaneros y logísticos?

Soporte para ejecutar trámites de exportación e importación, con camiones caucionados, y que tengan los enlaces necesarios en otros países, para coordinar un envío.

6. ¿Qué beneficios le brinda Firestone al in-plant proporcionado por AIMI?

Solamente, el espacio físico y las herramientas que necesite para desarrollar los trámites.

Anexo 3

Factura Comercial de Firestone

 World's Number 1 Air Spring. FIRESTONE INDUSTRIAL PRODUCTS COMPANY			Factura Comercial					
Embarcador: FIRESTONE INDUSTRIAL PRODUCTS DE C.R. S.A. Dirección: Turrialba, Cartago, Costa Rica Teléfono: (506) 2558-4250 Fax: (506) 2558-4201			Fecha: 15-Nov-10		Factura No. 153			
Consignatario: EXPORTADORA BRIDGESTONE DE CENTROAMERICA S.A. Céd. Jurídica: 3-101-218523-05 Dirección: Km 11 de la Autopista General Cañas La Ribera de Belén Heredia Costa Rica Teléfono: 506-2209-7300 Fax: 506-2209-7301			Términos: Nombre Puerto Destino: N.A. Razón exportación: DEVOLUCION DE MATERIA PRIMA TRE-20100057-D Reclamo #12					
Cantidad	Unidad de medida	País de manufactura	Descripción del bien			Precio Unitario	Subtotal	Partida Arancelaria
			Código	Código Proveedor	Descripción			
27.2	Kgs	CR	R014200494	4023	NK787 .89 GA X 500 COSTA RICA	\$4.70	\$127.76	
26.4	Kgs	CR	R014200495	1332	NK787 .89 GA X 485 COSTA RICA	\$4.70	\$124.00	
118.22	Kgs	CR	R014200498	1773	NK787 .89 GA X 235 COSTA RICA	\$4.70	\$555.28	
82.3	Kgs	CR	R014200501	1774	NK787 .89 GA X 560 COSTA RICA	\$4.70	\$386.56	
62.4	Kgs	CR	R014200502	1776	NK787 .89 GA X 410 COSTA RICA	\$4.70	\$293.09	
17.26	Kgs	CR	R014200504	1776	NK787 .89 GA X 400 COSTA RICA	\$4.70	\$81.07	
4.15	Kgs	CR	R014200505	1335	NK787 .89 GA X 380 COSTA RICA	\$4.70	\$19.49	
232.94	Kgs	CR	R014200512	1787	NK787 .89 GA X 655 COSTA RICA	\$4.70	\$1,094.12	
21	Kgs	CR	R014200528	4005	NK787 .89 GA X 345 COSTA RICA	\$4.70	\$98.64	
44.165	Kgs	CR	R014200529	0	NK787 .89 GA X 475 COSTA RICA	\$4.70	\$207.44	
205.1	Kgs	CR	R014200531	1410	NK787 .89 GA X 570 COSTA RICA	\$4.70	\$963.35	
8.31	Kgs	CR	R014830541	1497	NS707 .89 GA X 255 COSTA RICA	\$6.93	\$57.59	
443.01	Kgs	CR	R014830564	1508	NS707 .89 GA X 640 COSTA RICA	\$6.92	\$3,065.19	
164	Kgs	CR	R014830565	1509	NS707 .89 GA X 560 COSTA RICA	\$4.55	\$746.86	
183.9	Kgs	CR	R014960079	1626	NW767 .89 GA X 385 COSTA RICA	\$9.67	\$1,778.13	
125	Kgs	CR	R014960085	1633	NW767 .89 GA X 420 COSTA RICA	\$9.67	\$1,208.63	
28.5	Kgs	CR	R014960086	1634	NW767 .89 GA X 305 COSTA RICA	\$9.67	\$275.57	
53.5	Kgs	CR	R223580915	1444	NS707 .89 GA X 889 COSTA RICA	\$6.97	\$373.11	
425.4	Kgs	CR	R225140025	1466	NJ657 1.27GA X 1016 COSTA RICA	\$4.21	\$1,792.21	
			-----Última línea-----					
Total paquetes: 203 Peso neto: 5151.325 Kgs Peso total: 5151.325 Kgs L. cm A. cm h. cm			VP: <i>[Handwritten Signature]</i> 02/01/11			Valor total declarado: \$26,851.73 Seguro: 0.00 Otro: 0.00 Total facturado: \$26,851.73		

Firma: _____
 Karina Gonzalez Saavedra
 Puesto: Shipping & Receiving Supervisor

Anexo 4

Base de datos de inventarios

Firestone Industrial Products de Costa Rica, S.A.						
AI 30 DE SET 2015			Firestone			
en unidades / dólares						
Units	B/(W)					
	AI 30 DE SET 2015	Budget	Fcst	Bdgt	Fcst	
	C01's	39.799	48.112	48.130	-8.313	-8.331
	W22's	2.357	3.373	3.583	-1.016	-1.226
	W04's	1.405	1.641	1.547	-236	-142
Total	43.561	53.126	53.260	-9.565	-9.699	
USD	B/(W)					
	AI 30 DE SET 2015	Budget	Fcst	Bdgt	Fcst	
	C01's	853.851,00	1.032.989,72	971.793,18	\$ (179.139)	\$ (117.942)
	W22's	121.435,00	142.231,70	158.181,56	\$ (20.797)	\$ (36.747)
	W04's	298.107,00	222.196,13	228.645,37	\$ 75.911	\$ 69.462
Total	\$1.273.393	\$1.397.418	\$1.358.620	\$ (124.025)	\$ (85.227)	
Average price	B/(W)					
	AI 30 DE SET 2015	Budget	Fcst	Bdgt	Fcst	
	C01's	21,45	21,47	20,19	-0,1%	6,3%
	W22's	51,52	42,17	44,15	22,2%	16,7%
	W04's	-	-	-	-	-
Total	29,23	26,30	25,51	11,1%	14,6%	

Anexo 5

Base de datos de trámites aduaneros y facturas comerciales

Fecha	Factura	Número de shipment	Nº de Exportación	Contenedor #	Naviera	Sub total US\$	B/L o AWB	Número de Dua	Marchamo de naviera	Marchamo Procomer	Mes
1/6/15	92351445	373957	EXP-2015001	CMCU 496172-1	CROWLEY	398.13	COSN5M501070	001-2015-000441	R05002160	2157806	Enero
1/6/15	92351445	373957	EXP-2015001	CMCU 496172-1	CROWLEY	69.43	COSN5M501070	001-2015-000441	R05002160	2157806	Enero
1/6/15	92351445	373957	EXP-2015001	CMCU 496172-1	CROWLEY	214.83	COSN5M501070	001-2015-000441	R05002160	2157806	Enero
1/6/15	92351445	373957	EXP-2015001	CMCU 496172-1	CROWLEY	88.55	COSN5M501070	001-2015-000441	R05002160	2157806	Enero
1/6/15	92351445	373957	EXP-2015001	CMCU 496172-1	CROWLEY	1,351.87	COSN5M501070	001-2015-000441	R05002160	2157806	Enero
1/6/15	92351445	373957	EXP-2015001	CMCU 496172-1	CROWLEY	42.23	COSN5M501070	001-2015-000441	R05002160	2157806	Enero
1/6/15	92351445	373957	EXP-2015001	CMCU 496172-1	CROWLEY	177.72	COSN5M501070	001-2015-000441	R05002160	2157806	Enero
1/6/15	92351445	373957	EXP-2015001	CMCU 496172-1	CROWLEY	5,294.66	COSN5M501070	001-2015-000441	R05002160	2157806	Enero
1/6/15	92351445	373957	EXP-2015001	CMCU 496172-1	CROWLEY	6,329.50	COSN5M501070	001-2015-000441	R05002160	2157806	Enero
1/6/15	92351445	373957	EXP-2015001	CMCU 496172-1	CROWLEY	3,453.04	COSN5M501070	001-2015-000441	R05002160	2157806	Enero
1/6/15	92351445	373957	EXP-2015001	CMCU 496172-1	CROWLEY	16,173.67	COSN5M501070	001-2015-000441	R05002160	2157806	Enero
1/6/15	92351445	373957	EXP-2015001	CMCU 496172-1	CROWLEY	1,726.29	COSN5M501070	001-2015-000441	R05002160	2157806	Enero
1/6/15	92351446	373957	EXP-2015001	CMCU 496172-1	CROWLEY	21.25	COSN5M501070	001-2015-000441	R05002160	2157806	Enero
1/6/15	92351446	373957	EXP-2015001	CMCU 496172-1	CROWLEY	8,151.23	COSN5M501070	001-2015-000441	R05002160	2157806	Enero
1/6/15	92351447	373957	EXP-2015001	CMCU 496172-1	CROWLEY	14,627.17	COSN5M501070	001-2015-000441	R05002160	2157806	Enero
1/6/15	92351447	373957	EXP-2015001	CMCU 496172-1	CROWLEY	21,045.19	COSN5M501070	001-2015-000441	R05002160	2157806	Enero
1/6/15	92351448	373957	EXP-2015001	CMCU 496172-1	CROWLEY	2,395.64	COSN5M501070	001-2015-000441	R05002160	2157806	Enero
1/6/15	92351449	373957	EXP-2015001	CMCU 496172-1	CROWLEY	147.26	COSN5M501070	001-2015-000441	R05002160	2157806	Enero
1/6/15	92351449	373957	EXP-2015001	CMCU 496172-1	CROWLEY	52.09	COSN5M501070	001-2015-000441	R05002160	2157806	Enero
1/6/15	92351449	373957	EXP-2015001	CMCU 496172-1	CROWLEY	111.73	COSN5M501070	001-2015-000441	R05002160	2157806	Enero
1/6/15	92351449	373957	EXP-2015001	CMCU 496172-1	CROWLEY	11,152.83	COSN5M501070	001-2015-000441	R05002160	2157806	Enero
1/6/15	92351449	373957	EXP-2015001	CMCU 496172-1	CROWLEY	805.53	COSN5M501070	001-2015-000441	R05002160	2157806	Enero
1/6/15	92351449	373957	EXP-2015001	CMCU 496172-1	CROWLEY	2,405.62	COSN5M501070	001-2015-000441	R05002160	2157806	Enero
1/6/15	92351449	373957	EXP-2015001	CMCU 496172-1	CROWLEY	174.50	COSN5M501070	001-2015-000441	R05002160	2157806	Enero
1/6/15	92351449	373957	EXP-2015001	CMCU 496172-1	CROWLEY	4,745.04	COSN5M501070	001-2015-000441	R05002160	2157806	Enero
1/6/15	92351449	373957	EXP-2015001	CMCU 496172-1	CROWLEY	235.00	COSN5M501070	001-2015-000441	R05002160	2157806	Enero
1/6/15	92351449	373957	EXP-2015001	CMCU 496172-1	CROWLEY	18.78	COSN5M501070	001-2015-000441	R05002160	2157806	Enero
1/6/15	92351449	373957	EXP-2015001	CMCU 496172-1	CROWLEY	950.81	COSN5M501070	001-2015-000441	R05002160	2157806	Enero
1/6/15	92351449	373957	EXP-2015001	CMCU 496172-1	CROWLEY	1,833.50	COSN5M501070	001-2015-000441	R05002160	2157806	Enero
1/6/15	92351449	373957	EXP-2015001	CMCU 496172-1	CROWLEY	189.90	COSN5M501070	001-2015-000441	R05002160	2157806	Enero
1/6/15	92351449	373957	EXP-2015001	CMCU 496172-1	CROWLEY	4,499.03	COSN5M501070	001-2015-000441	R05002160	2157806	Enero
1/6/15	92351449	373957	EXP-2015001	CMCU 496172-1	CROWLEY	4,203.43	COSN5M501070	001-2015-000441	R05002160	2157806	Enero

Anexo 6

Base de datos de trámites aduaneros con vacíos de información

Fecha	Número de Dua	Naviera	Nº de Exportación	Número de shipment	# factura	DETALLE
11/9/15	001-2015-080026	CROWLEY	EXP-2015262	419484		
11/9/15	001-2015-080312	CROWLEY	EXP-2015263	419635	88414	trAMITE
11/9/15	001-2015-080236	AIMI CARGO	EXP-2015264	NO APLICA		
11/9/15	001-2015-080394	AIMI CARGO	EXP-2015265	419709	88416	TRAMITE
11/9/15	001-2015-080389	AIMI CARGO	EXP-2015266	NO APLICA	88415	TRAMITE
11/11/15	001-2015-081064	CROWLEY	EXP-2015267	420072	88702	TRAMITE
			EXP-2015268		89086	T RAMITE
			EXP-2015269		88763	TRAMITE
			EXP-2015270		88764	TRAMITE
			EXP-2015271		89087	TRAMITE
			EXP-2015272		89088	TRAMITE
			EXP-2015273		88882	TRAMITE
			EXP-2015274			
			EXP-2015275			
			EXP-2015276			
			EXP-2015277			
			EXP-2015278			
			EXP-2015279			
			EXP-2015280			
			EXP-2015281			
30/11/2015	001-2015-086458	CROWLEY	EXP-2015282		89545	TRAMITE
30/11/2015	001-2015-087088	CROWLEY	EXP-2015283		89546	TRAMITE
1/12/2015	001-2015-087328	CROWLEY	EXP-2015284		89754	TRAMITE
3/12/2015	001-2015-088152	CROWLEY	EXP-2015285		89746	TRAMITE
5/12/2015	001-2015-088876	CROWLEY	EXP-2015286		89947	TRAMITE
8/12/2015	001-2015-089613	CROWLEY	EXP-2015287		89948	TRAMITE
9/12/2015	001-2015-089970	CROWLEY	EXP-2015288		90024	TRAMITE
9/12/2015	001-2015-089946	AIMI CARGO	EXP-2015289		90023	TRAMITE
			EXP-2015290		90259	TRAMITE
10/12/2015	001-2015-090360	AIMI CARGO	EXP-2015291		90025	TRAMITE
			EXP-2015292			
10/12/2015	001-2015-090443	AIMI CARGO	EXP-2015293		90026	TRAMITE
			EXP-2015294		90254	TRAMITE
11/12/2015	001-2015-090733	AIMI CARGO	EXP-2015295		90098	TRAMITE
11/12/2015	001-2015-090858	AIMI CARGO	EXP-2015296		90099	TRAMITE
			EXP-2015297		90330	TRAMITE
15/12/2015	001-2015-091778	AIMI CARGO	EXP-2015298			TRAMITE
15/12/2015	001-2015-091808	AIMI CARGO	EXP-2015299		90257	TRAMITE
			EXP-2015300		90258	TRAMITE
			EXP-2015301		90389	TRAMITE
12/12/2015	001-2015-093147	CROWLEY	EXP-2015302		90713	TRAMITE
21/12/2015	001-2015-093505	CROWLEY	EXP-2015303		90714	TRAMITE
22/12/2015	001-2015-093932	AIMI CARGO	EXP-2015304		90715	TRAMITE
23/12/2015	001-2015-094358	CROWLEY	EXP-2015305		90716	TRAMITE
23/12/2015	001-2015-094426	CROWLEY	EXP-2015306		90717	TRAMITE

Anexo 7

Factura por pagar a AIMI

		AIMI LOGISTICA R.O.H. S.A. CEDULA JURIDICA N°: 3-101-179539 AGENCIA ADUANAL CON SUCURSALES EN TODAS LAS ADUANAS DEL PAIS TEL.: 2239-8181 / FAX: 2239-8245 E-MAIL: gerencia@aimicargo.com		 ADUANA 0076638	
NOMBRE DEL CLIENTE: FIRESTONE INDUSTRIAL PRODUCTS DE COSTA R DIRECCION: TRURRIALBA TELEFONOS: 2558-42-00		CUENTA N°: (565)		ADUANA: CENTRAL RECIBO DE DOCUMENTO: 123927 FECHA: 04/03/2015 FECHA DE VENCIMIENTO: 03/04/2015	
OTROS DATOS: EXP- 2015048		Bultos: 1		T.C.: 540.59	
DESGLOSE DE FACTURA					
FORMULARIO DE IMPORTACION		3.00 TRAMITE ZONA FRANCA		50.00	
*** TOTAL DE IMPUESTOS ***		*** TOTAL DE SERVICIOS ***		\$ 50.00	
					
RECIBO (S) DE DINERO:		TOTAL GENERAL: \$ \$53.00			
MONTO DE FACTURA: \$ \$53.00		ESTA FACTURA DEVENGARA INTERESES DEL 4.5% MENSUAL, DESPUES DE SU PLAZO DE VENCIMIENTO.			
SALDO DE FACTURA:		HECHO POR: afuentes 04/03/2015 09:15:46 am			
EL VALOR DE ESTA FACTURA NO DEBE CONCEPTUARSE COMO DEFINITIVO QUEDANDO SUJETO A CUALQUIER VARIACION DE AFORO O LIQUIDACION QUE POSTERIORMENTE EFECTUE LA DIRECCION GENERAL DE ADUANAS EN EL PEDIMENTO DE DESALMACENAJE Y A RATIFICACION DE ERRORES DE TARIFAS O DE CALCULO EN LOS FLETES Y MUELLAJES, POR CONSIGUIENTE ASUMIMOS RESPONSABILIDAD POR ESAS DIFERENCIAS. AUTORIZADO MEDIANTE OFICIO N°: 4521000005891 DE FECHA 10-08-2012 DE LA D.G.T.D. Original: cliente • Verde: contabilidad • Rosada: Original • Amarillo: Operativo					
FACTURA CREDITO N° 76638					

Anexo 8

Cotización de la Agencia Aduanal TLA Logistic



COTIZACIÓN DE SERVICIOS LOGÍSTICOS

Grupo TLA Logistics
Pavas, Frente a la Estación de Bomberos
Central Telefónica: (506) 25491000
www.grupotla.com
R01-DFCM-02 Versión:03

Cotización # 0042ENE16	Servicio: Agencia Aduanal Zona Franca	Fecha 07/01/2016
-------------------------------	--	-------------------------

Atención
Gloriana Fernández
FIRESTONE
Presente

Elaborado por Johanna Arias Herrera
Teléfono (506) 2549-1015
Email jarias@grupotla.com
Asesor de Logística Johanna Arias Herrera

Le agradecemos el habernos tomado en cuenta como opción para sus servicios logísticos. GRUPO TLA a través de los años se ha destacado como un operador logístico serio y responsable, con excelentes niveles de servicio y una alta vocación de trabajo en equipo que nos distingue en el mercado. Creemos que el mundo actual logístico necesita flexibilidad e información para cumplir con todos los requisitos del mercado, de una manera rentable y eficiente, por lo cual nos avocamos a ser su socio y aliado para lograr solventar estas exigencias, con un beneficio mutuo y duradero. Es un placer someter a su consideración nuestra oferta:

Agencia Aduanal

Descripción	Moneda	Monto Detalle
Trámite de Ingreso	USD	50,00
Inspección	USD	60,00 cuando requiera

Anexo 9

Cotización de la agencia Grupo Dinámica



DINAMICA se complace en presentarle nuestra tarifa de Servicios de Agencia Aduanal:

Nacionalización

Contenedor Completo	\$ 150.00 c/u
---------------------	---------------

Exportación

Contenedor Completo	\$50.00 c/u
---------------------	-------------

Anexo 10

Interfaz del software SADZF-TIC@

Favorites Sin título - Mensaje Galería de Web Sites Hotmail gratuito Sitios sugeridos

Sistema de Trámites

PROCOMER SADAZF - Tica v.1.0 PROCOMER

Mercancías Facturas Documentos Inf. Adicional Contenedores Tránsito Tributos

XML-imp XML-Exp XML-Mov XML-Inter-Temp XML Anular DUA Fin Viaje

Guardar Regresar

Formulario

Forma de despacho: Normal

Fecha de elaboración: 16/11/2011

Modalidad: 40-40

Tipo de acción: Transmisión Inicial

Aduana de salida/Entrada: Aduana Central

Modalidad de Transporte: Aéreo

Medio de Transporte: Avión

Fecha de salida/Entrada:

Ubicación:

Correlaciona: No

Tipo Envío: Acepta diferencias tributarias

Obligación Tributaria:

Examen Previo: No

Desestimiento expícito:

Internet 100%

Inicio Explorador d... 2 Microsoft Of... Dibujo - Paint DUA INTERNAM... En Unea - Wind... Sistema de Trám... 3:09 P

Anexo 11

Cotización del software SAZF-TIC@

Si la empresa desea adquirir el software de PROCOMER, llamado SADAZF-TIC@, mismo que es mediante una aplicación web. La inversión de compra de este, es por un valor equivalente al último pago del canon realizado. Para mayor información comuníquese con la persona encargada de cuentas por cobrar de la *Gerencia Administrativa de PROCOMER*.

Anexo 12

Tabla de Costos proporcionada por PROCOMER

Rango de Exportaciones	Precio
De 1 a 50	0
De 51 a 100	90
De 101 a 150	130
De 151 a 200	175
De 201 a 250	220
De 251 a 300	265
De 301 a 350	310
De 351 a 400	355
De 401 a 500	400
De 501 a 600	550
De 601 a 800	700
De 801 a 1000	900
De 1001 a 1300	1200
De 1301 a 1600	1300
De 1601 a ...	1600

Anexo 13

Pago por servicios de AIMI 2010

AIMI CONSOLIDACIONES S.A.
EXITO/Cuentas por Cobrar
Estado de Cuenta al 19/12/2010

Page 2 of 4
 16/12/2010
 12:25:31

Código	565	Apartado Postal	
Cliente:	FIRESTONE INDUSTRIAL PRODUCTS DE COSTA RICA S.A.	Cédula	310152475122
Dirección	500 MTS NORESTE DEL CRUCE LA SUIZA Y TURRIALBA ZONA FRANCA CONAIR TURRIALBA CART	Email	
		Teléfono	2558-4200
		Día de Pago	Lunes

Fecha Emisión	Número Documento	Fecha Vencimiento	Tipo Documento	Días Vencidos	Saldo Documento	***Análisis de Vencimientos***				
						Sin Vencer	Venc. 1/30	Venc. 31/60	Venc. 61/90	Vc. 91 y +
24/11/2010	36660	24/12/2010	Factura	-8	100.00	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00
25/11/2010	36688	25/12/2010	Factura	-9	40.00	40.00	0.00	0.00	0.00	0.00
25/11/2010	36689	25/12/2010	Factura	-9	51.93	51.93	0.00	0.00	0.00	0.00
25/11/2010	36690	25/12/2010	Factura	-9	61.50	61.50	0.00	0.00	0.00	0.00
25/11/2010	36691	25/12/2010	Factura	-9	51.93	51.93	0.00	0.00	0.00	0.00
25/11/2010	36692	25/12/2010	Factura	-9	51.93	51.93	0.00	0.00	0.00	0.00
25/11/2010	36694	25/12/2010	Factura	-9	51.93	51.93	0.00	0.00	0.00	0.00
25/11/2010	36695	25/12/2010	Factura	-9	51.93	51.93	0.00	0.00	0.00	0.00
25/11/2010	36696	25/12/2010	Factura	-9	51.93	51.93	0.00	0.00	0.00	0.00
25/11/2010	36697	25/12/2010	Factura	-9	13.65	13.65	0.00	0.00	0.00	0.00
26/11/2010	36715	26/12/2010	Factura	-10	1,250.00	1,250.00	0.00	0.00	0.00	0.00
26/11/2010	36716	26/12/2010	Factura	-10	51.93	51.93	0.00	0.00	0.00	0.00
26/11/2010	36718	26/12/2010	Factura	-10	30.00	30.00	0.00	0.00	0.00	0.00
26/11/2010	36719	26/12/2010	Factura	-10	30.00	30.00	0.00	0.00	0.00	0.00
26/11/2010	36720	26/12/2010	Factura	-10	30.00	30.00	0.00	0.00	0.00	0.00
26/11/2010	36721	26/12/2010	Factura	-10	30.00	30.00	0.00	0.00	0.00	0.00
29/11/2010	36769	29/12/2010	Factura	-13	30.00	30.00	0.00	0.00	0.00	0.00
29/11/2010	36770	29/12/2010	Factura	-13	30.00	30.00	0.00	0.00	0.00	0.00
29/11/2010	36771	29/12/2010	Factura	-13	30.00	30.00	0.00	0.00	0.00	0.00
29/11/2010	36772	29/12/2010	Factura	-13	30.00	30.00	0.00	0.00	0.00	0.00
29/11/2010	36784	29/12/2010	Factura	-13	1,511.28	1,511.28	0.00	0.00	0.00	0.00
29/11/2010	36785	29/12/2010	Factura	-13	15,783.70	15,783.70	0.00	0.00	0.00	0.00
30/11/2010	36806	30/12/2010	Factura	-14	923.00	923.00	0.00	0.00	0.00	0.00
30/11/2010	36807	30/12/2010	Factura	-14	2,025.09	2,025.09	0.00	0.00	0.00	0.00
30/11/2010	36808	30/12/2010	Factura	-14	594.00	594.00	0.00	0.00	0.00	0.00
01/12/2010	36838	31/12/2010	Factura	-15	10,682.00	10,682.00	0.00	0.00	0.00	0.00
01/12/2010	36851	31/12/2010	Factura	-15	200.00	200.00	0.00	0.00	0.00	0.00
01/12/2010	36853	31/12/2010	Factura	-15	230.00	230.00	0.00	0.00	0.00	0.00
01/12/2010	36854	31/12/2010	Factura	-15	72.00	72.00	0.00	0.00	0.00	0.00
01/12/2010	36855	31/12/2010	Factura	-15	72.00	72.00	0.00	0.00	0.00	0.00
01/12/2010	36856	31/12/2010	Factura	-15	84.00	84.00	0.00	0.00	0.00	0.00
01/12/2010	36857	31/12/2010	Factura	-15	606.17	606.17	0.00	0.00	0.00	0.00
01/12/2010	36860	31/12/2010	Factura	-15	405.00	405.00	0.00	0.00	0.00	0.00
01/12/2010	36867	31/12/2010	Factura	-15	150.00	150.00	0.00	0.00	0.00	0.00
02/12/2010	36883	01/01/2011	Factura	-16	12,594.05	12,594.05	0.00	0.00	0.00	0.00
02/12/2010	36884	01/01/2011	Factura	-16	2,773.13	2,773.13	0.00	0.00	0.00	0.00
02/12/2010	36885	01/01/2011	Factura	-16	3,818.07	3,818.07	0.00	0.00	0.00	0.00
03/12/2010	36931	02/01/2011	Factura	-17	30.00	30.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Nota:

Anexo 14

Pago por servicios de AIMI 2011



AIMI LOGISTICA R.O.H. S.A.
CEDULA JURIDICA N°: 3-101-179539
AGENCIA ADUANAL
CON SUCURSALES EN TODAS LAS ADUANAS DEL PAIS
TEL.: 2239-8181 / FAX: 2239-8245
E-MAIL: gerencia@aimicargo.com



ADUANA

0034380

ADUANA: CENTRAL
RECIBO DE DOCUMENTO: 31522
FECHA: 22/12/2011
FECHA DE VENCIMIENTO: 21/01/2012

NOMBRE DEL CLIENTE: FIRESTONE INDUSTRIAL PRODUCTS DE COSTA R

DIRECCION: TRURRIALBA

TELEFONOS: 2558-42-00

CUENTA N°: (585)

POLIZA: 93926
OPERACION: ZONA FRANCA
PESO: 9,164.15
VALOR CIF: 135,657.67

OTROS DATOS:

Expo - 2011 - 0137

Bultos: 75

T.C.: 506.91

DESGLOSE DE FACTURA

FORMULARIO DE IMPORTACION	3.00	MARCHAMOS	3.00
*** TOTAL DE IMPUESTOS ***	3.00	*** TOTAL DE GASTOS ***	3.00
		TRAMITE ZONA FRANCA	24.00
		*** TOTAL DE HONORARIOS ***	24.00



RECIBO (S) DE DINERO:

MONTO DE FACTURA:

SALDO DE FACTURA: \$30.00

TOTAL GENERAL:

\$30.00

ESTA FACTURA DEVENGARA INTERESES DEL 4.5% MENSUAL, DESPUES DE SU PLAZO DE VENCIMIENTO.

HECHO POR:

afuentes 22/12/2011 10:54:25 am

EL VALOR DE ESTA FACTURA NO DEBE CONCEPTUARSE COMO DEFINITIVO QUEDANDO SUJETO A CUALQUIER VARIACION DE AFORO O LIQUIDACION QUE POSTERIORMENTE EFECTUE LA DIRECCION GENERAL DE ADUANAS EN EL PEDIMENTO DE DESALMACENAJE Y A RATIFICACION DE ERRORES DE TARIFFAS O DE CALCULO EN LOS FLETES Y MUELLAJES, POR CONSIGUIENTE ASUMIMOS RESPONSABILIDAD POR ESAS DIFERENCIAS.

AUTORIZADO MEDIANTE OFICIO N°: 04-0007-97 DE FECHA 30-09-97 DE LA D.G.T.D.

Original: trámite • Verde: contabilidad • Rosada: Original

FACTURA CREDITO N° 34390

Anexo 15

Pago por servicios de AIMI abril 2012



AIMI LOGISTICA R.O.H. S.A.
CEDULA JURIDICA N°: 3-101-179539
AGENCIA ADUANAL
CON SUCURSALES EN TODAS LAS ADUANAS DEL PAIS
TEL.: 2239-8181 / FAX: 2239-8245
E-MAIL: gerencia@aimicargo.com



ADUANA

0037483

ADUANA: SANTAMARIA
RECIBO DE DOCUMENTO: 35487
FECHA: 13/04/2012
FECHA DE VENCIMIENTO: 13/05/2012



AIMI LOGISTICA R.O.H. S.A.
CEDULA JURIDICA N°: 3-101-179539
AGENCIA ADUANAL
CON SUCURSALES EN TODAS LAS ADUANAS DEL PAIS
TEL.: 2239-8181 / FAX: 2239-8245
E-MAIL: gerencia@aimicargo.com



ADUANA

0037895

ADUANA: CENTRAL
RECIBO DE DOCUMENTO: 35704
FECHA: 30/04/2012
FECHA DE VENCIMIENTO: 30/05/2012

NOMBRE DEL CLIENTE: FIRESTONE INDUSTRIAL PRODUCTS DE COSTA R

DIRECCION: TURRISALBA

TELEFONOS: 2558-42 00

CUENTA N°: (C85)

POLIZA: 28218
OPERACION: ZONA FRANCA
PESO: 5,689.00
VALOR CIF: 46,313.64

OTROS DATOS: IP: 2012044

Bultos: 6

T.C.: 509.52

DESGLOSE DE FACTURA

FORMULARIO DE IMPORTACION	3.00 TAXI	8.80
*** TOTAL DE IMPUESTOS ***	3.00 *** TOTAL DE GASTOS ***	11.80
TRAMITE ZONA FRANCA		50.00
*** TOTAL DE HONORARIOS ***		60.00

FIRESTONE INDUSTRIAL
PRODUCTS DE C.R., S.P.
FINANZAS
* 04 MAY 2012
RECIBO

RECIBO (S) DE DINERO:

MONTO DE FACTURA:

SALDO DE FACTURA: \$61.83

TOTAL GENERAL:

\$61.83

ESTA FACTURA DEVENGARA INTERESES DEL 4.5% MENSUAL, DESPUES DE SU PLAZO DE VENCIMIENTO.

HECHO POR:

afuentes 30/04/2012 07:31:57 am

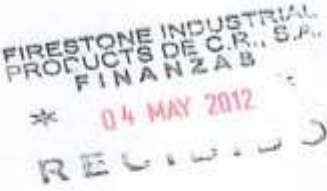
EL VALOR DE ESTA FACTURA NO DEBE CONCEPTUARSE COMO DEFINITIVO QUEDANDO SUJETO A CUALQUIER VARIACION DE AFORO O LIQUIDACION QUE POSTERIORMENTE EFECTUE LA DIRECCION GENERAL DE ADUANAS EN EL PEDIMENTO DE DESALMACENAJE Y A RATIFICACION DE ERRORES DE TARIFAS O DE CALCULO EN LOS FLETES Y MUELLAJES, POR CONSIGUIENTE ASUMIMOS RESPONSABILIDAD POR ESAS DIFERENCIAS.

AUTORIZADO MEDIANTE OFICIO No. 04-0007-87 DE FECHA 30-09-87 DE LA D.G.T.D.
Original: cliente • Verde: contabilidad • Rosada: Original

FACTURA CREDITO N° 37995

Anexo 16

Pago por servicios de AIMI segunda quincena de abril 2012

		AIMI LOGISTICA R.O.H. S.A. CEDULA JURIDICA N°: 3-101-179539 AGENCIA ADUANAL CON SUCURSALES EN TODAS LAS ADUANAS DEL PAIS TEL.: 2239-8181 / FAX: 2239-8245 E-MAIL: gntencia@aimicargo.com															
		ADUANA		0037995													
ADUANA: CENTRAL RECIBO DE DOCUMENTO: 35704 FECHA: 30/04/2012 FECHA DE VENCIMIENTO: 30/05/2012																	
NOMBRE DEL CLIENTE: FIRESTONE INDUSTRIAL PRODUCTS DE COSTA R DIRECCION: TURURRALBA TELEFONOS: 2558-42-00				POLIZA: 28218 OPERACION: ZONA FRANCA PESO: 5,889.00 VALOR CDE: 46,313.64													
CUENTA N°: 0005																	
OTROS DATOS: IP: 2012044				Bultos: 8 T.C.: 509.52													
DESCGLOSE DE FACTURA																	
<table border="0"> <tr> <td>FORMULARIO DE IMPORTACION</td> <td>3.00 TAXI</td> <td>8.85</td> </tr> <tr> <td>*** TOTAL DE IMPUESTOS ***</td> <td>3.00 *** TOTAL DE GASTOS ***</td> <td>11.85</td> </tr> <tr> <td colspan="2">TRAMITE ZONA FRANCA</td> <td>50.00</td> </tr> <tr> <td colspan="2">*** TOTAL DE HONORARIOS ***</td> <td>50.00</td> </tr> </table>						FORMULARIO DE IMPORTACION	3.00 TAXI	8.85	*** TOTAL DE IMPUESTOS ***	3.00 *** TOTAL DE GASTOS ***	11.85	TRAMITE ZONA FRANCA		50.00	*** TOTAL DE HONORARIOS ***		50.00
FORMULARIO DE IMPORTACION	3.00 TAXI	8.85															
*** TOTAL DE IMPUESTOS ***	3.00 *** TOTAL DE GASTOS ***	11.85															
TRAMITE ZONA FRANCA		50.00															
*** TOTAL DE HONORARIOS ***		50.00															
																	
RECIBO (S) DE DINERO: MONTO DE FACTURA: SALDO DE FACTURA: \$61.83		TOTAL GENERAL: \$61.83 ESTA FACTURA DEVENGARA INTERESES DEL 4.5% MENSUAL, DESPUES DE SU PLAZO DE VENCIMIENTO. HECHO POR: afuentes 30/04/2012 07:31:57 am															
EL VALOR DE ESTA FACTURA NO DEBE CONCEPTUARSE COMO DEFINITIVO QUEDANDO SUJETO A CUALQUIER VARIACION DE AFORO O LIQUIDACION QUE POSTERIORMENTE EFECTUE LA DIRECCION GENERAL DE ADUANAS EN EL PEDIMENTO DE DESALMACENAJE Y A RATIFICACION DE ERRORES DE TARIFAS O DE CALCULO EN LOS FLETES Y MUELLAJES, POR CONSIGUIENTE ASUMIMOS RESPONSABILIDAD POR ESAS DIFERENCIAS. AUTORIZADO MEDIANTE OFICIO No. 04-0007-87 DE FECHA 30-09-87 DE LA D.G.T.D. Original: cliente • Verde: contabilidad • Rosada: Original																	
FACTURA CREDITO N° 37995																	

Anexo 17

Pago por servicios de AIMI 2013

		AIMI LOGISTICA R.O.H. S.A. CEDULA JURIDICA N°: 3-103-179539 AGENCIA ADUANAL CON SUCURSALES EN TODAS LAS ADUANAS DEL PAIS TEL.: 2239-8181 / FAX: 2239-8245 E-MAIL: gimencia@amicargo.com		 ADUANA	
				0051722	
ADUANA: SANTAMARIA RECIBO DE DOCUMENTO: 54858 FECHA: 14/06/2013 FECHA DE VENCIMIENTO: 14/07/2013					
NOMBRE DEL CLIENTE: FIRESTONE INDUSTRIAL PRODUCTS DE COSTA R. DIRECCION: TURRIALBA TELEFONOS: 2550-42-00			POLIZA: 240552 OPERACION: ZONA FRANCA PESO: 14,936.00 VALOR CIF: 60,611.43		
CUENTA N°: (555)					
OTROS DATOS: F. 3401E902			Bultos: 29 TC: 504.40		
DESGLOSE DE FACTURA					
FORMULARIO DE IMPORTACION 3.00 FLETE 0675/20429/25428 410.00 VIAJE DE REBOTE 0525/00527/00526/00530/00526 850.00 *** TOTAL DE IMPUESTOS *** \$ 3.00 *** TOTAL DE GASTOS *** \$ 1,060.00					
TRAMITE ZONA FRANCA 50.00 *** TOTAL DE HONORARIOS *** \$ 50.00					
					
RECIBO (S) DE DINERO:			TOTAL GENERAL: \$ 1,113.00		
MONTO DE FACTURA: \$ 1,113.00 SALDO DE FACTURA: \$ 1,113.00			ESTA FACTURA DEVENGARA INTERESES DEL 4.5% MENSUAL, DESPUES DE SU PLAZO DE VENCIMIENTO. mhererra HECHO POR: afuentes 14/06/2013 04:21:26 pm		
EL VALOR DE ESTA FACTURA NO DEBE CONCEPTUARSE COMO DEFINITIVO QUEDANDO SUJETO A CUALQUIER VARIACION DE AFORO O LIQUIDACION QUE POSTERIORMENTE EFECTUE LA DIRECCION GENERAL DE ADUANAS EN EL PEDIMENTO DE DESALMACENAJE Y A RATIFICACION DE ERRORES DE TARIFAS O DE CALCULO EN LOS FLETES Y MUELTAJES, POR CONSIGUIENTE ASUMIMOS RESPONSABILIDAD POR ESAS DIFERENCIAS. AUTORIZADO MEDIANTE OFICIO No. 4521000005851 DE FECHA 10-06-2012 DE LA S.G.T.D. Original: cliente • Verde: contabilidad • Rosada: Original • Amarillo: Operativo FACTURA CREDITO N° 51722					

Anexo 18

Pago por servicios de AIMI 2014

		AIMI LOGISTICA R.O.H. S.A. CEDULA JURIDICA N°: 3-101-179539 AGENCIA ADUANAL CON SUCURSALES EN TODAS LAS ADUANAS DEL PAIS TEL.: 2239-8181 / FAX: 2239-8245 E-MAIL: gerencia@aimicargo.com		 ADUANA 0073488	
NOMBRE DEL CLIENTE: FIRESTONE INDUSTRIAL PRODUCTS DE COSTA R. DIRECCION: TURRIALBA TELEFONOS: 2558-42-00		CUENTA N°: (565)		ADUANA: CENTRAL RECIBO DE DOCUMENTO: 120595 FECHA: 17/12/2014 FECHA DE VENCIMIENTO: 16/01/2015	
OTROS DATOS: EXP-2014204		POLIZA: 81633 OPERACION: ZONA FRANCA PESO: 8,861.00 VALOR CIF: 104,821.71		Bultos: 67 TC: 539.84	
DESGLOSE DE FACTURA					
FORMULARIO DE IMPORTACION		3.00 TRAMITE ZONA FRANCA MENSAJERIA - ZF		50.00 9.26	
*** TOTAL DE IMPUESTOS ***		\$ 3.00		*** TOTAL DE HONORARIOS ***	
				\$ 59.26	
RECIBO (S) DE DINERO:		TOTAL GENERAL: \$ 592.26			
MONTO DE FACTURA:		ESTA FACTURA DEVENGARA INTERESES DEL 4.5% MENSUAL, DESPUES DE SU PLAZO DE VENCIMIENTO.			
SALDO DE FACTURA: \$ 592.26		Rodolfo Jimenez			
		HECHO POR: afuentes 17/12/2014 09:32:43 am			
EL VALOR DE ESTA FACTURA NO DEBE CONCEPTUARSE COMO DEFINITIVO QUEDANDO SUJETO A CUALQUIER VARIACION DE AFORO O LIQUIDACION QUE POSTERIORMENTE EFECTUE LA DIRECCION GENERAL DE ADUANAS EN EL PEDIMENTO DE DESALMACENAJE Y A RATIFICACION DE ERRORES DE TARIFAS O DE CALCULO EN LOS FLETES Y MUELLAJES, POR CONSIGUIENTE ASUMIMOS RESPONSABILIDAD POR ESAS DIFERENCIAS.					
AUTORIZADO MEDIANTE OFICIO No. 4521000005891 DE FECHA 10-06-2012 DE LA D.G.T.D.					
Original: cliente • Verde: contabilidad • Rosada: Original • Amarillo: Operativo					
FACTURA CREDITO N° 73488					

Anexo 19

Pago por servicios de AIMI 2015

		AIMI LOGISTICA R.O.H. S.A. CEDULA JURIDICA N°: 3-101-179539 AGENCIA ADUANAL CON SUCURSALES EN TODAS LAS ADUANAS DEL PAIS TEL.: 2239-8181 / FAX: 2239-8245 E-MAIL: gerencia@aimicargo.com		 ADUANA 0000330													
ADUANA: CENTRAL RECIBO DE DOCUMENTO: 139066 FECHA: 18/12/2015 FECHA DE VENCIMIENTO: 01/02/2016																	
NOMBRE DEL CLIENTE: FIRESTONE INDUSTRIAL PRODUCTS DE COSTA R DIRECCION: TURRIALBA TELEFONOS: 2558-42-00		POLIZA: 91638 OPERACION: ZONA FRANCA PESO: 9,194.00 VALOR CIF: 84,313.04		CUENTA N°: (585)													
OTROS DATOS: EXP-2015297		Bultos: 54 T.C.: 539.70															
DESGLOSE DE FACTURA																	
<table border="0"> <tr> <td>FORMULARIO DE IMPORTACION</td> <td>3.00</td> <td>TRAMITE ZONA FRANCA</td> <td>50.00</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>MENSAJERIA - ZF 0</td> <td>9.28</td> </tr> <tr> <td>*** TOTAL DE IMPUESTOS ***</td> <td>\$ 3.00</td> <td>*** TOTAL DE SERVICIOS ***</td> <td>\$ 59.28</td> </tr> </table>						FORMULARIO DE IMPORTACION	3.00	TRAMITE ZONA FRANCA	50.00			MENSAJERIA - ZF 0	9.28	*** TOTAL DE IMPUESTOS ***	\$ 3.00	*** TOTAL DE SERVICIOS ***	\$ 59.28
FORMULARIO DE IMPORTACION	3.00	TRAMITE ZONA FRANCA	50.00														
		MENSAJERIA - ZF 0	9.28														
*** TOTAL DE IMPUESTOS ***	\$ 3.00	*** TOTAL DE SERVICIOS ***	\$ 59.28														
8000524 3710791 																	
RECIBO (S) DE DINERO:		TOTAL GENERAL: \$ 562.28															
MONTO DE FACTURA: \$ 562.28 SALDO DE FACTURA:		ESTA FACTURA DEVENGARA INTERESES DEL 4.5% MENSUAL, DESPUES DE SU PLAZO DE VENCIMIENTO. Rodolfo Jimenez HECHO POR: afuentes 18/12/2015 08:30:17 a.m.															
EL VALOR DE ESTA FACTURA NO DEBE CONCEPTUARSE COMO DEFINITIVO QUEDANDO SUJETO A CUALQUIER VARIACION DE AFORO O LIQUIDACION QUE POSTERIORMENTE EFECTUE LA DIRECCION GENERAL DE ADUANAS EN EL PEDIMENTO DE DESALMACENAJE Y A RATIFICACION DE ERRORES DE TARIFAS O DE CALCULO EN LOS FLETES Y MUELTAJES, POR CONSIGUIENTE NO ASUMIMOS RESPONSABILIDAD POR ESAS DIFERENCIAS. AUTORIZADO MEDIANTE OFICIO No. 4521000005891 DE FECHA 10-08-2012 DE LA D.G.T.D. Original: cliente • Verde: contabilidad • Rosada: Original • Amarillo: Operativo																	
FACTURA CREDITO N° 90330																	

Anexo 20

Libro de operaciones Firestone 2014

LIBRO DE CONTROL DE OPERACIONES

PROCOMER OFERNANDEZ
PROMOTORA DEL COMERCIO EXTERIOR
11/02/2015 10:26:08 am

Empresa: FIRESTONE INDUSTRIAL

Cédula Jurídica: 310152475122

N° Folio:

Ubicación: SAN JOSE

N° DUA	FECHA	URC DUA	CODIGO DUA	DESCRIPCION	CANTIDAD	UNIDAD	N° BÚLT	PAGO	VALOR	URC VALOR
001-2014-083836	18/12/2014	09-01	3923100099	CONTENEDORES RETORNABLES SC SM SM CONT	107.00	02	107	6989	R/120911 IP2014362 MAN.20142077 VAF HEINRICH SIBUM V168S CH ISAACK ARAYA DURAN CD 7-151-801 C130768	
005-2015-003462	18/12/2014	09-02	9403200090	MESA CON RODINES PARA TRABAJOS MANUALES SC SM SM 2777T35	2.00	02	2	281	REC:120963 CHOFER ALEXANDER SANDOVAL S.CED:401850076 MOV:67578 VALOR:174.67 IP:2014360	
001-2014-083668	19/12/2014	40-40	4016999099	FUELLES P/RESORTES DE AIRE SC SM SM 4.256.00 SM C013587929	4.256.00	02	92	7173	R/120999 EXP2014211 VAF LEDA TRADER V26N R05002073 ADRIAN M ROJAS VENEGAS CED 205470430 C142891 COSN	
005-2014-544789	22/12/2014	09-02	6307909099	BANDERAS ROJAS CON ASTA DE ACERO SC SM SM 57015T4	3.00	02	1	6	REC:120990 CHOFER ALEXANDER SANDOVAL S.CED:401850076 MOV:214118084 VALOR:112.97 IP:2014364	
005-2014-544743	22/12/2014	09-02	8516790090	Coletores de Cuchillos SC SM MH26050 MH26050	3.00	02	1	3	REC:121039 CHOFER ALEXANDER SANDOVAL S.CED:401850076 MOV:214118138 VALOR: 382.48 IP:2014363	
005-2014-545084	22/12/2014	09-02	4001290090	LAMINAS DE HUELE NATURAL RESISTENTE A QUIMICOS SM SM 86085K31	70.00	02	2	69	REC:121047 CHOFER ALEXANDER SANDOVAL S.CED:401850076 MOV:214118630 VALOR: 5,958.95 IP:2014365	
001-2014-083942	22/12/2014	40-40	4016999099	FUELLES P/RESORTES DE AIRE SC SM SM 2.978.00 SM C013580104	2.978.00	02	97	5284	R/121050 EXP2014212 VAF LEDA TRADER V26N R05002090 EDWIN GDO PORRAS BLANCO CED 105200707 C147462 CO	
005-2014-545841	22/12/2014	09-05	4002990090	Hule 0620030 SC SM SM TK-097	9,190.00	01	18	9190	Rec 121103 Chofe Rooson Solis Mara.Ced.1-1043-0544.Placa.C130946	
005-2014-547065	23/12/2014	09-02	4016999091	RODILLOS DE HULE SC SM SM NBD10596, 20 DURO	15.00	02	15	165	REC:121138 CHOFER ADRIAN SOLANO M.CED:4161834 MOV:535864 VALOR:10,510.36 IP:2014368	
001-2014-084278	23/12/2014	40-40	4016999099	FUELLES P/RESORTES DE AIRE SC SM SM 3.848.00 SM C011390002	3.848.00	02	51	6484	R/121145 EXP2014213 VAF LEDA TRADER V26N R05002102 CHOF CARLOS A MASIS LOAIZA CED 303700685 C125242	
001-2014-084408	23/12/2014	40-40	4016999099	MANUFACTURAS DE HULE PARTES P/MAQ ARMADORA DE LLANTAS SC SM SM W04V100014	41.00	02	1	113.25	R/121173 EXP2014214 CHOFER ADRIAN SOLANO	

Anexo 21

Token permitidos y no permitidos por el Ministerio de Hacienda

Token`s Permitidos (Si cumplen con el FIPS o nivel de seguridad mínimo requerido)

- SafeNet iKey 4000 Authentication Token
- De los ikey 2032 en el modelo nuevo, todos son FIPS SafeNet iKey 2032 Authentication Token
- De los ikey 2032 en el modelo viejo, solo los de color negro son FIPS. (Los morados y grises no son FIPS)
- Token`s alladin

Token`s NO Permitidos (No cumplen con el FIPS o nivel de seguridad mínimo requerido)

- SafeNet iKey 1000 Authentication Token
- SafeNet iKey 2032 Authentication Token (aunque son modelo 2032 no cumplen con el nivel FIPS mínimo requerido) Color: Morado
- SafeNet iKey 2032 Authentication Token (Aunque son modelo 2032 no cumplen con el nivel FIPS mínimo requerido) Color: Gris
- SafeNet iKey 2032 Authentication Token (aunque son modelo 2032 no cumplen con el nivel FIPS mínimo requerido) Color: Rojo

Anexo 22

Salarios Mínimos de Costa Rica

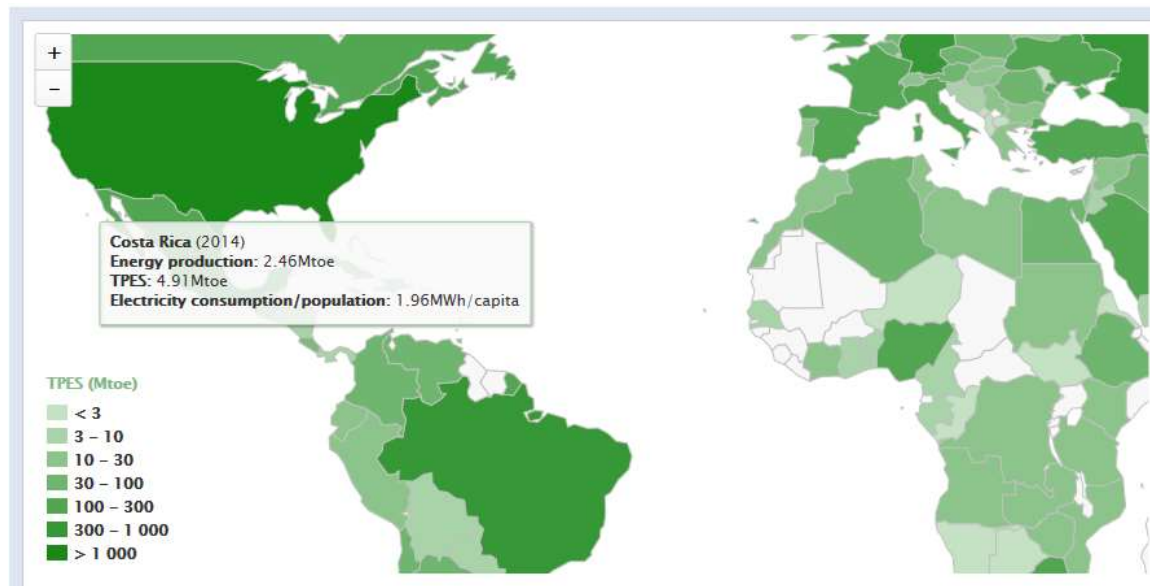
Acomodador (cines, teatros, etc.)	TNC	€	9.663,04
Agente de Aduana o Vapores	TES	€	19.587,92
Agente de Ventas *	TCG	€	326.148,79
Albañil	TC	€	10.701,30
Alistador Automotriz (lijador)	TSC	€	10.507,87
Analista de Computación (Sin Título)	TES	€	19.587,92
Aplanchador (plancha tipo casera)	TNC	€	9.663,04
Aplanchador con Equipo de Vapor	TC	€	10.701,30
Analista de Crédito*	TCG	€	326.148,79
Asistente de Abogacía *	TEG	€	366.261,42
Asistente de Auditoría *	DES	€	454.919,39
Asistente de Consultorio Médico	TC	€	10.701,30
Asist. Domicilio/Ancianos (cuidados especiales)	TE	€	12.621,91
Auxiliar Agente de Aduana, Vapores	TE	€	12.621,91
Auxiliar de Contabilidad*	TCG	€	326.148,79
Auxiliar Dental	TE	€	12.621,91
Ayudante de Cocina	TSC	€	10.507,87
Ayudante de Mecánico general	TSC	€	10.507,87
Ayudante de Operario, Construcción	TSC	€	10.507,87
Bachiller Universitario *	Bach	€	515.986,27
Baqueano	TSC	€	10.507,87
Bartender (Coctelero)	TC	€	10.701,30
Bodeguero (Encargado) *	TSCG	€	310.258,93
Bodeguero (Peón) *	TNCG	€	288.386,69
Boletero	TSC	€	10.507,87
Cajero *	TCG	€	326.148,79
Cajista de Artes Gráficas	TE	€	12.621,91
Calderero (Operador de Caldera)	TC	€	10.701,30
Calderetista (Mantenimiento)	TE	€	12.621,91
Camarógrafo de Prensa	TES	€	19.587,92
Cantante de Música Popular	TC	€	10.701,30
Cantinerio	TSC	€	10.507,87
Capitán de Embarcación	TE	€	12.621,91
Carnicero Empleado Despacho	TSC	€	10.507,87
Carnicero Destazador	TC	€	10.701,30
Carpintero	TC	€	10.701,30
Cerrajero	TC	€	10.701,30
Chapulinerio	TC	€	10.701,30
Chequeador Agenc. Aduana, Vapores	TE	€	12.621,91
Chequeador de Buses	TNC	€	9.663,04
Chofer de Bus (no cobrador)	TC	€	10.701,30
Chofer de Tráiler	TE	€	12.621,91
Chofer de Vehículo Liviano	TSC	€	10.507,87
Chofer de Vehículo Pesado	TC	€	10.701,30
Chofer Microbus (menos de 11 pasaj.)	TSC	€	10.507,87
Chofer-Cobrador de Bus	TE	€	12.621,91
Cobrador de Buses	TNC	€	9.663,04
Cobrador *	TSCG	€	310.258,93
Cocinero	TC	€	10.701,30

Dealer (Distribuidor de cartas)	TNC	€	9.663,04
Demostrador (Display)	TNC	€	9.663,04
Demostrador-Vendedor	TSC	€	10.507,87
Dependiente	TSC	€	10.507,87
Dependiente Café Internet	TSC	€	10.507,87
Despachador Agencia Aduana, Vapores	TE	€	12.621,91
Diagramador en Artes Gráficas	TE	€	12.621,91
Dibujante en Artes Gráficas	TE	€	12.621,91
Dibujante de Ingeniería, Arquitectura *	TCG	€	326.148,79
Digitador	TC	€	10.701,30
Diplomado Parauniversitario *	DES	€	454.919,39
Diplomado Universitario*	DES	€	454.919,39
Ebanista	TE	€	12.621,91
Educador Aspirante sin Título *	TEG	€	366.261,42
Electricista	TC	€	10.701,30
Electromecánico	TE	€	12.621,91
Empacador; Etiquetador	TNC	€	9.663,04
Empleado de Despacho	TSC	€	10.507,87
Empleada Doméstica*		€	172.610,35
Encargado (indica acomodo parqueo)	TNC	€	9.663,04
Encargado de Limpieza en General	TNCG	€	288.386,69
Encargado de Limpieza en Piscinas	TNC	€	9.663,04
Enc. Mantenim. Correctivo Cómputo	TE	€	12.621,91
Enc. Mantenim. Preventivo Cómputo	TC	€	10.701,30
Encargado de poner Discos (Disjokey)	TNC	€	9.663,04
Encargado de Cámaras Frigoríficas	TSC	€	10.507,87
Encargado Mantenimiento Edificios	TC	€	10.701,30
Encerador de Carros	TNC	€	9.663,04
Encuadernador - Empastador	TC	€	10.701,30
Encuadernador en Fino	TE	€	12.621,91
Encuadernador en Rústica	TSC	€	10.507,87
Encuestador *	TSCG	€	310.258,93
Enderezador Automotriz	TC	€	10.701,30
Engrasador de Autos	TSC	€	10.507,87
Ensamblador de Computadoras	TSC	€	10.507,87
Envasador Manual	TNC	€	9.663,04
Esparcidor de Plaguicidas (6hrs)	TNC	€	9.663,04
Estampador en Textil (Serigrafía)	TC	€	10.701,30
Esteticista	TE	€	12.621,91
Estibador por Caja de Banano		€	1,32
Estibador por Movimiento		€	350,08
Estibador por Tonelada		€	82,09
Estilista	TC	€	10.701,30
Florista	TC	€	10.701,30
Fontanero	TC	€	10.701,30
Fotocopiador (Centro fotocopiado)	TSC	€	10.507,87
Fotógrafo de Prensa	TE	€	12.621,91
Fotomecánico de Artes Gráficas	TE	€	12.621,91
Fotomontador (Artes Gráficas)	TE	€	12.621,91
Fresador (Metalmecánica)	TE	€	12.621,91

Gullotinista (Electrónica programable)	TE	€	12.621,91
Hojalatero	TC	€	10.701,30
Horneador (Horno Electrónico program)	TSC	€	10.507,87
Hornero	TC	€	10.701,30
Inspector de Cámaras	TE	€	12.621,91
Instructor de Bailes Populares	TC	€	10.701,30
Jardinero (Crear Jardines)	TC	€	10.701,30
Jefe de Cocina (Chef)	TE	€	12.621,91
Jefe de Salones (Maitre)	TE	€	12.621,91
Joyerero	TC	€	10.701,30
Laboratorista Civil	TC	€	10.701,30
Laboratorista Clínico	TC	€	10.701,30
Laqueador (Muebles y Similares)	TC	€	10.701,30
Lavador de Cabello	TNC	€	9.663,04
Lavador de Carros	TNC	€	9.663,04
Levantador de Texto (Artes Gráficas)	TE	€	12.621,91
Licenciado Universitario *	Lic.	€	619.204,75
Limpiador de Tanques Sépticos	TC	€	10.701,30
Linotipista (Artes Gráficas)	TC	€	10.701,30
Liquidador Agencia Aduana, Vapores	TE	€	12.621,91
Llantero	TSC	€	10.507,87
Locutor de Radioemisora	TE	€	12.621,91
Locutor de Televisión	TES	€	19.587,92
Luminotécnico TV	TES	€	19.587,92
Maestro de Obras (Construcción)	TE	€	12.621,91
Manicurista; Maquilladora	TC	€	10.701,30
Maquinista de Embarcaciones	TC	€	10.701,30
Marinero	TNC	€	9.663,04
Masajista	TC	€	10.701,30
Mecánico General	TC	€	10.701,30
Mecánico Precisión	TE	€	12.621,91
Mecánico Máquinas de Coser Industrial	TE	€	12.621,91
Mecánico de Máquinas de hacer Telas	TE	€	12.621,91
Mensajero *	TNCG	€	288.386,69
Misceláneo *	TNCG	€	288.386,69
Misceláneo en Hogares Tercera Edad	TNC	€	9.663,04
Montacarguista	TSC	€	10.507,87
Mucama	TNC	€	9.663,04
Musicalizador en Radioemisoras	TE	€	12.621,91
Niñera, excepto en el Hogar del Niño	TNC	€	9.663,04
Niñera en el Hogar del Niño		€	172.610,35
(Servicio Doméstico)			
Oficial de Mesa (panadería)	TC	€	10.701,30
Oficinista (General) *	TSCG	€	310.258,93
Operador de Cabina de Radioemisora	TE	€	12.621,91
Operador de "Araña" (Serigrafía)	TC	€	10.701,30
Operador de Carrusel	TC	€	10.701,30
Operador de Computación	TE	€	12.621,91
Operador de Draga	TE	€	12.621,91
Operador de Grúa Estacionaria	TE	€	12.621,91

Anexo 23

Uso de electricidad per cápita diario



Key Indicators:	
Population (millions)	4.76
GDP (billion 2010 USD)	42.72
GDP PPP (billion 2010 USD)	66.34
Energy production (Mtoe)	2.46
Net imports (Mtoe)	2.63
TPES (Mtoe)	4.91
Electricity consumption* (TWh)	9.32
CO2 emissions** (Mt of CO2)	7.17

Key Indicators:	
TPES/population (toe/capita)	1.03
TPES/GDP (toe/thousand 2010 USD)	0.11
TPES/GDP PPP (toe/thousand 2010 USD)	0.07
Electricity consumption / population (MWh/capita)	1.96
CO2/TPES (t CO2/toe)	1.46
CO2/population (t CO2/capita)	1.51
CO2/GDP (kg CO2/2010 USD)	0.17
CO2/GDP PPP (kg CO2/2010 USD)	0.11

Anexo 24

Uso de agua per cápita mensual/diario

Promedio mensual del consumo por persona	6m ³ / persona
Promedio diario de consumo por persona	6m ³ / 30 días = 0,2 m ³ / día, o lo que es lo mismo: 200 litros/día

Anexo 25

Tarifas de uso de agua

BLOQUE CONSUMO	DOMICILIAR	EMPRESARIAL	PREFERENCIAL	GOBIERNO
0 a 15 m3	309	1.220	309	1.220
16 a 25 m3	619	1.481	619	1.481
26 a 40 m3	681	1.481	619	1.481
41 a 60 m3	806	1.481	619	1.481
61 a 80 m3	1.481	1.481	681	1.481
81 a 100 m3	1.481	1.481	681	1.481
101 a 120 m3	1.481	1.481	681	1.481
mas de 120 m3	1.556	1.556	681	1.556
Tarifa Fija	8.453	28.672	24.817	107.994
Cargo Fijo	1.500	1.500	1.500	1.500

Anexo 26

Costos de Internet en las operadoras

Tigo Star		Cabletica		Jasec		Coopesca	
Velocidades	Precio (c)	Velocidades	Precio (c)	Velocidades	Precio (c)	Velocidades	Precio (c)
2 Mbps	12.500	3 Mbps/1 Mbps	13.066	5 Mbps/2 Mbps	12.814	1 Mbps/512 Kbps	8.339
3 Mbps	15.500	5 Mbps/1,5 Mbps	14.634	7 Mbps/3 Mbps	15.946	2 Mbps/768 Kbps	10.430
5 Mbps	17.500	8 Mbps/1,5 Mbps	18.817	10 Mbps/4 Mbps	22.780	3 Mbps/1 Mbps	12.809
7,5 Mbps	21.500	10 Mbps/2Mbps	23.000	15 Mbps/5 Mbps	32.747	5 Mbps/1 Mbps	14.143
10 Mbps	27.500	15 Mbps/2 Mbps	34.503	20 Mbps/6 Mbps	44.802	6 Mbps/1 Mbps	16.600
20 Mbps	54.500	20 Mbps/2 Mbps	45.985	25 Mbps/7 Mbps	53.395		
		25 Mbps/3 Mbps	50.894	30 Mbps/9 Mbps	62.647		
		35 Mbps/3 Mbps	82.360	35 Mbps/9 Mbps	73.088		
		50 Mbps/3 Mbps	117.527	40 Mbps/10 Mbps	83.529		
		100 Mbps/3 Mbps	235.980	45 Mbps/11 Mbps	93.970		
				50 Mbps/12 Mbps	104.412		
ICE		Telecable		Coopéguanacaste		Japi	
Velocidades	Precio (c)	Velocidades	Precio (c)	Velocidades	Precio (c)	Velocidades	Precio (c)
1 Mbps	9.800	3 Mbps/1 Mbps	13.000	1 Mbps	5.900	1 Mbps	10.452
2 Mbps	12.800	5 Mbps/1 Mbps	14.750	2 Mbps + TVnac	8.900	1,5 Mbps	12.543
3 Mbps	15.800	8 Mbps/2 Mbps	19.000	4 Mbps + TVnac	14.900	2 Mbps	14.635
4 Mbps	16.800	10 Mbps/2 Mbps	22.750	10 Mbps	24.900	3 Mbps	18.295
6 Mbps	19.800	15 Mbps/3 Mbps	32.750				
10 Mbps	26.800	20 Mbps/3 Mbps	40.000				
20 Mbps	51.800	25 Mbps/3 Mbps	50.000				
25 Mbps	52.800	35 Mbps/3 Mbps	69.750				
35 Mbps	71.800	50 Mbps/3 Mbps	97.750				
50 Mbps	84.800						
75 Mbps	93.800						
100 Mbps	99.800						
						Fibernet	
						Velocidades	Precio (c)
						30/10 Mbps	39.214
						50/15 Mbps	51.763
						100/30 Mbps	77.905

Anexo 27

Tarifa mínima del servicio telefónico según SUTEL

TELEFONÍA FIJA	
12. Tarifa de acceso telefonía fija mensual	¢3 339.00, el operador no está en la obligación de incluir minutos de telefonía como parte de la tarifa de acceso. No incluye minutos pero queda a discreción del operador el incluirlos Sin impuesto de venta
13. Tarifa por Minuto de tráfico con origen nacional fijo y destino nacional fijo	¢7,6 por minuto sin impuesto de ventas

BIBLIOGRAFÍA

- Armijo, M. (2011). *Planificación Estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. CEPAL. Consultado el 3 de octubre de 2015. Disponible en: http://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf
- Ballou, R. (2004). *Logística, administración de la cadena de suministros*. Pearson Educación. Consultado el 3 de octubre de 2015. Disponible en: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/104005/AVA_2015-1/BIBLIOGRAFIA/Logistica_Administracion_de_la_cadena_de_suministro_5ta_Edicion_-_Ronald_H._Ballou.pdf
- Bautista, C & Garnica, E & Hernández, C.P & Flores, C.P. (2011). *Outsourcing*. IMCP. Consultado el 20 de febrero de 2017. Disponible en: <http://imcp.org.mx/wp-content/uploads/2013/10/CROSS-Inform-2013-10.pdf>
- Blanco, A. (2007). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Consultado el 4 de octubre de 2015. Disponible en: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAN9185.pdf>
- Castaño, L & Gutiérrez, A. (2011). Propuesta para determinar la competitividad en las empresas del sector comercial del área metropolitana centro occidente AMCO. Consultado el 3 de enero de 2017. Disponible en: <http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwiHvrHY-sTSAhVHl1QKHe1KDgEQFggaMAA&url=http%3A%2F%2F repositorio.utp.edu.co%2Fdspace%2Fbitstream%2F11059%2F2041%2F1%2F658406C346.pdf&usg=AFQjCNHUt-M5zNbgC-wggojC1AYWPCCHrg&bvm=bv.148747831,d.amc>
- Celis Juan Carlos. (2012). *La subcontratación laboral en América Latina: miradas multidimensionales*. CLACSO. Consultado el 2 de abril de 2017. Disponible en: www.izt.uam.mx/sotraem/NovedadesEditoriales/Subcontratacion.pdf
- Collado, L & Calbaceta, D. (2013). *Trámites Aduaneros Básicos*. Universidad de Costa

- Rica. Consultado el 31 de agosto de 2015. Disponible en: <http://www.eap.ucr.ac.cr/index.php/productos-del-tc-491/documentos-tcu?download=457:guia-tramites-aduaneros-basicos&start=20>
- Esquer, E & Echevarría, M & Nereida, J. (2009). *Outsourcing, Estrategia Empresarial del Presente y Futuro*. Consultado el 5 de enero de 2017. Disponible en: www.itson.mx/publicaciones/pacioli/.../7a-ousorcing_corregido.pdf
- Fundación AFI (s.f.) *Factura Comercial*. Consultado el 29 de agosto de 2015. Disponible en: https://azure.afi.es/ContentWeb/EmpresasUnicaja/factura/comercial/contenido_sidN_1052425_sid2N_1052384_cidLL_954938_ctylL_139_scidN_954938_utN_3.aspx
- Martínez, Osvaldo. (2012). *Outsourcing*. Universidad para la Cooperación Internacional. Consultado el 29 de marzo de 2017. Disponible en: <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Outsourcing/%5BPD%5D%20Documentos%20-%20Outsourcing.pdf>
- Moncada, M & Monsalvo, Y. (2000). Implicaciones laborales del Outsourcing. Pontificia Universidad Javeriana. Consultado el 24 de mayo de 2017. Disponible en: <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/derecho/dere1/Tesis15.pdf>
- Raffo, Leonardo. (2012). *Una reconstrucción milliana del modelo Ricardiano de Comercio Internacional*. Cuadernos de Economía. Consultado el 14 de marzo de 2017. Disponible en: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/ceconomia/article/view/32857>
- Página oficial Council of Supply Chain Management Professionals. *Supply Chain Managment Terms and Glosary*. Consultado el 2 de octubre de 2015. Disponible en: https://cscmp.org/sites/default/files/user_uploads/resources/downloads/glossary-2013.pdf?utm_source=cscmpsite&utm_medium=clicklinks&utm_content=glossary&utm_campaign=GlossaryPDF
- Página oficial del Ministerio de Hacienda de Costa Rica. Consultado el 30 de agosto de 2015. Disponible en: <http://www.hacienda.go.cr/>
- Página oficial del Ministerio de Hacienda de Costa Rica. *Guía Aduanera de Costa Rica*.

Consultado el 31 de agosto de 2015. Disponible en:
http://www.hacienda.go.cr/docs/5224c2cfb7c51_GUIAADUANERADECOSTARICA.pdf

Página oficial del Ministerio de Hacienda de Costa Rica. *Ley General de Aduanas*. Consultado el 29 de agosto de 2015. Disponible en:
http://www.hacienda.go.cr/docs/51c9baa1b805f_LEYGENERALDEADUANASACTUALIZADAAOCTUBRE2012.pdf

Tamayo, M & Piñeros, D. (2007) *Formas de integración de las empresas*. Ecos de Economía No. 24. Medellín. Consultado el 2 de abril de 2017. Disponible en:
publicaciones.eafit.edu.co/index.php/ecos-economia/article/download/722/642

Varela, R. (2008). *Evaluación Económica de Proyectos de Inversión*. Grupo Editorial Iberoamérica de Colombia S.A. Consultado el 3 de octubre de 2015. Disponible en:
http://issuu.com/pucesd/docs/tesis_carlos_calderon_v

Vidal, Gregorio. (2003). *Expansión de las empresas transnacionales y profundización del subdesarrollo. ¿Cómo construir una alternativa al desarrollo?* México: Universidad Autónoma Metropolitana de Iztapalapa. p.1. Consultado el 20 de mayo de 2016. Disponible en:
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lri/cortes_m_cg/capitulo1.pdf

Vivanco, Juan. (2013). *Exportación definitiva*. SUNAT. Consultado el 20 de mayo de 2016. Disponible en: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/capacitacion/2013-1-SUNAT4-Exportacion%20definitiva.pdf>

REFERENCIAS

Jahaira Campos Vargas (2014). *Diagnóstico y propuesta de mejora a la logística de importación de las empresas envases COMECA S.A.-TECHNOEDS S.A. COSTA RICA*. Universidad Nacional de Costa Rica; Heredia, Costa Rica.

Kris María Montero Villalobos (2008). *Diagnóstico y propuesta de mejoramiento para el departamento de exportaciones de la empresa Logifru Internacional S.A.* Universidad Nacional; Heredia, Costa Rica.