

**UNIVERSIDAD NACIONAL
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO
CENTRO INTERNACIONAL DE POLÍTICA ECONÓMICA
PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE
POSGRADO EN GERENCIA DEL COMERCIO INTERNACIONAL**

**ANÁLISIS DE LOS SERVICIOS DE ASESORÍA Y TRANSPORTE DE
CONSOLIDADORES DE CARGA INTERNACIONAL Y SU CONTRIBUCIÓN EN
LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES
COSTARRICENSES: ESTUDIOS DE CASO.**

KARLA ARCE HIDALGO

**HEREDIA, COSTA RICA
Febrero, 2024**

**Trabajo Final de Graduación sometido a consideración del Tribunal
Examinador de la Maestría en Gerencia del Comercio Internacional para optar
por el grado de Magíster en Gerencia en Comercio Internacional.**

**ANÁLISIS DE LOS SERVICIOS DE ASESORÍA Y TRANSPORTE DE
CONSOLIDADORES DE CARGA INTERNACIONAL Y SU CONTRIBUCIÓN EN
LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES
COSTARRICENSES: ESTUDIOS DE CASO.**

KARLA VANESSA ARCE HIDALGO

MIEMBROS DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

MSc. Marco Otoy Chavarría
Director de la Maestría en Gerencia del Comercio Internacional

Ph.D. Suyen Alonso Ubieta
Tutor (a)

Ph.D. Rafael Díaz Porras
Miembro del Comité Asesor

MSc. Pedro Aguilar Moya
Miembro del Comité Asesor

Karla Vanessa Arce Hidalgo
Sustentante

Índice

Dedicatoria	vi
Agradecimientos	vi
Índice de cuadros	vii
INTRODUCCIÓN	x
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Justificación del problema	6
1.3 Planteamiento del problema	8
1.4 Objetivos	10
Objetivo General	11
Objetivos Específicos	11
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO- METODOLÓGICO	11
2.1 Marco Teórico o referencial	11
2.1.1 Definición y características de la consolidación de carga	12
2.1.2 Proceso de internacionalización: Teoría de redes	14
2.1.3 Cadena logística como proceso de integración de servicios.	18
2.1.4 Definición de pequeñas y medianas empresas (pymes) en Costa Rica	21
2.2 Marco metodológico	22
2.2.1 Métodos de Investigación	22
2.2.2 Método y etapas de la investigación	23
2.2.3 Fuentes de información	25
2.2.4 Descripción de técnicas e instrumentos	26
2.2.5 Alcances y limitaciones	27
CAPÍTULO III. Estado de situación y marco normativo costarricense sobre la figura y operación del consolidador de carga internacional.	28
3.1 Marco normativo vigente para los consolidadores de carga en Costa Rica	28
3.2 Requisitos para operar como consolidador de carga internacional en Costa Rica.	30

3.3 Relación del consolidador de carga con instituciones vinculadas en temas de internacionalización para pymes.	32
3.4 Iniciativas de redes colaborativas entre el sector público y privado que faciliten enlaces entre consolidadores de carga y pymes.	36
Capítulo IV: Consolidadores de carga y Mipymes: una exploración sobre su relación comercial para apoyar procesos de internacionalización de mercancías en Costa Rica	39
4.1 Servicios ofertados por los consolidadores de carga a pequeñas y medianas empresas con enfoque a la internacionalización.	41
Capítulo V: Oportunidades de mejora para los consolidadores de carga internacional que faciliten el proceso de internacionalización de las Mipymes en Costa Rica.	54
5.3 Oportunidades de mejora en servicios	61
CONCLUSIONES	70
RECOMENDACIONES GENERALES	72
Referencias	74
Anexos	83
Anexo 1. <i>Cuestionario para consolidadores de carga internacional</i>	83
Anexo 2. <i>Cuestionario para pymes</i>	86

Dedicatoria

Proverbios 16:3 Encomienda al Señor tus obras y tus planes tendrán éxito.

Nunca ha sido por mis propias fuerzas, sino por su gracia. En primera instancia este proyecto va dedicado a mi Padre Celestial.

A la figura de amor terrenal más influyente en mi vida: mi madre. Por ser luz, fuente de inspiración, apoyo y refugio.

A mis hermanos Luis, Nelson y Paola: por ser mi ejemplo, mi triada de motivación.

A mi padre, por alimentar mi espíritu con su amor y por su preocupación constante.

A quienes, con sus consejos, sus abrazos, sus mensajes de aliento, sus oraciones, han sido parte de este proceso, los llevo en el alma.

Agradecimientos

A la Dra. Suyen Alonso, por su vocación de maestra. Gracias por su calidez profesional y humana, por la paciencia y motivación a lo largo de todo este proceso y por transmitir sus conocimientos sin restricciones.

Al Dr. Rafael Díaz, por el apoyo y el tiempo dedicado a la lectura de esta investigación, por la generosidad y la meticulosidad de sus observaciones que han permitido enriquecer este trabajo.

Al Msc. Pedro Aguilar, quien más allá de sus recomendaciones siempre valiosas, ha sido brújula y fuente de motivación en este proceso. Eternamente agradecida por su aporte, sus consejos y por creer en mí.

A los profesores del CINPE con quienes compartí a lo largo de mi formación académica, muchas gracias, la huella de su trato y de su conocimiento será imborrable.

A las pequeñas y medianas empresas, así como consolidadores de carga que gentilmente me asistieron con las entrevistas, su colaboración y amabilidad ha sido invaluable para realizar esta investigación.

Índice de cuadros

Cuadro 1 Costa Rica. Caracterización de las pequeñas y medianas empresas entrevistadas	49
Cuadro 2 Costa Rica. Caracterización de los consolidadores de carga entrevistados	50
Cuadro 3 Costa Rica. Servicios de valor agregado que ofrecen los consolidadores para apoyar a las pymes en el proceso de internacionalización	51
Cuadro 4 Costa Rica. Criterios que tomaron en consideración las pequeñas y medianas empresas para elegir al consolidador de carga internacional.	54
Cuadro 5 Costa Rica. Relaciones entre características de las pymes y los criterios de elección de consolidador de carga internacional.	55
Cuadro 6 Costa Rica. Oportunidades de mejora de los consolidadores de carga, según las pymes entrevistadas	63
Cuadro 7 Costa Rica. Oportunidades de mejora, según consolidadores de carga entrevistados	64
Cuadro 8 Costa Rica. Oportunidades de mejora, según consolidadores de carga y pymes entrevistadas	65
Cuadro 9 Costa Rica. Principales temas de interés para asesoría, según pymes entrevistadas	71
Cuadro 10 Actividades relacionadas al servicio al cliente según fases.	76

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de investigación aborda el análisis de los servicios de asesoría y transporte que brinda el consolidador de carga internacional para la facilitación del proceso de internacionalización de las pymes. Esto debido a las limitaciones en factores logísticos que actualmente persisten en las pequeñas y medianas empresas para acceder a mercados internacionales, que se podrían solventar aplicando modelos de asesoría y de gestión en la cadena logística mediante servicios brindados por agentes de carga.

Teóricamente, se parte de los abordajes sobre las características y conceptualización de la consolidación de carga, señalando de igual forma, las distintas orientaciones sobre internacionalización con principal enfoque en la teoría de redes. A su vez, se aborda el tema de la cadena logística como proceso de integración de servicios. A nivel metodológico, el trabajo es de naturaleza cualitativa descriptiva bajo el método de estudios de caso. La información fue recopilada mediante instrumentos como análisis bibliográfico y entrevistas semiestructuradas orientadas a consolidadores de carga nacionales, así como a pequeñas y medianas empresas costarricenses con enfoque a la internacionalización.

Entre los principales resultados de la investigación, se determina que existen iniciativas público-privadas en temas de internacionalización de pymes en la cual se vinculan diversas cámaras sectoriales, sin embargo, aún no hay representatividad de la Asociación Costarricense de Agencias de Carga, lo cual también constituye un área de eventual desarrollo colaborativo. De igual forma, se comprueba que las relaciones de redes entre actores de toda la cadena logística son facilitadores en los procesos de internacionalización y en la relación entre pymes y consolidadores de carga para las empresas entrevistadas.

Se observa que las principales oportunidades de mejora para los consolidadores de carga se centran en el uso de tecnologías de la información y la comunicación, las mejoras en temáticas relacionadas a asesoría y acompañamiento para las pymes y en áreas de servicio al cliente personalizado con miras a la integración de servicios de toda la cadena logística.

La principal conclusión de la investigación denota que los servicios brindados por el consolidador de carga pueden facilitar los procesos de internacionalización de las pymes. Si bien, existen áreas de mejora tanto a nivel de redes colaborativas público-privadas, como a nivel interno, se comprueba que las pymes entrevistadas han experimentado beneficios del trabajo en conjunto durante sus procesos de internacionalización.

Palabras clave: Consolidación de carga, relaciones de redes, logística, pymes, internacionalización.

Summary

This research project addresses the analysis of the advisory and transport services provided by an international freight consolidator to facilitate the internationalization process of SMEs. This is due to the logistical limitations that currently persist in small and medium-sized enterprises in accessing international markets. These limitations could be alleviated by applying advisory and management models in the logistics chain through services provided by freight forwarders.

Theoretically, the project is based on the characteristics and conceptualization of load consolidation, highlighting different perspectives on internationalization, with a primary focus on network theory. Additionally, the topic of the logistics chain as a process of integrating services is addressed. Methodologically, the work is qualitatively descriptive, utilizing the case study method. Information was collected through instruments such as bibliographic analysis and semi-structured interviews with national cargo consolidators, as well as small and medium-sized Costa Rican companies focused on internationalization.

Among the main results of the research, it is determined that there are public-private initiatives addressing the internationalization of SMEs, involving various sectoral chambers. However, there is still no representation from the Costa Rican Association of Freight Agencies, which represents an area for potential collaborative development. It is also verified that network relationships between actors throughout the logistics chain facilitate internationalization processes and enhance the relationship between SMEs and cargo consolidators for the companies interviewed.

It is observed that the main opportunities for improvement for cargo consolidators focus on the use of information and communication technologies, enhancements in advisory and support services for SMEs, and areas of personalized customer service, aiming for the integration of services throughout the logistics chain.

The main conclusion of the research is that the services provided by the freight consolidator can facilitate the internationalization processes of SMEs. Although there are areas for improvement both in public-private collaborative networks and internally, it is found that the SMEs interviewed have experienced benefits from working with freight consolidators during their internationalization processes.

Keywords: freight consolidator, network relationships, logistics, SMEs, internationalization.

INTRODUCCIÓN

La internacionalización de las empresas en un entorno globalizado es un fenómeno que ha implicado la expansión de los negocios, permitiendo a las organizaciones acceder a nuevos mercados. Esto ha conllevado a la toma de decisiones empresariales para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno, buscar mayor crecimiento y diversificar la fuente de ingresos. Sin embargo, el ambiente internacional caracterizado por importantes desafíos tales como las diferencias culturales, normativas y económicas, la competencia, las barreras arancelarias y no arancelarias, y la adaptación al dinamismo del mercado constituyen retos y riesgos, que incluso pueden tornarse más complejos en la medida que el tamaño de la empresa sea más reducido.

Bajo este contexto, el generar mejores herramientas de apoyo en los procesos de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas ha sido un tema amplio de análisis en la literatura, especialmente, en la búsqueda de estrategias para aumentar la diversificación de las exportaciones y favorecer un desarrollo económico más inclusivo, en donde se han comprobado los impactos positivos de la internacionalización de las pymes en la productividad, la calidad del empleo y en el nivel de los salarios (Frohmann et al,2016). También es importante tomar en consideración el rol que tienen las pequeñas y medianas empresas en cuanto a su representatividad en el mercado costarricense (MEIC, 2021) y su contribución al Producto Interno Bruto y a la generación de empleo (Rivera, 2022)

A su vez, el consolidador de carga producto de la globalización ha respondido a una necesidad de mercado como una figura que, mediante sus servicios logísticos especializados, se comprueba que puede ser un facilitador en los procesos logísticos, disminuir costos y tiempos asociados, así como abarcar mayor cantidad de operaciones logísticas de forma estratégica, táctica y operativa (Sánchez, Acevedo y Orjuela, 2022). Ante esto, el presente trabajo tiene como objetivo analizar los servicios de asesoría y transporte que brinda el consolidador de carga internacional de manera que pueda facilitar el proceso de internacionalización de las pymes en Costa Rica.

Por lo cual, en el capítulo I se hace referencia al marco general del trabajo donde se destacan los principales antecedentes y justificación. En el capítulo 2, se establece el marco teórico y las herramientas metodológicas de la investigación. El abordaje en el capítulo 3 es acerca del estado de situación y el marco normativo costarricense sobre la figura y operación del consolidador de carga internacional de mercancías a nivel nacional.

Por su parte, en el capítulo 4 se caracteriza la relación comercial y los servicios de asesoría y transporte brindados por el consolidador de carga internacional a las pymes costarricenses en los procesos de internacionalización de mercancías. Para finalmente en el capítulo 5 establecer oportunidades de mejora para los consolidadores de carga internacional, con el propósito de brindar conclusiones y recomendaciones que fomenten esta relación comercial en aras de facilitar el proceso de internacionalización de las pymes en Costa Rica

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

1.1 Antecedentes

La figura del consolidador de carga internacional o agente de carga data del año 1836, donde de acuerdo con Downs (1992), se dice que la compañía Thomas Meadows and Company Limited, con sede en Inglaterra, quienes eran propietarios de hoteles en Londres, requerían guardar y luego devolver los efectos personales de sus huéspedes a los lugares de domicilio usuales. Por lo cual organizaban el transporte por medio de diferentes contratos con empresas transportistas y realizaban la documentación.

Posteriormente, en la década de 1970, debido a los avances en los sistemas de transporte, la creación de los contenedores, así como la revolución industrial que conllevó a la construcción de trenes y barcos de vapor, dio origen a un mayor movimiento del transporte marítimo internacional particularmente entre Europa y América del Norte. Por tanto, a medida que el comercio internacional experimentaba un aumento significativo, la consolidación de carga comenzó a tener mayor peso relativo en las transacciones internacionales. (Mundo Marítimo, 2022)

Sin embargo, la consolidación de carga como práctica logística ha evolucionado con el tiempo. De acuerdo con Lock (2016), inicialmente, el transporte de carga era una tarea que requería mucha mano de obra, las cadenas de suministro eran pensadas regional y nacionalmente; los proveedores, distribuidores y consumidores se encontraban cercanos unos de otros y las empresas se enfrentaban a un extenso papeleo. El crecimiento del comercio mundial durante la década de 1970 exigía garantías, lo que hizo que la figura del Agente Internacional de Carga, al tener las responsabilidades de expedidor e intermediario, se sometiera a regulaciones y leyes para maximizar la profesionalidad del sector y para garantizar el cumplimiento correcto en cada parte del proceso.

En Costa Rica, la historia aduanera surge desde 1780-1790, cuando se funda la primera Aduana en Atenas. No obstante, tal como lo señala Barahona & Camacho

(1996), hasta 1980 no se presentaron avances importantes para asegurar la calidad del Servicio Aduanero y del comercio internacional en Costa Rica, incluso indican que aún hasta 1992 el sistema aduanero no satisfacía las necesidades mínimas, ya que no se contaba con procedimientos que aseguraran el control de la calidad de las mercancías que ingresaban y salían del país, y por lo tanto, no era posible generar información estadística actualizada acerca del intercambio comercial del país y las regulaciones a las empresas que operaban.

De acuerdo con la Asociación Costarricense de Agencias de Carga, consolidadores y logística internacional de Costa Rica (s.f.), en los años 70 se creó “Desacarga” por medio de su fundador Silvio Segnini Mekbel. Se trató de la primera agencia de carga internacional que tenía como servicios complementarios los servicios de Agencias de Aduanas, lo cual la convirtió en la primera compañía costarricense capaz de proveer un servicio completo local e internacional.

Como parte de la falta de regulaciones y procedimientos en ese momento para el sector de consolidación, Silvio Segnini promovió la agrupación con otros empresarios del gremio para formar una asociación que los impulsara en su desarrollo, de esto nace la Asociación Costarricense de Agencias de Carga, consolidadores y logística internacional de Costa Rica (ACACIA), así lo señala su portal:

Para el año 1977, junto a un pequeño grupo de empresarios se funda la Asociación de Agentes de Carga Internacional de Costa Rica (Acacia), y con esto se comenzó a impulsar más fuertemente la consolidación de servicios “puerta a puerta”, las buenas prácticas en el manejo de la carga internacional y las reformas políticas necesarias para que el país contara con la infraestructura física y de procedimientos para que se pudiesen brindar los servicios que requerían los importadores y exportadores. (ACACIA, s.f.)

La inserción de Costa Rica al comercio mundial se dio producto de la crisis económica que sufrió el país en los años 80 por el modelo de sustitución de importaciones, el cual se basaba en un Estado proteccionista que apoyaba la producción

hacia el mercado interno, por tanto, ante el agotamiento de este modelo, se adoptó como estrategia la apertura comercial por la necesidad de obtener divisas para el pago de la deuda externa del país (COMEX, 2012). De acuerdo con Hidalgo (2000) la industria necesitaba de grandes importaciones en tanto se convertía a las nuevas condiciones de los mercados internacional y regional, por lo que se requería un considerable volumen de divisas. La inversión extranjera había caído en toda América Latina ante la crisis de la deuda; las divisas que se obtenían por la exportación de los productos tradicionales que eran café, banano y azúcar tampoco generaban lo suficiente por lo que resultaba necesario conseguir más.

Ante esto surgieron los Programas de Ajuste Estructural (PAES) donde los principales efectos de la aplicación de estas políticas pueden observarse en el sector exterior. A partir del primer Programa de Ajuste Estructural (PAE I) en 1985, dio inicio este proceso de apertura, que contemplaba entre sus acciones cambiar la estructura económica del país orientándola hacia el desarrollo de las exportaciones de productos no tradicionales a terceros mercados. Entre otras medidas se promovía mayor apertura a la competencia extranjera, ajustar el arancel externo, con el fin de reducir el nivel y la dispersión y estimular a los productores del mercado interno a aumentar su productividad, a la vez que se promueven las exportaciones, la reducción de barreras arancelarias y no arancelarias buscando eliminar restricciones proteccionistas, así como la modernización del Estado y la atracción de inversión extranjera. (Herrero, s.f.)

También como resultado de esos primeros esfuerzos en el ámbito multilateral, Costa Rica se adhirió al GATT en el año 1990, y, de igual manera, en esta década se comenzaron a realizar cambios normativos para poner en perspectiva a los cambios que se avecinaban en materia de intercambio comercial entre países. Así, se da la creación de la Ley General de Aduanas en el año 1995 que además de establecer el marco normativo en materia aduanera, instituyó dentro de dicha ley los requisitos para Auxiliares de la Función Pública, entre ellos a los consolidadores de carga, como figuras que deben estar alineados con los procedimientos y normativa aduanera, autorizados por medio del Servicio Nacional de Aduanas para garantizar la continuidad del comercio internacional. (Barahona y Camacho, 1996)

Dado los anteriores antecedentes, desde la década de los 90, debido al modelo de apertura comercial que adoptó Costa Rica con la inserción al comercio exterior y al sistema multilateral, la figura del consolidador de carga comenzó a ser más relevante y regulada por medio de la ley general de aduanas como consecuencia del incremento sustancial de las importaciones y exportaciones del país.

Según Rojas et al (2017), actualmente el consolidador de carga funciona como operador logístico y los principales tipos de servicios logísticos se clasifican según las áreas que se encargan de ejecutar. De acuerdo con Sánchez et al (2022), las necesidades dadas entre las décadas de 1990, 2000 y 2010 han creado nuevos conceptos para los operadores logísticos de 3PL, 4PL, 5PL, respectivamente, los cuales se detallarán en la sección teórica.

Este desarrollo de actividades integradas conduce a un ligamen de la relación entre los consolidadores de carga y las pequeñas y medianas empresas. En el informe sobre el comercio mundial, elaborado por la Organización Mundial del Comercio (2016), se indica que los problemas logísticos constituyen un obstáculo importante a la participación de las pymes en el comercio mundial. Por lo que, como estrategia inducen a la asociación con proveedores de servicios de logística de terceros, es decir, consolidadores de carga, esto porque no solo permite a las empresas centrarse en su actividad principal, sino que también les permite acceder a servicios de logística avanzados y a la gestión de la cadena de suministro. (OMC, 2016, p. 22)

Esto es consecuente con lo mencionado por Espinel (2014), donde indica que entre las principales estrategias de las pymes de países asiáticos es tercerizar todas aquellas actividades que no hacen parte de su *core business* que les quita tiempo y que podrían emplear en realizar sus actividades principales.

Tal como lo señala Castrellón (2014), estos servicios requieren no sólo de esfuerzos individuales por parte de los agentes de la cadena para hacer más eficientes sus operaciones, sino que las estrategias de consolidación de carga también demandan

de los esfuerzos desde los planeadores y el Estado; este último en términos de la definición de política pública que guíe y norme la acción para el desarrollo de este servicio logístico. Al mejorar las estrategias de operatividad de los consolidadores de carga, los beneficios obtenidos podrían ser ampliados y alcanzar mayores beneficios para las pymes bajo los parámetros de la legalidad.

Ante esto, el BID (2011), afirma que el sector de proveedores de servicios logísticos representa una gran oportunidad para las pymes, considerando que la gestión logística forma parte de los procesos más estratégicos de las empresas, en donde los costos que esto genera representaban en aquel momento el 19% del Producto Interno Bruto (PIB) en países latinoamericanos. Por tanto, el consolidador de carga, responde a una necesidad a nivel de mercado, esto al simplificar y optimizar los procesos logísticos mediante la consolidación de envíos ya que permite que compañías que no tengan suficientes volúmenes de carga para manejar contenedores completos, puedan optar por espacios pequeños y pagar según el volumen y peso de su carga. Esto va ligado a la eficiencia operativa, disminución de riesgos logísticos y la reducción de costos para las pymes, facilitando su participación en mercados internacionales. Además, el consolidador de carga puede brindar asesoramiento sobre requisitos logísticos, aduaneros y regulaciones tanto en origen como destino, ayudando a las pymes a superar barreras arancelarias y no arancelarias y cumplir con estándares internacionales

Caldentey (2020), en un documento elaborado para la Cepal, es enfático en indicar que, si bien las pymes en América Latina son muy relevantes en términos de empleo y de número de empresas, su relevancia es mucho menor en términos de producción o exportación, por lo que deben ser objeto prioritario de las políticas de desarrollo económico e internacionalización de los países de la región. Para ello, menciona que la construcción de estrategias de apoyo que busquen la internacionalización de las pymes no solo debe considerar las características de las pymes exportadoras, sino también las limitaciones que obstaculizan su crecimiento y dificultan su vinculación internacional.

Sobre la temática y según una investigación realizada para Procomer, por los autores Chaves y Segura (2010), entre los principales obstáculos que enfrentan las pymes exportadoras en Costa Rica en el proceso de internacionalización de sus negocios, aparte de los relacionados con el estado y el financiamiento, se mencionan el escaso apoyo del sector público, el desconocimiento del mercado destino, poco conocimiento de trámites y regulaciones aduaneras y en menor medida se señalan obstáculos como: marcos legales (tanto del país como de los países socios), poca disponibilidad de información de mercado, poco conocimiento de los beneficios o trabas de los tratados de libre comercio, dificultades para cumplir los plazos de entrega y altos costos de despacho.

Por tanto, los hallazgos de la presente investigación buscan fortalecer la discusión entre la importancia de la figura del consolidador de carga en los procesos logísticos y el desafío para impulsar la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas por medio de su operatividad, lo cual es el objeto de estudio de esta investigación.

1.2 Justificación del problema

El generar mejores políticas y herramientas de apoyo a la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas es un aporte para un desarrollo más inclusivo a nivel nacional. De acuerdo con Frohmann et al (2016), la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas (pymes) tiene impactos positivos en su nivel de productividad, en la incorporación de innovación, en la calidad del empleo y en el nivel de sus salarios, lo cual, a su vez, es perentorio para la diversificación productiva y el fomento del desarrollo económico en el país.

Es conveniente mencionar que según la CEPAL (s.f.) solamente cerca de 10% de las pymes latinoamericanas exportan parte de su producción, en Europa la porción de pymes exportadoras asciende al menos al 40% del total. De acuerdo con el artículo, las pymes en América Latina forman un conjunto muy heterogéneo, que varía desde las microempresas de autoempleo en situación de informalidad hasta las empresas innovadoras con alta eficiencia y capacidad de exportación. Los autores mencionan que, con la ejecución de políticas coherentes y coordinadas, las pymes podrían ser agentes

del cambio estructural a través de su contribución al aumento de la productividad. (CEPAL, s.f.)

Según Rivera (2022), en promedio, en Costa Rica las PYMES generan el 34,1% del empleo privado formal (las microempresas aportaron un 10,3%, las pequeñas un 11,6% y las medianas un 12,2%), y, por otra parte, también contribuyen el 64% del Producto Interno Bruto (PIB) del país. Por tanto, teniendo las pymes un rol esencial en la economía costarricense, y, si bien desde aristas gubernamentales y en la literatura se han realizado esfuerzos para el fortalecimiento de su internacionalización, el estudio de la relación comercial entre pymes y consolidadores de carga en Costa Rica resulta novedoso y puede establecer un precedente para determinar si los consolidadores han constituido una herramienta de apoyo y cuáles beneficios y oportunidades de mejora podrían resultar de esta relación para los procesos de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas.

Por lo que la justificación de la presente investigación obedece a dos razones. La primera, la utilidad para el sector logístico costarricense al realizarse un análisis de los servicios de transporte y asesoría que brinda el consolidador, lo cual se visualiza como una herramienta práctica que permita tener oportunidades de mejora para esta figura; lo anterior en aras de facilitar los procesos de internacionalización para pequeñas y medianas empresas. Por otro lado, la importancia de potenciar las oportunidades de crecimiento por medio de la internacionalización de las pymes, ya que en reiterados estudios (Caldentey, 2020; Chaves y Segura, 2010; Leiva, 2013) y en las estadísticas antes mencionadas, se destaca la importancia que tienen las pymes para Latinoamérica y Costa Rica, así como las limitaciones que actualmente persisten en cuanto a su capacidad exportadora y a la gestión logística como proceso estratégico para su crecimiento internacional. Apoyarnos en un estudio de mejora competitiva de las Pymes, en este caso a través de la relación con consolidadores de carga, constituye una herramienta para fomentar la productividad, así como potenciar las ganancias asociadas al comercio exterior y reducir su vulnerabilidad a los ciclos económicos domésticos. Por lo que, si bien, en la literatura se aborda la importancia de la internacionalización de las pymes, en la bibliografía con orientación a Costa Rica no se encontró evidencia aplicada

de cómo pueden los consolidadores de carga aportar a los procesos de internacionalización de las pymes costarricenses. La generación de evidencia sobre la materia es un espacio que debe explorarse.

1.3 Planteamiento del problema

Según el último informe del Estado situacional de las PYMES en Costa Rica, elaborado por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC, 2021), en 2019 el parque empresarial costarricense se encontraba conformado en un 97.4% por empresas PYME, de estas el 80.84% son micro, el 12.46% pequeñas y 4.10% medianas, que en términos absolutos son en total 133 845 empresas. En relación con las empresas exportadoras según tamaño, las micro, pequeñas y medianas empresas tienen una representatividad de un 70,7%, en comparación con las empresas grandes, las cuales representan el 29,3%. Según este mismo estudio, las pymes clasificadas como comerciales son las que más exportan (30,91%), proseguido por el sector industria (16,05%), luego el sector servicios (15,09%), y por último el sector agropecuario con un 9,08%. (MEIC, 2021)

Una forma de contribuir a la internacionalización, que se encuentra en la literatura especializada en transporte y logística, está dada por los servicios brindados por los consolidadores de carga. El uso adecuado de estos servicios les permitiría acceder a mercados internacionales por medio del transporte y demás servicios conexos que están directamente relacionados con la cadena de comercialización de sus productos. Tal como lo menciona Carlos Kirby y Nicolau Brosa (2011), los cuales señalan que “la capacidad y accesibilidad a estos servicios desempeña un papel crítico en lo atinente a que las empresas de un país sean competitivas a nivel global.” (Kirby y Brosa, 2011, pág 10.)

De acuerdo con datos de la Encuesta Nacional de la Micro, pequeña y mediana empresa de Costa Rica, elaborada por la Universidad de Costa Rica (UCR, 2018) únicamente un 10,3% de las industrias indicó haber vendido algún producto fuera del país durante el último año analizado en el informe.

De esto se tendría que analizar de la cantidad de empresas pymes, cuáles tienen enfoque a la internacionalización y no han contado con las herramientas para lograr el acceso a mercados extranjeros, y cuáles tienen herramientas pero su orientación no es el mercado externo, no obstante, la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER, 2017), es clara en indicar que uno de los retos más importantes para las pymes que desean internacionalizar su oferta es el acceso a información logística y de transporte confiable, al señalar:

Uno de los principales desafíos y retos que enfrentan las pequeñas y medianas empresas (PYME) en Latinoamérica y el Caribe es el acceso a información logística y transporte internacional confiable y de fácil uso, que faciliten minimizar el impacto de los costos logísticos en sus empresas e identificar las mejores prácticas de logísticas al cargar una unidad de transporte, definir qué empaque o embalaje utilizar, qué término es más conveniente en una negociación de compra y venta internacional, y cómo calcular el peso real o peso volumétrico al definir el costo de fletes con los operadores logísticos en el proceso de concretar la exportación. (PROCOMER, 2017, pág. 5)

En este sentido, el consolidador de carga internacional tiene el potencial de convertirse en un aliado estratégico de las pymes para la gestión de sus procesos de exportación. Esto debido a que actualmente los consolidadores de carga no solo realizan labores únicamente de agrupación de mercancías, sino que aplican modelos de asesoría y de gestión logística en toda la cadena, bajo modelos 3PL o 4 PL en los que las empresas externalizan parte de su actividad logística a los consolidadores. Ante esto Carlos Kirby y Nicolau Brosa (2011) señalan lo siguiente:

La externalización de la totalidad o de parte de la actividad logística de una empresa en un servicio 3PL o 4PL le permite a ésta centrarse en su *core business*, que a menudo es también fuente de ahorros en esta área, dado su volumen de negocios, el proveedor externo captura mayores sinergias y puede ofrecer tarifas de servicio altamente competitivas. (...) La utilización de este tipo de servicios por una pyme le permite iniciar el proceso de expansión

internacional sin necesidad de sobredimensionar el sector de su plantilla dedicado a tareas de exportación. En este sentido, es importante asegurar una comunicación fluida y el pleno entendimiento de las necesidades de la pyme por parte del proveedor. (Kirby y Brosa, 2011, pág. 6)

Sánchez et al. (2021) indican que los factores logísticos en las organizaciones promueven la inmersión en mercados internacionales; para lo cual es imprescindible la gestión de actividades desde la adquisición de materias primas hasta la distribución del producto final; lo que exige a su vez una estrategia en innovación en procesos y función de los recursos y de los proveedores en cuanto a la cadena de suministro en general, con el fin de cumplir con lo solicitado por el consumidor. Por tanto, la escogencia del consolidador de carga que le acompañará en los procesos asociados a asesoría en logística y transporte internacional se convierte en una actividad clave, y se requiere analizar si existe un contexto de desinformación para la toma de decisiones de internacionalización para las pymes. Por lo que, debido a los factores mencionados, surgen las siguientes interrogantes:

- ¿De qué forma los servicios de asesoría y transporte que brinda el consolidador de carga internacional facilitan el proceso de internacionalización de las pymes en Costa Rica?
- ¿Cuál es el marco normativo vigente para los consolidadores de carga en Costa Rica y cómo operan a nivel nacional?
- ¿Cómo es la relación comercial entre el consolidador de carga y las pymes costarricenses en los procesos de internacionalización de mercancías?
- ¿Cuáles son las oportunidades de mejora dentro de las competencias de los consolidadores de carga que se podrían generar para potenciar el aprovechamiento en los procesos de internacionalización de las pymes?

1.4 Objetivos

Objetivo General

- ✓ Analizar los servicios de asesoría y transporte que brinda el consolidador de carga internacional para la facilitación del proceso de internacionalización de las pymes en Costa Rica.

Objetivos Específicos

1. Identificar el estado de situación y el marco normativo costarricense sobre la figura y operación del consolidador de carga internacional de mercancías a nivel nacional.
2. Estudiar la relación comercial y los servicios de asesoría y transporte brindados por el consolidador de carga internacional a las Mipymes costarricenses en los procesos de internacionalización de mercancías.
3. Establecer oportunidades de mejora para los consolidadores de carga internacional que faciliten el proceso de internacionalización de las Mipymes en Costa Rica.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO- METODOLÓGICO

2.1 Marco Teórico o referencial

2.1.1 Definición y características de la consolidación de carga

Castrellón (2014) define la consolidación de carga como el proceso de agrupar diferentes envíos de proveedores en un único cargamento y cuyo objetivo principal es optimizar el espacio y disminuir el costo total del transporte entre un origen y un destino. En este caso los consolidadores de carga actúan como operadores logísticos intermediarios, ya que usualmente los consolidadores subcontratan los servicios de terceros, así también lo señala Guzmán (2005) al indicar que estos actúan como un intermediario entre el remitente o el consignatario y las navieras, almacenadores, autoridades aduaneras y otras empresas logísticas en la cadena de transporte con quienes el cliente de otra manera tendría que tratar. De este modo, según lo indica el autor, tradicionalmente, el rol principal del consolidador ha sido celebrar los contratos con dichos prestadores de servicio para agrupar mercancías.

En el derecho costarricense, mediante la Ley General de Aduanas en su artículo 44, se ha conceptualizado a los consolidadores de carga como “auxiliares de la función pública aduanera que, en su giro comercial, se dedican principal o accesoriamente, a contratar, en nombre propio y por su cuenta, servicios de transporte internacional de mercancías que ellos mismos agrupan, destinadas a uno o más consignatarios (Asamblea Legislativa, 2022).

Para comprender qué es un auxiliar de la función pública aduanera, la Ley General de Aduanas en el artículo 28 establece que pueden ser personas físicas o jurídicas, de carácter público o privado, que participan habitualmente ante el Servicio Nacional de Aduanas, en nombre propio o de terceros, en lo concerniente a la gestión aduanera. Ante esto, los auxiliares son responsables solidarios ante el Fisco por cualquier consecuencia tributaria derivada de los actos, las omisiones y los delitos que cometan sus empleados

y deben cumplir con una serie de requisitos estipulados en la normativa. (Asamblea Legislativa, 2022).

No obstante, tal como lo determina Valles (2017), si bien el consolidador de carga es auxiliar de la función pública, su giro comercial es de carácter privado por lo que pueden ejercer otras actividades logísticas asociadas. Ese proceso logístico de agrupación de mercancías requiere de conocimiento, ya que es complejo debido a la multiplicidad de tipos de mercancía y proveedores que se pueden consolidar en un mismo contenedor, por lo cual hay variables como el tipo de mercancía que se transporta, el volumen, el peso, e inclusive la normativa relacionada que se debe estudiar para el adecuado manejo.

En este sentido, la agencia de carga debe saber acerca de las regulaciones aplicables para el transporte de cada tipo de mercancía, conocer el término de compra para fijar costos y riesgos, así como el envase y embalaje de cada producto con el fin de establecer cómo se deben disponer dentro del contenedor para que todas lleguen a su destino en perfecto estado, así como el cubicaje y acomodo en el contenedor para optimizar el espacio y los recursos. A la modalidad de transporte consolidado marítimo también se le conoce como “LCL” que por sus siglas en inglés significa Less Than Container Load (Carga Inferior a un Contenedor) y para envíos consolidados terrestres usualmente se le conoce como LTL que en inglés significa Less than Truck Load, o menos que un camión completo.

También es importante considerar que el fin de la consolidación es el envío de cargas de un punto A hacia un punto B, sin embargo, desde todos los orígenes en el mundo no hay suficiente volumen de carga para el envío directo a destino final, para ello existen los *hubs* de consolidación de carga. De acuerdo con Gamba (2023), un *hub* logístico se refiere a un centro o almacén central en una red de transporte y distribución donde se concentran y redistribuyen mercancías, que incluso puede ser entre diferentes modos de transporte, como carreteras, ferrocarriles, puertos y aeropuertos. Es decir, una mercancía puede ser de origen Foshan en China, sin embargo, el hub de consolidación puede ser Shenzhen, China, entonces el consolidador de carga puede agrupar cargas

de distintos destinos desde Foshan, enviar ya sea vía terrestre o marítima al hub central de consolidación que es Shenzhen y posteriormente las labores del hub son de agrupar esas cargas según el destino final de las mercancías, lo cual también requiere de una logística precisa.

En cuanto a los servicios brindados por el consolidador de carga internacional, su clasificación se basa según el nivel de valor agregado en la cadena. Por ejemplo, los servicios de First-party logistics (1PL) son los que prácticamente se basan en brindar exclusivamente el servicio de transporte de mercancías a las organizaciones, mientras que los servicios de second-party logistics (2 PL) son los operadores que ofrecen el transporte y almacenamiento de mercancías, lo que, a su vez, pretende generar una ventaja competitiva al brindar agilidad en los procesos logísticos del cliente. (Rojas et al., 2017).

A su vez, los servicios de Third Party Logistics o 3PL son servicios tercerizados por una parte o su totalidad en la cadena de suministro (Sánchez et al, 2022). Tezuka (2011), añade que los modelos 3PL proveen opciones de servicios logísticos integrados, por contrato y de consultoría.

Por su parte, los modelos 4 PL o fourth-party logistics se encargan de gestionar todas las actividades logísticas de las empresas, desde el diseño y la planificación hasta la ejecución y el seguimiento. Savino del Bene (2023), indica que la tarea del 4PL, es proveer consultoría a la compañía productora para reducir costos y optimizar toda la cadena de suministro.

En cuanto a los servicios del modelo 5 PL o Fifth-party logistics, son considerados la actual evolución de los 4PL, ya que se han dado como una respuesta ante nuevos cambios en las operaciones logísticas, asociados al medio ambiente, seguridad y energía (Rojas et al., 2017). Según DSV (s.f.), este tipo de operador logístico engloba la ejecución de los servicios de transporte y logística del proveedor 3PL con la optimización de la cadena de suministro del proveedor 4PL en donde también abarca temas ambientales y sociales.

2.1.2 Proceso de internacionalización: Teoría de redes

El enfoque de internacionalización implica la expansión de sus operaciones fuera de las fronteras nacionales, no obstante, no se puede partir de que la internacionalización consiste en exportar, sino que es un proceso que lleva consigo un planteamiento estratégico para operar en el extranjero. Calderón (2016) plantea que:

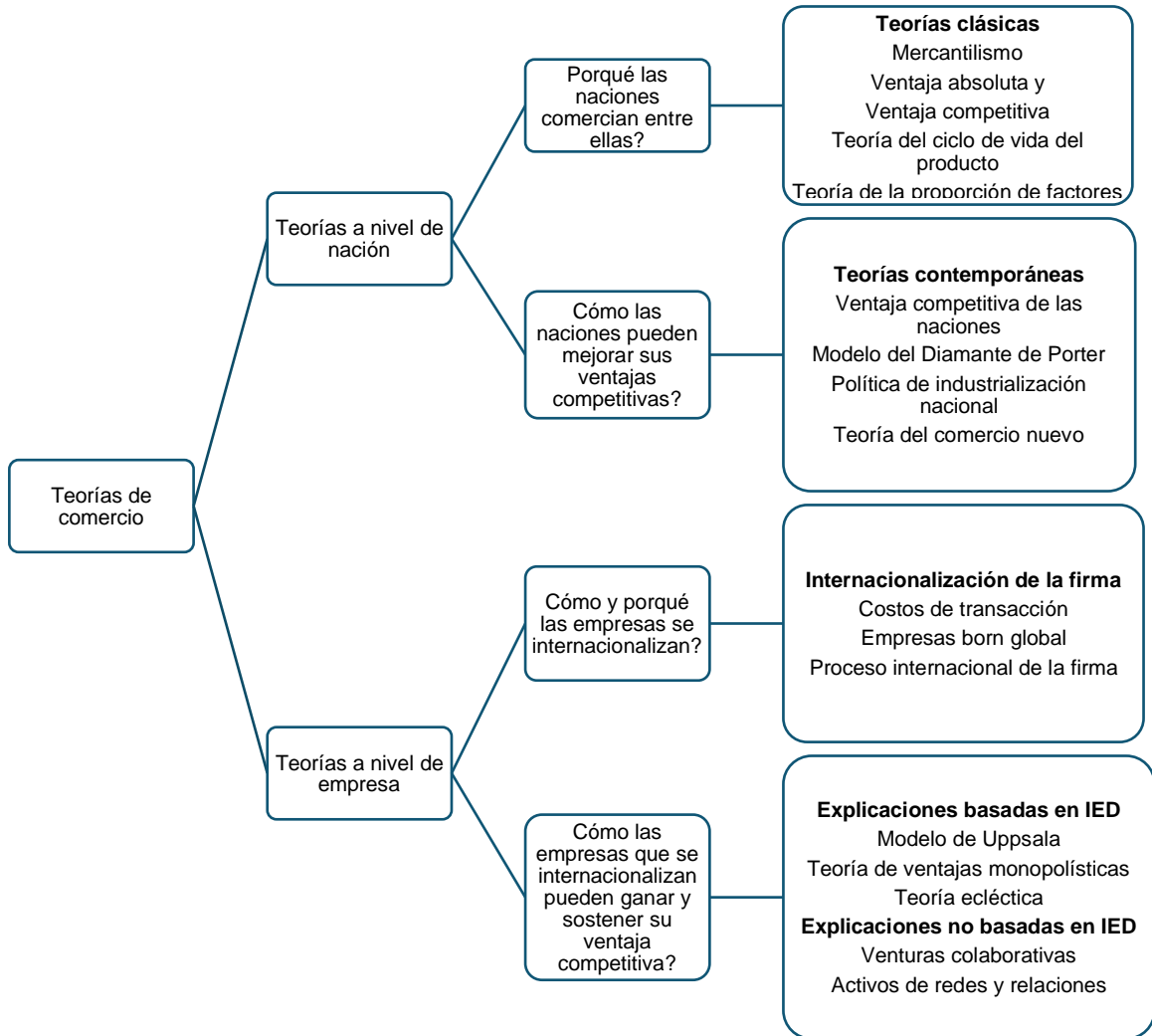
De lo primero que se debe ser consciente es que no es lo mismo exportar que internacionalizar, exportar es solo una de las muchas formas que una empresa ingresa a la dinámica del comercio global, mientras que internacionalizar es el conjunto de acciones que lleva a cabo la empresa para operar y generar un negocio de continuo crecimiento en uno o varios mercados extranjeros, bajo una estrategia. (Calderón, 2016)

Por lo que partiendo de que la exportación tan solo consiste en uno de los diferentes modos de entrada al extranjero, y la internacionalización por su parte lleva consigo para las empresas un planteamiento estratégico, para el presente trabajo se delimitará la internacionalización según lo conceptualizado por Villarreal (2005) como:

Una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo (Villarreal, 2005, pág.58).

Este fenómeno de internacionalización se fundamenta en diversas orientaciones teóricas tales como las teorías clásicas de mercantilismo, ventaja absoluta, ventaja comparativa, también teorías como el modelo del diamante de Porter, la ventaja competitiva de las naciones, teorías basadas en la inversión extranjera directa, como el modelo de Uppsala, entre otros. Malta (2013), realiza una segmentación basada en teorías a nivel de nación y a nivel de empresa, las cuales se representan en el siguiente esquema:

Figura 1. Teorías de internacionalización



Fuente: Malta (2013)

Por ejemplo, los inicios de estas teorías sobre comercio internacional se dan desde la perspectiva económica, por medio de la teoría clásica del comercio desarrollada inicialmente por Adam Smith el cual estableció su hipótesis en la ventaja absoluta, quien afirmaba que el comercio entre países debe fluir de acuerdo con las fuerzas de mercado y se centró en qué un país se debe especializar en aquel bien que produzca de manera

más eficiente y a menor costo que otra nación. Mientras que David Ricardo aportó la teoría de la ventaja comparativa, en la cual hay un contraste con la teoría de Smith, ya que planteaba que, aunque un país no puede producir un bien de manera más eficiente que el otro país; aún puede producir esa mercancía de manera más eficiente que otros bienes, es decir, las condiciones favorecen a la producción del mismo bien a un costo de oportunidad menor que para otras naciones. (Poveda, 2021)

También, como se puede constatar en la figura 1, dentro de las diversas orientaciones teóricas, se encuentra la teoría de redes, la cual se tomará como enfoque central para esta investigación. Según Ramos (2020), este modelo fue propuesto por Johanson y Mattson en 1988 y parte de la premisa que las empresas están envueltas en redes o conjuntos de relaciones que abarcan a sus proveedores, clientes, competidores, gobierno, academia, entidades financieras y otros actores. Por lo que, se resalta la importancia de las relaciones empresariales y las alianzas estratégicas en el proceso de internacionalización de las pymes, facilitando el acceso a recursos y conocimientos clave. Es así como esta teoría enfatiza que la internacionalización de las empresas es un proceso interactivo entre las ventajas competitivas de la organización, así como las de los países donde se ubican los integrantes de dichas redes.

En cuanto al modo de entrada, de acuerdo con Cardozo et al (s.f.), se parte de la búsqueda de socios estratégicos y agentes comerciales como una forma de entrar a los mercados internacionales. Una conjetura de este modelo es que las empresas necesitan recursos controlados por otras empresas, los cuales pueden ser obtenidos debido a su posición dentro de la red. Esto vincula a los consolidadores de carga con las pymes por medio de la optimización de procesos de transporte internacional y asesoría para mejorar la eficiencia debido a que los consolidadores dentro de la red cuentan con agentes comerciales a nivel internacional para afianzar los requisitos y trámites tanto en origen como en destino. (Rushton et al, 2010).

De acuerdo con Zárata (2013), el modelo de Redes conceptualiza las relaciones de redes como determinantes para la selección de mercado, esta relación se da de manera directa con sus clientes, distribuidores y proveedores. De esto se desprende que

si las pymes logran una asociación y relación directa con un operador logístico, puede ser un elemento potenciador en su proceso de internacionalización, así lo menciona Montenegro (2020), donde indica que las relaciones asiduas de negocios y sociales impactan la selección del mercado; mientras que las relaciones directas con los proveedores, distribuidores y clientes ofrecen potencial en la construcción de confianza y compromiso, condiciones previas para la internacionalización.

Por lo cual, como lo menciona Veiga (2021), las pymes enfrentan barreras relacionadas con el acceso a la información, que es un área trascendental para comprender la demanda de los mercados internacionales, así como para entender aspectos culturales, políticos, institucionales, técnicos y logísticos. En este sentido, en la investigación de este autor se asume que las relaciones interorganizacionales, y en general las redes de los empresarios, son recursos que facilitan la transferencia de información y conocimiento, que es necesario para reconocer y explotar las oportunidades de exportación de las pymes.

Es, por tanto, que en el siguiente apartado se abordará la conceptualización de logística para entender la interrelación de las actividades que conlleva la exportación y comprender sus relaciones con los servicios brindados por el consolidador de carga.

2.1.3 Cadena logística como proceso de integración de servicios.

El término de logística ha tenido distintas connotaciones, unas asociadas a la gestión de procesos y servicios que van conectados en un ciclo productivo desde un punto de origen hasta el destino final. Para Lamb, Hair y McDaniel (2002, pág. 383), la logística es "el proceso de administrar estratégicamente el flujo y almacenamiento eficiente de las materias primas, de las existencias en proceso y de los bienes terminados del punto de origen al de consumo." Según Vasquez (2008), la logística se trata de "la elección de los medios y de los métodos en el dominio de los transportes, del almacenamiento y de la elaboración de las previsiones, planes y programas para el aprovisionamiento, la producción y la distribución de todo lo necesario en un ciclo productivo integral."

Ocampo (2009), clasifica a la logística en dos clases, una interna o inbound que refiere a la administración eficiente de los flujos de los materiales y productos en la compañía tal como procesos en la producción, distribución y transporte. Por su parte, la clase externa o outbound que está enfatizada a la logística de almacenaje y transporte que va hacia la parte final de la cadena, es decir, al cliente, con base en información de la demanda.

Otras definiciones acotan más el término de logística a la creación de valor añadido, entre ellas, el concepto brindado por Novack et al. (1992) que introduce que la logística eficiente puede influir en la satisfacción del cliente, mediante la generación de valor. Por su parte, Ballou (2004, pág 3) señala que “la novedad en el campo de la logística estriba en el concepto de dirección coordinada de las actividades relacionadas y en el concepto de que la logística añade valor a los productos o servicios esenciales para la satisfacción del cliente y de las ventas”.

Por otra parte, hay percepciones del término como la gestión y el enlace con toda la cadena de suministro. De acuerdo con Lacalle (2013), en los últimos años, la gestión logística se considera como un vínculo entre las áreas de mercado, es decir, clientes y consumidores; canales de distribución; actividades operativas de la propia empresa; y proveedores. Ante esto, la visión de Arias (2010), es igualmente integradora, ya que indica que la función logística tiene su origen en el concepto de cadena de suministro, entendiéndolo como la integración y coordinación entre todas las empresas del canal de suministro (proveedores, fabricantes, distribuidores, operadores logísticos, clientes), y cómo estos se entrelazan en la planificación y gestión de todas las actividades necesarias para poner el producto a disposición del cliente.

Por lo que la definición de Rushton et al (2010), hace una delimitación de las diferencias entre la conceptualización de logística y cadena de suministro, donde indica que logística es la sumatoria de la gestión de materiales (que abarca producción, ensamble, empaque, gestión de inventarios, almacenaje) más la distribución, mediante la fórmula logística = gestión de materiales + distribución. Mientras que la cadena de suministro cubre un alcance aún más amplio, y utiliza la fórmula cadena de suministro=

Proveedores + Logística + Clientes, indicando que esta conceptualización abarca desde la escogencia de materias primas por medio de proveedores hasta el vínculo con el cliente final.

La diversidad de conceptualizaciones demanda precisar el significado de logística concertado en el presente trabajo. Desde nuestra perspectiva, la logística es el proceso de planificación, optimización y control eficiente de todas las actividades y actores involucrados en el flujo de bienes o servicios desde la gestión de materiales hasta el consumidor final, con la finalidad de satisfacer las demandas de los clientes por medio de la generación de valor.

Este proceso de planificación conlleva actividades asociadas a la producción, gestión de inventarios, almacenes, seguros, empaque y embalaje, transporte y distribución, al manejo de tecnologías de la información y a la coordinación entre los diferentes actores de la cadena. Por lo cual tomaremos como base el concepto de logística total (TLC) el cual tiene como objetivo tratar los diferentes elementos que se incluyen en la amplia categoría de distribución y logística como un único sistema integrado. Las interrelaciones entre diferentes elementos, por ejemplo, el transporte de entrega y almacenamiento, deben considerarse dentro del contexto de toda la cadena de suministro, en el cual un subsistema consecuentemente afecta al otro. (Rushton et al, 2010)

Ante la gran variedad de actividades y procesos encadenados, los que se van a estudiar en el presente trabajo son las actividades de transporte y distribución, que de acuerdo con González (2016) indica que la actividad del transporte de carga es un elemento trascendental en la planificación y administración de un diseño integrado de gestión logística, ya que entre la secuencia de las actividades que se desarrollan en el transporte internacional de mercancías están: carga y transporte interior en origen, despacho aduanero de exportación, estiba en vehículo internacional, transporte internacional, desconsolidación en destino, despacho aduanero de importación e impuestos interiores, transporte interior y descarga en destino.

Este involucra una numerosa cantidad de agentes y actores implicados en el proceso y numerosos recursos, por lo que González (2016), señala que la gestión logística de transporte se ha convertido en una actividad esencial en este ámbito. Por su parte, Ocampo (2009) menciona que todos los productos tienen cadenas de abastecimiento, pero de ahí a tener buenas prácticas logísticas puede ser dudoso de encontrar, la idea radica en tener actividades integradas en la cadena de suministro con una visión global, holística e integral dentro de los procesos de la compañía, de esto se destaca la importancia de los servicios de asesoría, los cuales también serán abordados en el presente trabajo.

En síntesis, para esta investigación los servicios de logística enfocadas en Pymes engloban los procesos de asesoría, carga y transporte interior en origen, despacho aduanero de exportación, estiba y consolidación en vehículo internacional, transporte internacional, desconsolidación en destino, despacho aduanero de importación e impuestos interiores, transporte interior y descarga en destino.

2.1.4 Definición de pequeñas y medianas empresas (pymes) en Costa Rica

En cuanto a la conceptualización de las pequeñas y medianas empresas, no existe un criterio universal para estandarizar su definición. De acuerdo con Cardozo, Rodríguez y Velásquez (2012), en los países latinoamericanos el 90% considera el criterio de número de trabajadores, un 60% considera las ventas y un 35% toma en cuenta los activos que posee la Empresa, el 10% consideran los criterios ventas brutas anuales versus los ingresos brutos anuales, y el 5% el Patrimonio Neto. Inversamente a lo que ocurre en la Unión Europea donde existe un criterio unificado sobre la definición de PYME, el cual abarca factores desde el número de empleados, el tipo de empresa, el volumen de negocios anual y el balance general. (Comisión Europea, 2019)

De acuerdo con Caldentey (2020) a nivel centroamericano, el actual consenso se limita a usar el número de empleos como unidad común de diferencia entre micro, pequeñas y medianas empresas, y a nivel nacional, algunos países de Centroamérica siguen

utilizando criterios mixtos para condicionar el acceso a los beneficios de las políticas públicas, por tanto, aún no existe una regla común a nivel centroamericano

En Costa Rica, según el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC, 2021) el marco normativo que define a las PYME en Costa Rica está dado por la Ley de Fortalecimiento a las Pequeñas y Medianas Empresas N° 8262 y su reglamento, el cual dentro de sus estatutos define a la pyme como una “unidad productiva de carácter permanente que dispone de recursos físicos estables y de recursos humanos; los maneja y opera, bajo la figura de persona física o persona jurídica, en actividades industriales, comerciales o de servicios.” (MEIC, 2021).

El criterio principal utilizado para establecer si es una pequeña o mediana empresa es la cantidad promedio de empleados, en la cual una empresa se considera pequeña si cuenta hasta con 35 empleados y una mediana de 36 hasta 100 empleados. (MEIC, 2021). Ahora bien, en el siguiente apartado se abordarán los principales enfoques de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas que se utilizarán de referencia en el trabajo.

2.2 Marco metodológico

A continuación, se explicará como se realizará la investigación y se expondrán los métodos necesarios para cumplir con los objetivos anteriormente planteados.

2.2.1 Métodos de Investigación

El enfoque de la presente investigación es cualitativo, debido a que según Hernández et al (2014, pág. 7) “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” . También Sampieri menciona que la elección del enfoque cualitativo se da cuando el objeto de estudio “ha sido poco explorado o no se ha hecho investigación al respecto en ningún grupo social específico” (Hernández et al, 2014, p.358). Por tanto, para el desarrollo de

la presente investigación se utilizarán métodos teórico-analíticos para recopilar información según el objeto de estudio poco explorado

2.2.2 Método y etapas de la investigación

El trabajo se aborda por medio del método de estudios de caso de pymes que demandan servicios a los consolidadores de carga. De acuerdo con Gallego et al. (2017) existen diversas clasificaciones cualitativas de estudios de casos, destacando, entre ellas, los estudios de enfoque descriptivo. Este es aquel que busca analizar cómo ocurre un fenómeno organizativo dentro de su contexto real y define su propósito como “alcanzar la mayor comprensión del caso en sí mismo. Queremos aprender de él en sí mismo sin generar ninguna teoría ni generalizar los datos. El producto final es un informe descriptivo.” (Gallego et al, 2017, p. 8); lo cual es interés de esta investigación.

El presente trabajo es de naturaleza cualitativa descriptiva, por cuanto se busca comprender y proporcionar una descripción detallada de la situación en su contexto real, la cual se basa en analizar la forma en que los servicios de asesoría y transporte que brinda el consolidador de carga internacional contribuyen al proceso de internacionalización de las pymes en Costa Rica.

En el presente trabajo, la unidad de análisis serán las pequeñas y medianas empresas que contratan servicios de consolidación de carga en Costa Rica. El foco del análisis es comprender la figura y operación de los consolidadores de carga y cómo estos pueden facilitar los procesos de internacionalización de las pymes. Sin embargo, aunque se trabaje directamente con casos de Pymes, también se realizó consulta a consolidadores de carga.

En cuanto a las pequeñas y medianas empresas, como criterios de inclusión es que tengan enfoque a la internacionalización, es decir, que tengan más de cuatro años de exportar sus bienes a mercados extranjeros, y que hayan mantenido una relación comercial con consolidadores de carga. En cuanto a los consolidadores se utilizó una muestra de seis empresas ubicadas en Costa Rica. Los consolidadores nacionales

entrevistados se establecieron con base en criterios de permanencia en el mercado de más de 3 años, y como requisito que mantengan una relación comercial con las pymes con enfoque a la internacionalización no menor de dos años (En el anexo 1 y 2 se encuentran los instrumentos aplicados).

- Levantamiento de la información:

Primero se realizará una exploración de estudios previos relacionados con el tema, así como revisión bibliográfica asociada a indagar el problema en análisis. Con base en la información recopilada, se eligió el instrumento de entrevistas semiestructuradas para recopilar la información primaria. Se entrevista a dos sujetos: diferentes consolidadores de carga de ámbito nacional, así como pequeñas y medianas empresas costarricenses. Las preguntas se elaboraron según los objetivos específicos de la investigación.

Para la obtención de la información, se construyó el cuadro de preguntas con base en los objetivos de la investigación y se realizaron tres pruebas piloto para verificar que las preguntas estaban claras. Posteriormente, las entrevistas semiestructuradas se aplicaron a través de Google form, y por motivos de confidencialidad no se obtuvieron datos sobre correo electrónico e información personal. Estas se aplicaron exclusivamente a seis pequeñas y medianas empresas que han trabajado en sus procesos de internacionalización con un consolidador de carga en un plazo no menor a dos años

- Recopilación de datos: tabulación

Para la recopilación de datos previamente se conversó mediante llamadas telefónicas o correos electrónicos con las partes involucradas, en este caso tanto consolidadores de carga nacionales como internacionales, así como pequeñas y medianas empresas para acordar las entrevistas. Una vez pactada, se trabajó por medio del software de Google form para remitir y completar el cuestionario de entrevistas.

- Análisis e interpretación

Una vez se obtuvo la información, se procedió a transcribir las entrevistas y analizar los datos para establecer relaciones entre los servicios de asesoría y transporte que brinda el consolidador de carga internacional y su contribución al proceso de internacionalización de las pymes en Costa Rica, tanto a nivel teórico como enlazando los resultados obtenidos. Las respuestas de las encuestas también se codificarán por medio del sistema ATLAS ti.8 para determinar concurrencias entre las réplicas de los encuestados. De igual manera, para preguntas cerradas se realizará la construcción de gráficos y tablas que permitan sintetizar y visualizar la información de manera más sencilla.

2.2.3 Fuentes de información

De acuerdo con Hernández et al (2014) las fuentes de información son “instancias de donde surgen las ideas de investigación, como materiales, escritos, audiovisuales, teorías, conversaciones, creencias, entre otros” (pág. 34).

Para cumplir con el primer objetivo y con el fin de identificar el marco normativo bajo el cual opera el consolidador de carga internacional de mercancías a nivel nacional, se revisaron las leyes y estatutos costarricenses en materia aduanera vigente tales como las directrices y circulares emitidas por el Ministerio de Hacienda, la Ley General de Aduanas y su reglamento, así como la normativa centroamericana aplicable tal como lo es el Código Aduanero Uniforme Centroamericano y su respectivo reglamento.

Con el fin de cumplir con el segundo y el tercer objetivo, acerca de estudiar la relación comercial y los servicios de asesoría y transporte brindados por el consolidador de carga internacional e identificar oportunidades de mejora para los consolidadores de carga, se trabajó mediante entrevistas como fuente primaria tanto a consolidadores de carga que operan en el ámbito costarricense y a pequeñas y medianas empresas con enfoque a la internacionalización. También se realizaron revisiones bibliográficas de diversas fuentes secundarias tales como libros, revistas, tesis, periódicos, entre otros.

2.2.4 Descripción de técnicas e instrumentos

Entrevista

Para la presente investigación se utilizó la técnica de entrevistas semiestructuradas aplicadas a consolidadores de carga y pequeñas y medianas empresas con enfoque a la internacionalización. Hernández et al (2014) define este instrumento como “una técnica de investigación cualitativa que consiste en hacer preguntas para conversar con las personas encuestadas y recopilar datos sobre un tema.”

El levantamiento de la información se realizó durante las primeras tres semanas de febrero, y se desarrollan dos tipos de entrevistas. El primer instrumento se dirigió a consolidadores de carga nacionales, constó de 15 preguntas agrupadas en tres secciones: Servicios, Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) y oportunidades de mejora. Finalmente se logró recopilar un total de 10 entrevistados para posteriormente proceder con la sistematización y el análisis de la información.

También se realizó un segundo instrumento orientado a pequeñas y medianas empresas con enfoque a la internacionalización y que han mantenido una relación comercial con consolidadores de carga no menor a dos años. El cuestionario constó de 10 preguntas distribuidas en 3 ejes temáticos: Internacionalización, servicios y oportunidades de mejora

Revisión de literatura

Se utilizó la técnica de revisión de literatura, que según Hernández Sampieri (2010) la define como "detectar, consultar y obtener la bibliografía (referencias) y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria para enmarcar nuestro problema de investigación."

Por lo cual se seleccionó y se clasificó la bibliografía de referencia, para ello se utilizaron fuentes primarias como leyes, estatutos y documentos oficiales relacionados con temáticas de consolidación de carga y pequeñas y medianas empresas, como la Ley General de Aduanas y su Reglamento, el Código Aduanero Uniforme Centroamericano y su reglamento, la Ley de Fortalecimiento a las Pequeñas y Medianas Empresas N° 8262, entre otras.

También se consultaron fuentes mediante las palabras clave de internacionalización, consolidación de carga internacional y pymes para localizar las fuentes en diarios, entrevistas y estadísticas institucionales oficiales tales como el informe del Estado situacional de las PYMES en Costa Rica, elaborado por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio, y se utilizaron fuentes secundarias como libros, artículos de revistas científicas y académicas, tesis y conferencias

2.2.5 Alcances y limitaciones

La presente investigación analiza los servicios de asesoría y transporte de consolidadores de carga internacional y su contribución en los procesos de internacionalización de Pymes costarricenses. Otros servicios brindados por el consolidador de carga, tales como reempaque, gestión de inventarios, etiquetado, gestión de aduanas, servicios logísticos integrados, entre otros; no son añadidos a este trabajo y se limita exclusivamente al proceso de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas ubicadas en Costa Rica.

En cuanto a las limitaciones, existieron restricciones en el tiempo en que se realizó la investigación, por lo que no fue posible efectuar un análisis comparativo entre la relación comercial y servicios brindados por los consolidadores de carga costarricenses contrarrestada con las nociones de consolidadores internacionales que puedan contrastar experiencias en servicios propuestos por oferentes externos que faciliten procesos de internacionalización de las pymes.

CAPÍTULO III. Estado de situación y marco normativo costarricense sobre la figura y operación del consolidador de carga internacional

El presente capítulo identifica el estado de situación y el marco normativo costarricense sobre la figura y operación del consolidador de carga internacional de mercancías a nivel nacional. Por lo que en esta sección se presentan los resultados del análisis de las principales normativas concernientes al consolidador de carga en el ámbito nacional obtenidos por medio de la revisión de leyes, decretos y circulares costarricenses vigentes en materia aduanera.

La presentación de los hallazgos se organizó de la siguiente manera: primero se describe el marco normativo vigente para los consolidadores de carga en Costa Rica, para luego determinar los requisitos para operar como consolidador de carga internacional en Costa Rica y, por último, establecer relaciones del consolidador de carga con instituciones públicas y privadas vinculadas en temas de internacionalización.

3.1 Marco normativo vigente para los consolidadores de carga en Costa Rica

El marco normativo para consolidadores de carga en Costa Rica se rige principalmente por la Ley General de Aduanas y sus reformas, que es la ley número 7557 publicada en la Gaceta no 212 del 08 de noviembre de 1995, así como el Reglamento a la Ley General de Aduanas y sus reformas (en adelante RLGA), ejecutado mediante el Decreto Ejecutivo No. 25270-H del 14 de junio de 1996 y publicado en La Gaceta No. 123, Alcance No. 37 del 28 de junio de 1996. También esta figura está regulada a nivel regional mediante el Código Aduanero Uniforme Centroamericano (CAUCA), establecido mediante el Decreto Ejecutivo No. 8360, así como el Reglamento del Código Aduanero Uniforme Centroamericano (RECAUCA), vigente mediante el Decreto Ejecutivo No. 31536-COMEX-H del 24 de noviembre de 2003.

Dentro del derecho aduanero se estipula que los consolidadores de carga son auxiliares de la función pública aduanera. En la Ley General de Aduanas se define al auxiliar de la función pública en su artículo 28 de la siguiente forma:

Son 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. (Artículo 28, Ley General de Aduanas, 1995)

El Servicio Nacional de Aduanas por su parte, es una dependencia del Ministerio de Hacienda, el cual se encuentra regulado en el artículo 8 de la Ley General de Aduanas como “el órgano de control del comercio exterior y de la Administración Tributaria; dependerá del Ministerio de Hacienda y tendrá a su cargo la aplicación de la legislación aduanera. (...) estará constituido por la Dirección General de Aduanas, las aduanas, sus dependencias y los demás órganos aduaneros. (Artículo 8, Ley General de Aduanas, 1995)

Según el artículo 5 del Reglamento a la Ley General de Aduanas, establece la estructura organizacional del Servicio Nacional de Aduanas, el cual señala que está conformado a nivel directivo por la Dirección General de Aduanas (DGA) y la Subdirección General. A nivel central rector se encuentra conformado por la Dirección normativa, la Dirección de Gestión de Riesgo, la Dirección de Gestión Técnica, el Órgano Nacional de Valoración y Verificación Aduanera, y la Dirección de Fiscalización. A nivel central de apoyo está constituido por la Dirección de Gestión de Tecnología Aduanera. Por último, en su nivel operativo lo conforman todas las aduanas y puestos aduaneros. (Artículo 5, Reglamento a la Ley General de Aduanas, 1996)

Dentro de las figuras complementarias se encuentran los auxiliares de la función pública, en la cual el proceso de consolidación de carga está contemplado en la reforma

al Reglamento a la Ley General de Aduanas, en la sección V que trata del procedimiento de Desconsolidación y Consolidación de mercancías, el cual en su artículo 283 lo conceptualiza de la siguiente forma:

El proceso de consolidación de carga consiste en el empaque, embalaje, paletizaje, marcado y etiquetado de bultos, estiba y acomodo de carga, en las unidades de transporte de mercancías destinadas a la exportación". (Artículo 283, Reforma al Reglamento de la Ley General de Aduanas, 1996)

Para realizar este procedimiento de consolidación en territorio costarricense, adicional a que se debe estar debidamente acreditado ante el Servicio Nacional de Aduanas como consolidador de carga, el RLGA establece lugares autorizados para dicha operación, en el cual según el artículo 284 pueden ser terminales de carga, depósitos fiscales autorizados u otra zona de operación que faculte la Dirección General, en donde, además, se deben colocar los marchamos aduaneros para su posterior embarque. (Artículo 283, Reforma al Reglamento de la Ley General de Aduanas, 1996)

En cuanto a la cantidad de operadores logísticos que actúan como consolidadores de carga en Costa Rica bajo legalidad, de acuerdo con don Rafael Madrigal Rubí, jefe del Departamento de Estadística y Registros de la Dirección General de Aduanas (2024), en Costa Rica, actualmente hay 209 consolidadores de carga activos y adscritos al Servicio Nacional de Aduanas. En el siguiente apartado se contemplan los principales requisitos para operar bajo esta figura.

3.2 Requisitos para operar como consolidador de carga internacional en Costa Rica.

Como requisitos generales estipulados en la ley para operar como consolidadores de carga, es que deben estar anotados en el registro de auxiliares que establezca la autoridad aduanera, estar al día en el pago de sus obligaciones tributarias y cumplir los requerimientos estipulados en la ley, entre los cuales se puede destacar:

- Contar con el equipo de cómputo, software y medios para la transmisión electrónica de datos, según los requerimientos y formatos establecidos por el Servicio Nacional de Aduanas.

- Encontrarse inscrito en el Registro de Contribuyentes de la Dirección General de Tributación, Ministerio de Hacienda, cual será verificado en el Sistema Integrado de Información Tributaria.
 - Encontrarse sin morosidad en el pago de sus obligaciones con la Caja Costarricense de Seguro Social, lo cual será verificado en el Sistema Centralizado de Recaudación SICERE de esa institución.
- (Ministerio de Hacienda, s.f.)

También para ejercer como consolidador de carga se debe rendir una caución con renovación anual, la cual se contempla en el artículo 44 bis de la Ley General de Aduanas, el cual indica que:

“(...) Los consolidadores de carga internacional deberán rendir garantía global o contratar el seguro correspondiente, que responda ante el Estado, por las posibles responsabilidades tributarias derivadas de la operación como auxiliar, por el monto de veinte mil pesos centroamericanos o su equivalente en moneda nacional. El monto de la caución o del seguro será actualizado anualmente. Las cauciones deberán rendirse mediante los siguientes instrumentos: cheque certificado, garantía de cumplimiento otorgada por cualquiera de las entidades financieras registradas y controladas por la Superintendencia General de Entidades Financieras, fondos de fideicomiso autorizados por la Comisión Nacional de Valores, bono de garantía otorgado por el Instituto Nacional de Seguros o por otros medios que fije el Reglamento de esta Ley, siempre que aseguren el pago inmediato del monto garantizado. (Artículo 44 bis, Ley General de Aduanas, 1995)

Cabe destacar, que la unidad de pesos centroamericanos fue establecida por el Consejo Monetario Centroamericano mediante Resolución CMCA-RE-3/217/99 de 22 de enero de 1999, y sus reformas, que en su artículo 42 establece el Peso Centroamericano como unidad de cuenta regional, cuyo valor equivale a un dólar de los Estados Unidos de América (Consejo Monetario Centroamericano, 2019). Es decir, la caución anual que

debe rendir el consolidador de carga es de \$20.000 (veinte mil dólares) o su equivalente en moneda nacional.

Como documentación adicional, según el Ministerio de Hacienda (s.f.) para adscribirse como consolidador se debe presentar el formulario DER01 correspondiente a la solicitud de autorización como auxiliar de la función pública aduanera. También declaración jurada certificada por un notario público donde se indique la dirección exacta por provincia, cantón, distrito y demás señas de las oficinas administrativas en donde operará, así como el lugar y medios para recibir notificaciones y en dónde se custodiarán las declaraciones aduaneras, así como documentos originales e información procedente de su operación. Asimismo, dependiendo de si son personas físicas o jurídicas deben presentar una serie de documentación como certificaciones notariales de actas constitutivas, personerías jurídicas, cédulas de identidad del representante legal, certificación de domicilio, así como declaración jurada de que se ha adquirido el programa de cómputo para realizar las transmisiones electrónicas al sistema de Tecnología de Información para el Control Aduanero (TICA). (Ministerio de Hacienda, s.f.)

Es importante acotar que existen excepciones para ejercer como auxiliar de la función pública, las cuales están contenidas en el artículo 29 bis de la Ley General de Aduanas, la cual señala que no pueden ejercer como auxiliares los funcionarios y empleados del Estado o de las instituciones autónomas, semiautónomas y empresas públicas y también, las personas que tengan sentencia judicial firme para ejercer cargos públicos. (Artículo 29 bis, Ley General de Aduanas, 1995).

3.3 Relación del consolidador de carga con instituciones vinculadas en temas de internacionalización para pymes.

El proceso de enlazar relaciones entre consolidadores de carga y las pymes vinculadas en procesos de internacionalización, requiere de la participación de diferentes actores. Sanabria y Segura (2010), enfatizan en los siguientes sujetos como los principales en dicho proceso de fortalecimiento, mencionan:

- El Gobierno, como ente encargado de la política de MIPYME.
- Las entidades encargadas de la política comercial del país y, con ello, del acceso a los mercados externos.
- Las entidades relacionadas con la promoción de productos en el exterior.
- Las asociaciones y cámaras sectoriales, como entes que sirven de enlace entre el Gobierno, los proveedores de servicios para la internacionalización de las empresas y las MIPYMES.
- El sector académico como ente vinculado a la investigación y el desarrollo.
- El sistema financiero, como proveedor de recursos financieros para el desarrollo de proyectos y la mejora en la capacidad productiva.

(Sanabria y Segura, 2010, pág.49)

De esta forma se abordarán tanto los actores públicos como privados que de alguna manera tienen vínculos con consolidadores de carga o con procesos de internacionalización de las pymes.

- **Actores públicos**

Tal como se mencionó, la dependencia pública directa del consolidador de carga es el Ministerio de Hacienda por medio del Servicio Nacional de Aduanas. Sin embargo, en temáticas de procesos de internacionalización y apoyo para pymes intervienen distintos actores tanto públicos como privados. Entre la institucionalidad pública se encuentra el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), que es el órgano del poder ejecutivo cuyas atribuciones se orientan al fomento de la competitividad y el impulso de la actividad empresarial, tiene competencia en este ámbito como encargado de la ejecución de políticas empresariales enfocadas en pymes, esto con base en el artículo 2 de la Ley Orgánica del Ministerio de Economía, Industria y Comercio N° 6054. (Asamblea Legislativa, 1960)

Por su parte, mediante la ley N°7638 del 13 de noviembre de 1996 se crean el Ministerio de Comercio Exterior (COMEX) como órgano del Poder Ejecutivo y la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER) como entidad pública de carácter no estatal. Dentro de las funciones del Ministerio de Comercio Exterior se dicta en el artículo 2, inciso a, el definir y dirigir la política comercial externa y de inversión

extranjera. Mientras que en el artículo 8, inciso f, a PROCOMER se le atribuye como encargado de diseñar y coordinar programas relativos a exportaciones e inversiones, así como apoyar a la PYME exportadora y con potencial exportador, por medio de programas orientados a brindarle información, capacitación y promoción comercial para facilitar su acceso a los mercados internacionales. (Artículos 2 y 8, Asamblea Legislativa, 1996).

En próximos apartados se identificarán iniciativas de estas instituciones públicas en temas de internacionalización de las pymes y su vínculo con actores privados para formar encadenamientos. A continuación, se mencionan los principales actores privados en esta temática correspondientes a asociaciones y cámaras sectoriales.

- **Actores privados**

En cuanto a asociaciones y cámaras sectoriales, la Asociación Costarricense de Agencias de Carga, consolidadores y logística internacional de Costa Rica (ACACIA), es representante de consolidadores de carga, logística y afines al comercio exterior ante instancias de gobierno. De acuerdo con ACACIA (2024), actualmente está conformada por 47 asociados, todos como requisito deben ser consolidadores de carga y su fin principal es cooperar con el desarrollo del país, mediante el impulso y fomento de la actividad de las agencias de carga internacional y afines. (ACACIA, 2024).

No obstante, tomando en cuenta que en total son 209 consolidadores de carga activos¹ (R. Madrigal, comunicación personal, 11 de abril, 2024), esta cámara tan solo cuenta con un 22.5% de la representatividad total del sector, lo cual podría afectar la equidad de los diferentes intereses dentro del gremio que no necesariamente están reflejando las necesidades de todos los actores involucrados en el ámbito de consolidación de carga. Un estudio realizado por la CEPAL (2020), determina los principales problemas que dificultan a las asociaciones pequeñas y la importancia de estas para las pymes, en temas de representación y defensa gremial, programas técnicos, actualización y capacitación, entre otros, se señala:

¹ Róger Madrigal Rubí, Departamento de estadísticas y registros, de la Dirección General de Aduana, Costa Rica.

El problema es que la oferta de servicios de una asociación pequeña es en general pobre, lo que dificulta la atracción de nuevos adeptos y la consolidación de sus medios de operación (...) Las asociaciones empresariales pueden desempeñar (y en algunos casos ya desempeñan) unas funciones esenciales para el desarrollo de las firmas (especialmente las mipymes). Para que estas asociaciones contribuyan efectivamente a este resultado, desempeñando cabalmente sus funciones de representación, apoyo técnico, diálogo de políticas, desarrollo de capacidades y articulación territorial, las AE deben desarrollar estrategias que persigan explícitamente la ampliación y consolidación de sus capacidades a partir de las especificidades del territorio en el que opera. (Bravo, Dini y Rueda, 2020, p.57)

Por tanto, en este caso, el crecimiento en la cantidad de agremiados debiera ser parte de una estrategia vital de ACACIA para facilitar la ejecución de inversiones y la creación de capacidades técnicas que permitan proporcionar una gama más amplia de servicios y atraer a nuevas empresas, además de promover instancias de participación que tengan impacto en el sector y a nivel colaborativo con otras cámaras que permitan el acercamiento con pymes.

No solo existe ACACIA como un actor dentro del sector pues hay varias cámaras que se vinculan en iniciativas con pymes. Por mencionar otro actor, existe la Cámara de Industrias de Costa Rica (CICR, 2024) que tiene como misión que las empresas tengan un mejor clima de negocios. Para ello canalizan sus propuestas al Gobierno, Poder Legislativo, o autoridades que corresponda para promover un sector productivo que sea generador de empleo, exportaciones y oportunidades de desarrollo, es decir, buscan ser propulsores de más competitividad para el sector industrial. (CICR,2024).

También existe la presencia de la Cámara de Comercio de Costa Rica, que es una asociación privada sin fines de lucro que es representante a nivel gremial ante proyectos y decisiones del Estado sobre actividades comerciales, la cual está conformada por empresarios de diferentes sectores comerciales y su fin es que, por medio de la representación, se defiendan los intereses del comercio y se brinden

programas que beneficien a los asociados y al sector empresarial costarricense. (Cámara de Comercio de Costa Rica, 2024)

Como representante de empresas vinculadas con el proceso exportador, está la Cámara de Exportadores de Costa Rica (CADEXCO), cuyo propósito es “promover y coadyuvar en las exportaciones, su competitividad y desarrollo del comercio exterior en general, en beneficio de Costa Rica y del bien común.” (CADEXCO, 2024). Para ello buscan promover encadenamientos, servicios de asistencia técnica, capacitación, formación empresarial y herramientas de posicionamiento de marca.

Tras ese mapeo es importante analizar si existe una coordinación interinstitucional entre el sector público y privado que suscite a la cohesión de iniciativas entre consolidadores de carga y pequeñas y medianas empresas, que busquen internacionalizar su oferta, lo cual se aborda en el siguiente apartado.

3.4 Iniciativas de redes colaborativas entre el sector público y privado que faciliten enlaces entre consolidadores de carga y pymes.

Como parte de la Reforma Integral al Reglamento General de la Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, en abril del 2012, el MEIC creó la Red Institucional de Apoyo a la PYME y Emprendedores y lo define como: “ el mecanismo de coordinación interinstitucional con las instituciones u organizaciones representadas en el Consejo Asesor Mixto PYME, y por todas aquellas instituciones públicas y organizaciones privadas que desarrollen o puedan desarrollar acciones, programas y proyectos tendientes a mejorar los niveles de competitividad.” (MEIC, 2024)

De acuerdo con el MEIC (2024), si una institución desea formar parte de la red de apoyo a la PYME, el requisito esencial es contar con programas o proyectos de atención a las necesidades de las empresas, y expresar de manera formal su interés en pertenecer a la red. En el listado de esta red de apoyo, se encuentran inscritas diversas instituciones financieras, académicas, fundaciones y cámaras empresariales como la Cámara de Industrias de Costa Rica, la Cámara de Comercio de Costa Rica, la Cámara de Exportadores de Costa Rica, entre otras, sin embargo, en el proceso de revisión no se encontró la Asociación Costarricense de Agencias de Carga, consolidadores y

logística internacional de Costa Rica (ACACIA) ni ningún consolidador de carga directamente afiliado, lo cual podría constituir un medio de enlace entre las pymes y los consolidadores de carga en proyectos de atención a la logística de exportación.

Por su parte, PROCOMER, en su guía de optimización logística (2017, p.27), reconoce que la consolidación es un modelo de probados resultados en la distribución y transporte de mercancías, donde menciona dentro de sus principales beneficios que abarata costos, agiliza entregas, posibilita el mejor uso de las flotas de transporte y permite brindar un mejor servicio a los consumidores.

Incluso, la Promotora de Comercio Exterior cuenta con la herramienta tecnológica del Sistema Integrado de Logística que le permite a las empresas mediante un usuario y contraseña creado por PROCOMER, acceder a fuentes útiles de información tales como búsqueda de proveedores, solicitar cotizaciones de transporte y de servicios logísticos complementarios, así como el acceso a trámites y documentos para la exportación. La herramienta también permite realizar cálculos de cubicaje y cuenta con convertidores de monedas y de medidas. Por lo cual este instrumento constituye un medio de enlace entre pymes y consolidadores de carga. (PROCOMER, 2024)

También, mediante la dirección de encadenamientos, PROCOMER cuenta con las funciones de facilitar y enlazar relaciones entre empresas exportadoras y suplidoras costarricenses de bienes y servicios; donde también dentro de sus áreas de atención toman en cuenta al sector de logística interna y destacan buscar enlaces en temáticas de bodegaje, transporte internacional, agenciamiento, estudios de diagnóstico de logística y asesoramiento de servicios logísticos. (PROCOMER, 2023)

Cabe resaltar que los esfuerzos en este ámbito son muy recientes, desde el 2023, con lo cual la Promotora de Comercio Exterior está impulsando de forma anual el programa “Encadenados”, que según su página web lo definen como “un evento diseñado para reunir a empresas del Régimen de Zona Franca y exportadores del régimen definitivo con proveedores locales, de forma presencial. El fin es generar negociaciones exitosas y conocimiento sobre las capacidades del ecosistema nacional

de PYMES para satisfacer necesidades o proyectos futuros de las compañías exportadoras.” (PROCOMER, 2023)

Entre sus aliados para este tipo de iniciativas, PROCOMER (2023) señala que están la academia, incluyendo a la Universidad de Costa Rica, el Instituto Nacional de Aprendizaje y el Tecnológico de Costa Rica, y las cámaras empresariales donde participan la Asociación de Empresas de Zonas Francas de Costa Rica (AZOFRAS), la Cámara de Industrias de Costa Rica y la Cámara de Comercio de Costa Rica.

Estas iniciativas al ser tan novedosas están en proceso de consolidación y para medir sus impactos es necesario esperar un periodo mayor de tiempo. Sin embargo, se puede percibir que asociaciones y cámaras empresariales como la Asociación Costarricense de Agencias de Carga, consolidadores y logística internacional de Costa Rica (ACACIA), como representante de consolidadores de carga, logística y afines al comercio exterior ante instancias de gobierno y la Cámara de Exportadores de Costa Rica (CADEXCO) como representante de empresas vinculadas con el proceso exportador, hasta el momento no han formado parte de estas iniciativas y debido a sus funciones estratégicas sería importante que cuenten con un papel activo en redes de trabajo colaborativo, lo cual se abordará en el capítulo de conclusiones y recomendaciones.

Capítulo IV: Consolidadores de carga y Mipymes: una exploración sobre su relación comercial para apoyar procesos de internacionalización de mercancías en Costa Rica

El presente capítulo caracteriza la relación comercial y los servicios de asesoría y transporte brindados por el consolidador de carga internacional a las pymes costarricenses en los procesos de internacionalización de mercancías. En esta sección se presentan los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a los consolidadores de carga y a las pymes.

La presentación de los hallazgos se organizó de la siguiente manera: Servicios ofertados por los consolidadores de carga a pequeñas y medianas empresas, percepción de los servicios por parte de las pymes, beneficios experimentados del trabajo conjunto entre las pymes con los consolidadores de carga, y, por último, las redes de socios logísticos como factor que incide en la relación comercial consolidador- pyme.

4.1 Información descriptiva de los casos en estudio

Inicialmente, se brindará una caracterización de las pequeñas y medianas empresas, así como de los consolidadores de carga entrevistados para demostrar que cumplen con los criterios metodológicos señalados.

Cuadro 1

Costa Rica. Caracterización de las pequeñas y medianas empresas entrevistadas

Detalle	Pyme A	Pyme B	Pyme C	Pyme D	Pyme E	Pyme F
----------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

	Comercialización de bienes finales en el sector alimentario	Exportación de productos de mantenimiento del sector industrial	Comercialización de productos de climatización, ventilación industrial y deshumificadores	Industria de alimentos, fabricación de snacks saludables para venta local y exportación	Plantación y exportación de flores y follajes	Industria metalmecánica especializada en la fabricación de equipos de metal
Giro comercial						
Años de internacionalización	10	5	7	4	9	7
Cantidad de empleados	25	7	19	59	10	33

Fuente: Elaboración propia con base en datos de las pequeñas y medianas empresas entrevistadas (2024)

Las empresas entrevistadas pertenecen al sector industrial y la agroindustria. Según años de internacionalización se logra apreciar que todos cuentan con trayectoria en procesos de internacionalización y según el número de empleados se pueden considerar en Costa Rica como pequeñas y medianas empresas de acuerdo con la Ley de Fortalecimiento a las Pequeñas y Medianas Empresas N° 8262 y su reglamento, lo cual las hace apropiadas para el objeto de estudio.

En cuanto a los consolidadores de carga entrevistados, las características son las siguientes:

Cuadro 2
Costa Rica. Caracterización de los consolidadores de carga entrevistados

Detalle	Consolidador A	Consolidador B	Consolidador C	Consolidador D	Consolidador E	Consolidador F
Experiencia en consolidación de carga internacional (en años)	8	18	15	20	9	10
Porcentaje de cartera de clientes pymes con enfoque a la internacionalización	de un 0% a un 25%	de un 25% a un 50%	de un 50% a un 75%	de un 25% a un 50%	de un 50% a un 75%	de un 25% a un 50%

Fuente: Elaboración propia con base en datos de consolidadores de carga entrevistados (2024)

Mientras que, los consolidadores de carga entrevistados cuentan con experiencia en el mercado acerca de temas de consolidación de carga internacional y también tienen dentro de su cartera de clientes pequeñas y medianas empresas con enfoque a la internacionalización.

Ahora bien, para comprender la relación comercial y los servicios de asesoría y transporte brindados por el consolidador de carga internacional a las pymes costarricenses en los procesos de internacionalización de mercancías, se abordará seguidamente la sección de servicios donde se considerarán los principales hallazgos entre la relación consolidador- pyme

4.1 Servicios ofertados por los consolidadores de carga a pequeñas y medianas empresas con enfoque a la internacionalización.

Sobre los hallazgos, en primer lugar, se identifica que el 100% de los consolidadores de carga encuestados indicaron que sí ofrecen servicios de asesoría para ayudar a los clientes pymes a comprender y cumplir con las normativas locales e internacionales. De acuerdo con los operadores logísticos, dentro del valor agregado que actualmente ofrecen en sus servicios se destacan:

Cuadro 3

Costa Rica. Servicios de valor agregado que ofrecen los consolidadores para apoyar a las pymes en el proceso de internacionalización

Servicio	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Asesoría y acompañamiento	5	83%
Tarifas competitivas	3	50%
Financiamiento	3	50%
Alianzas estratégicas	2	33%

Fuente: Elaboración propia con base en datos de consolidadores de carga entrevistados (2024)

Según la información, se sitúa en primer lugar la asesoría y el acompañamiento en todo el proceso logístico. Este tipo de servicio de valor agregado fueron los más mencionados por los consolidadores como elemento diferenciador para apoyar los procesos de internacionalización de las pymes. Dentro de los datos resalta que hay consolidadores que realizan visitas presenciales a las empresas y la asesoría es gratuita al cliente, así lo menciona el consolidador F:

“Ofrecemos visita presencial, orientación y asesoría sin costo a cliente cuando lo requiere en la práctica diaria de los servicios logísticos; con el fin de entender mejor el proceso logístico del transporte internacional de cargas”.

(Consolidador F, entrevista, febrero, 2024)

En la literatura autores como Rivera (2022) y PROCOMER (2017) han mencionado del desafío y la importancia que representa en Costa Rica el acompañamiento de las pymes en su proceso de internacionalización, sin embargo, poco se ha hablado de que los consolidadores de carga pueden brindar asesoría en el proceso y que incluso proporcionan herramientas gratuitas como medida de apoyo a su internacionalización.

Como otros factores coadyuvantes, tres consolidadores enfatizan como valor agregado tener tarifas competitivas que se amolden a las necesidades de los clientes, mientras que la misma cantidad destacaron que cuentan con opciones de financiamiento de los servicios. Por ejemplo, consolidador C, destaca el “tener programas de crédito de 30 a 60 días sin pago de intereses por los servicios ofertados.”(Entrevista, febrero, 2024)

También, el 33% de los entrevistados mencionan la importancia de tener alianzas estratégicas con agentes a nivel global para garantizar la seguridad y trazabilidad desde que la carga sale de origen hasta el destino final, es decir, un enfoque de red. Esto no implica que el porcentaje restante de los entrevistados no considere necesaria la importancia de alianzas, sino que al ser una pregunta abierta no lo consideró dentro del

valor agregado, esto podría ser debido a que el mercado de consolidación demanda predetermina este tipo de estrategias.

Lo mencionado hace hincapié a la teoría de redes, en la cual según Reyes (2011), la gestión logística se ha convertido en un aspecto de carácter estratégico en los negocios debido al impacto que tiene en los clientes, además, que la efectividad de la distribución física y del funcionamiento de la cadena es por medio del sistema de redes. Este enfoque posibilita ofrecer un alto nivel de servicio al mínimo costo y de esta forma cumplir con los objetivos empresariales y por ende, la satisfacción de los clientes.

En cuanto a la consulta de las principales funciones o servicios que debe tener un consolidador de carga para facilitar el proceso de internacionalización para pequeñas y medianas empresas, las respuestas hacen hincapié en los servicios de valor agregado que ya ofrecen en cuanto a asesoría, opciones de financiamiento y red de agentes. Asimismo, en dos respuestas se cita la importancia de contar con las tendencias de servicios integrados de toda la cadena, el consolidador B menciona que:

“Debe contar con un servicio puerta a puerta, es decir, el consolidador debe tener la capacidad de negociación y relación con todos los intermediarios de la cadena, desde navieras, agencias aduanales, depositarios aduaneros, agentes de carga internacionales y el Estado para cumplir con las regulaciones nacionales e internacionales”. (Consolidador B, entrevista, febrero 2024)

Mientras que, el operador logístico D también resalta la importancia de la relación de redes, así como de brindar soluciones logísticas integradas en toda la cadena, así lo señala:

“Tener servicios 4PL o 5PL donde estén en la capacidad de gestionar toda la cadena de actividades logísticas y tener contactos y negociaciones claves con agentes y proveedores para brindar tarifas competitivas a los clientes”. (Consolidador D, entrevista, febrero 2024)

En general, los resultados expuestos proveen evidencia empírica que refuerza el antecedente teórico de que las relaciones de redes entre actores de toda la cadena logística y las nuevas tendencias de integración y optimización tales como modelos 4pl o 5pl, son determinantes en la relación entre pymes y consolidadores de carga para las empresas entrevistadas

4.2. Percepción de las pymes respecto a la relación comercial y los servicios ofertados por los consolidadores de carga

En esta sección se realizará el análisis de la percepción de las pymes entrevistadas respecto a la relación comercial y los servicios ofertados por los consolidadores de carga.

En materia de criterios que tomaron en consideración las pequeñas y medianas empresas para elegir al consolidador de carga internacional e impulsar su relación comercial, se estableció el análisis según la cantidad de pymes que mencionaron dichos factores, los cuales se indican en el siguiente cuadro:

Cuadro 4
Costa Rica. Criterios que tomaron en consideración las pequeñas y medianas empresas para elegir al consolidador de carga internacional.

Criterios	Frecuencia absoluta	Promedio simple (sin ponderar)
Tarifas competitivas (costos)	4	29%
Servicios ofertados	3	21%
Buena asesoría y acompañamiento	3	21%
Experiencia en el mercado	2	14%
Cobertura global en cuanto a su red de transporte y de agentes	1	7%

Financiamiento	1	7%
Total	14	100%

Fuente: Elaboración propia con base en las pymes entrevistadas (2024)

Como se puede observar en el cuadro, el factor que más consideraron las pequeñas y medianas empresas entrevistadas para elegir un consolidador de carga son las tarifas. Esta tendencia en la respuesta es consecuente con Arias (2019) al mencionar que la logística busca la eficiencia, entendiendo esta como la optimización de recursos, y donde Rushton et al. (2010) menciona que, los costos logísticos representan del 50% al 60% del costo total del producto, por lo que el cliente busca la manera de optimizarlos para tener rentabilidad. Tras la consulta se puede afirmar que las pymes estudiadas también consideraron este elemento como factor trascendental para la escogencia.

De la misma manera, se encontraron combinaciones de diferente criterios, ya que incluso, las pymes que mencionaron las tarifas como aspecto para la elección del consolidador, también indicaron otros factores de utilidad, es decir, sus criterios de elección no se basan únicamente en los costos, sino que la combinación de factores incide en sus decisiones. Partiendo del promedio simple del cuadro 4, la composición de costos junto con el análisis de los servicios ofertados por los consolidadores y con igual promedio, la asesoría y el acompañamiento, el promedio simple sin ponderar de estos tres factores tienen un peso del 71% de las respuestas, mientras que los otros tres criterios cuentan con un peso relativo bajo, lo que representa que estos tres factores son los más importantes para la elección del operador logístico efectuada por las pymes.

También se encontraron relaciones entre los criterios de elección y las características propias de cada pyme, lo cual se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 5.
Costa Rica. Relaciones entre características de las pymes y los criterios de elección del consolidador de carga internacional

Características de las Pymes	Criterios de elección del consolidador
------------------------------	--

Pyme	Giro comercial	Años de internacionalización	Cantidad de empleados	Tarifas competitivas (costos)	Servicios ofertados	Buena asesoría y acompañamiento	Experiencia en el mercado	Cobertura global de su red de transporte y agentes	Financiamiento	Promedio total ²
Pyme A	Comercialización de bienes finales en el sector alimentario	10	25	1	1	1				0.5
Pyme B	Exportación de productos de mantenimiento del sector industrial	5	7		1					0.17
Pyme C	Comercialización de productos de climatización, ventilación industrial y deshumificadores	7	19	1			1	1		0.5
Pyme D	Industria de alimentos, fabricación de snacks saludables para venta local y exportación	4	59	1	1				1	0.5
Pyme E	Plantación y exportación de flores y follajes	9	10	1		1	1			0.5
Pyme F	Fabricación de muebles de metal. (Industria metalmecánica)	7	33			1				0.17

Fuente: Elaboración propia con base en las pymes entrevistadas (2024)

Con base en el cuadro, las tres pymes con mayor cantidad de años (Pyme A, Pyme E y Pyme F) coinciden en el criterio de buena asesoría y acompañamiento como factor fundamental de elección. Por su parte, no se encontró correlación entre los años

² El promedio total se calculó sumando la cantidad de criterios indicados por cada pyme, divididos entre la cantidad total de criterios indicados por las pymes en su conjunto.

de internacionalización y cantidad de criterios mencionados, no obstante, se logra determinar que el comportamiento de las respuestas es que entre mayor es la cantidad de empleados (Pyme A, Pyme C, Pyme D, Pyme E), las empresas se vuelven un comprador más demandante, en términos de que no solo buscan optimizar la cadena logística por medio de costos, sino que toman otros factores en consideración para su elección. Esto se puede percibir en el promedio total de criterios que tomaron en consideración, ya que 4 de las 6 empresas entrevistadas utilizaron un 50% del total de criterios mencionados por las pymes en su conjunto, es decir, no solo tomaron en cuenta los costos, sino que añadieron otros factores de elección en sus respuestas.

Esta relación no es consecuente solo con una empresa, la pyme F, segunda empresa con mayor cantidad de empleados, que basó su respuesta únicamente en el criterio de buena asesoría y acompañamiento, lo cual puede resultar por distintos factores como: por ejemplo, desconocimiento gerencial en temas logísticos que repercuten directamente en necesidad de acompañamiento sin tomar en cuenta otros aspectos clave de desempeño. Esto es coincidente con lo señalado por Araya (2009), donde menciona que la falta de conocimiento es uno de los principales obstáculos para la internacionalización de las pymes, y estas dificultades se reducen por medio de decisiones incrementales gerenciales que permiten aprender sobre los mercados internacionales y la forma de operar.

Por su parte la pyme B basó su respuesta de elección del consolidador y bajo el criterio único de servicios ofertados, lo cual podría resultar debido a temas de falta de experiencia y capacidad gerencial en logística, ya que incluso es la segunda con menos cantidad de años de internacionalización y la que menor cantidad de empleados tiene. Este criterio se relaciona con lo establecido por el informe de comercio mundial de la Organización Mundial de Comercio, donde indica que las pymes carecen usualmente de experiencia con envíos internacionales, y sus cargas suelen ser de menor volumen y de frecuencia más irregular. Esto explica que las importaciones y exportaciones de las pymes dependan de los proveedores de servicios de logística. (OMC, 2016, p.110)

En cuanto a criterios que se mencionaron en menor medida están la cobertura global que fue señalada únicamente por la pyme C y podría implicar que la empresa por

su giro comercial tiene actividades tanto de importación como de exportación a distintos mercados por lo que le resulta trascendental que su aliado logístico cuente con plataformas estratégicas a nivel global.

Cabe resaltar que como medio para valorar los servicios ofertados por las pymes, se les consultó sobre la evaluación de la asesoría y el seguimiento de la carga brindado por el consolidador de carga durante el tiempo de trabajo en conjunto, y los resultados arrojan que el 50% de los entrevistados considera que los servicios de asesoría y de transporte han sido muy buenos, mientras que el otro 50% considera que han sido buenos; ninguno determina que los servicios han sido regulares o malos, lo cual se convierte en un factor positivo evaluativo para los consolidadores de carga. En contraste, en cuanto a percepción del servicio, ninguno de los entrevistados indicó que los consolidadores han tenido servicios de excelencia, lo cual determina que existen oportunidades de mejora, que este diagnóstico será abordado en el capítulo V.

4.3 Beneficios experimentados del trabajo conjunto entre las pymes con los consolidadores de carga

Los resultados revelan que el principal beneficio que experimentan las pymes del trabajo conjunto con consolidadores de carga es el acompañamiento, pues cuatro de las seis empresas pymes entrevistadas lo mencionaron como uno de los beneficios fundamentales de la labor conjunta con los consolidadores de carga.

Entre otros de los beneficios experimentados están la reducción de riesgos y costos, esto lo mencionaron tres de las seis empresas entrevistadas. Al respecto, el consultado de la Pyme C (entrevista, febrero, 2024) señaló entre los beneficios lo siguiente: “ Me permitió tener tarifas más competitivas en todo el proceso, reducir problemas y riesgos”.

Esto se alinea con lo mencionado por Treilhes (2017), donde indica que la selección del medio de transporte constituye uno de los factores prioritarios en la gestión

del riesgo que, según el autor, frecuentemente la decisión final suele basarse en criterios de eficiencia; es decir, lograr la mayor capacidad de transporte posible al menor costo; siempre y cuando los plazos de entrega se ajusten a las necesidades de la cadena de suministro o según lo pactado con las partes o el cliente final.

Precisamente, otro de los temas que emergieron fue el cumplimiento de los plazos de entrega. Esto lo expresaron dos de las empresas como parte de los beneficios que han experimentado con los consolidadores de carga, y es que tal como lo menciona García (2016), uno de los indicadores más importantes para medir en la gestión logística son los tiempos de entrega y flujos de información en la cadena de suministro. También como lo sugiere Mula (2005) la planificación logística en tiempos de globalización es clave, ya que cada vez la logística supone nuevos métodos como el Justo a Tiempo (JIT) y Tecnología de Producción Optimizada (OPT), que buscan cumplir con los tiempos de manera planificada, y tener los productos cuando el cliente desea.

De igual forma existieron comentarios basados en el beneficio integral de percibir a los consolidadores como una solución logística, es decir, plantean al consolidador de carga como una solución a sus necesidades logísticas en diversas actividades de la cadena, la pyme B menciona:

“Nos han resuelto la logística en transporte internacional en las diferentes modalidades según las necesidades del momento, tales como volúmenes y plazos de entrega. También hemos experimentado una reducción de riesgos y costos al trabajar con una empresa especializada que nos brinda apoyo con la tramitología en destino para cumplir con las regulaciones técnicas”.

(Pyme B, entrevista, febrero, 2024)

Por lo que, partiendo del enfoque de internacionalización mediante redes, y según lo señalado por Méndez (2018), es importante estudiar la fortaleza o debilidad de estos lazos en comparación al resto de los establecidos por los otros actores de la red, ya que permite establecer roles diferenciados, cuyo estudio puede repercutir en el aprovechamiento de las ventajas competitivas generadas por un proceso de internacionalización bajo el enfoque de red.

Por esta visión integral es que se enlazan también las opiniones de los consolidadores de carga sobre cómo contribuyen los servicios ofertados a la gestión de la cadena de suministro internacional de las pymes. En esta área destacaron la minimización de riesgos operativos, el ahorro de costos, el aporte al crecimiento planificado de los clientes por medio de la generación de conocimiento como puntos principales. El consolidador E añade lo siguiente:

“Los consolidadores de carga están en la capacidad de realizar toda la gestión de la cadena de suministro si el cliente así lo requiere, por lo que con la experiencia y la relación comercial que manejamos con los diferentes actores de la cadena de suministro, sin duda podemos facilitar a las pymes el manejo de sus cargas, ahorrarle costos y mitigar riesgos al tener los contactos y la experiencia en el sector logístico”.

(Consolidador E, entrevista, febrero, 2024)

Por ende, se puede constatar mediante los principales beneficios que mencionan las pequeñas y medianas empresas, que estos coinciden en gran medida con las respuestas de los consolidadores sobre lo que consideran ofrecen como valor agregado, lo que denota que la experiencia acumulada en función de las relaciones en red entre las pymes, los consolidadores de carga y a su vez la conexión logística internacional, puede generar importantes beneficios en cuanto a una mejora en la planificación, el control, los costos, los plazos de entrega, los riesgos y una solución integral en las actividades logísticas según las necesidades específicas de los clientes.

4.4. Redes de socios logísticos como factor que incide en la relación comercial consolidador- pyme.

Parte de los beneficios experimentados por las pymes entrevistadas fue el contar con una red de aliados logísticos a nivel internacional, citando que les ha facilitado el acceso a conocimiento y oportunidades comerciales. Payan (2007), enfatiza que “las redes representan relaciones contractuales entre los participantes que han decidido cooperar con base en reglas y procesos formales y de esta manera lograr la creación

conjunta de valor compartiendo recursos complementarios, transfiriendo habilidades, experiencia y conocimiento.”

En esta área se les consultó a los consolidadores de carga internacional sobre la composición de su red de socios logísticos, en las cuales mencionaron que se interrelacionan actores como navieras, transportistas, agentes de aduana, almacenes generales, depositarios aduaneros y agentes de carga internacionales. Unos aludieron contar con oficinas propias a nivel global y otros por medio de pertenecer a redes de agentes internacionales. El consolidador B menciona lo siguiente en cuanto a la composición de su red de socios logísticos:

“Se comprende de agentes de apoyo local e internacional en diversas ramas del proceso logístico internacional que nos apoyan en los procesos propios del comercio internacional de mercancías, tenemos negociaciones con agentes de carga internacionales, almacenes fiscales, navieras, transportistas, agentes de aduanas, entre otros.” (Consolidador C, entrevista, febrero, 2024)

Existe basta literatura acerca de las relaciones de colaboración empresarial entre pymes que arrojan resultados interesantes sobre conocimiento e innovación. Petrescu et al. (2014), realizaron una investigación sobre redes y confirmaron que las compañías que pertenecen a plataformas de colaboración son más innovadoras comparadas con aquellas que no prestan interés a este tipo de alianzas. De igual manera, los autores corroboraron cómo las pequeñas compañías, debido a sus limitaciones en recursos, dependen en alto grado de fuentes externas de información para desarrollar procesos que conduzcan a la innovación.

En cuanto a la consulta hacia las pymes entrevistadas sobre los principales desafíos que enfrentaron durante la misión de internacionalizarse, fueron coincidentes cinco de seis empresas entrevistadas en que el conocimiento de mercados externos en cuanto a requisitos de entrada y cumplimiento de normativa constituyó uno de los principales retos.

Ante esto, los beneficios mencionados por los consolidadores de carga acerca de cómo la red de socios contribuye a facilitar los procesos de internacionalización para los clientes pymes, destacan la asesoría y el conocimiento del mercado meta en cuanto a regulaciones normativas y prácticas comerciales como los principales beneficios mencionados, mientras que, en segundo lugar, citan la obtención de mejores tarifas producto de las negociaciones con los proveedores logísticos. El consolidador B y F mencionan estos beneficios en sus respuestas:

“Las pymes pueden beneficiarse de tarifas preferenciales que se negocian con los operadores logísticos internacionales y también pueden ofrecer conocimientos sobre regulaciones aduaneras, restricciones de importación o exportación y prácticas comerciales, lo que puede ayudar a las empresas a conocer nuevos mercados y superar barreras logísticas”.

(Consolidador F, entrevista, febrero, 2024)

“Los socios logísticos nos apoyan con procesos logísticos dinámicos y en constante innovación de acuerdo con los retos de cada año, con respecto al entorno comercial internacional para desarrollar mejores procesos logísticos internacionales y nos permiten conocimiento”.

(Consolidador B, entrevista, febrero, 2024)

En síntesis y tras el análisis realizado, se puede concluir que para las empresas entrevistadas, la creación de redes de contacto tanto a nivel nacional como internacional, constituyen un mecanismo crucial para los operadores logísticos y las pymes, ya que permite establecer relaciones comerciales, intercambiar conocimiento, encontrar oportunidades de negocio y acceder a servicios especializados que pueden mejorar la eficiencia y competitividad en la cadena de suministro.

En cuanto a criterios de selección enfatizan en factores de competitividad en costos, servicios ofertados, asesoría y acompañamiento, experiencia en el mercado, cobertura global y oportunidades de financiamiento. Entre los principales beneficios

experimentados del trabajo conjunto se destacan el acompañamiento, la reducción de costos y riesgos, el cumplimiento de plazos de entrega y lo perciben como una solución integral en las actividades logísticas según sus necesidades específicas.

También se comprueba que las relaciones de redes entre actores de toda la cadena logística y las nuevas tendencias de integración son coadyuvantes en los procesos de internacionalización y en la relación entre pymes y consolidadores de carga para las empresas entrevistadas.

Capítulo V: Oportunidades de mejora para los consolidadores de carga internacional que faciliten el proceso de internacionalización de las Mipymes en Costa Rica

El presente capítulo establece oportunidades de mejora para los consolidadores de carga internacional que faciliten el proceso de internacionalización de las Mipymes en Costa Rica. El objetivo también conlleva el análisis de resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a los consolidadores de carga y a las pymes.

La presentación de los hallazgos se organizó de la siguiente manera: como primer punto la percepción de las pymes y consolidadores sobre principales oportunidades de mejora, luego se abarcan los principales ámbitos de mejora en uso de tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs), acompañamiento y asesoría para las pymes y, por último, oportunidades en servicios integrados y personalizados

5.1 Percepción de las pymes y consolidadores sobre principales oportunidades de mejora

Inicialmente se brindará un análisis general de las oportunidades de mejora más mencionadas tanto por las pymes como por los consolidadores de carga entrevistados

para luego resaltar cada oportunidad de mejora con el análisis específico que se determinó durante las entrevistas.

A continuación, se muestran los principales factores de mejora que indican las pymes que podrían facilitar sus procesos de internacionalización:

Cuadro 6
Costa Rica. Oportunidades de mejora de los consolidadores de carga, según las pymes entrevistadas

Oportunidades de mejora	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa ³
Mejoras en servicio personalizado e integrado	4	66.67%
Uso de tecnología	2	33%
Comunicación	2	33%
Asesoría y acompañamiento	2	33%
Rutas de tránsito eficientes	2	33%
Mayor presencia de agentes globales	1	16.70%

Fuente: Elaboración propia con base en las pymes entrevistadas (2024)

Como se puede observar, entre las pymes hubo diversidad de respuestas, siendo la más trascendental en frecuencia las oportunidades de mejora en servicio con un 66.67%, lo cual abarca temáticas concernientes a la personalización, la integración de servicios y el seguimiento postventa. También se percibe que según la experiencia de cada empresa existen diversas percepciones sobre las áreas a mejorar por parte de los consolidadores de carga. Para ello, también es importante contrarrestar este análisis con

³ El cálculo de la frecuencia relativa se realizó con base en la frecuencia absoluta del ítem entre el número total de las 6 pymes entrevistadas.

la percepción de los consolidadores de carga sobre sus principales áreas a mejorar, en la cual se resaltan los siguientes criterios:

Cuadro 7
Costa Rica. Oportunidades de mejora, según consolidadores de carga entrevistados

Oportunidades de mejora	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa⁴
Comunicación	3	50%
Asesoría y acompañamiento	3	50%
Mejoras en servicio personalizado e integrado	3	50%
Uso de tecnología	2	33%

Fuente: Elaboración propia con base en los consolidadores de carga entrevistados (2024)

En el caso de los consolidadores de carga entrevistados hubo mayor coincidencia de un 50% en frecuencia de tres ítems, entre las percepciones de lo que consideran son las oportunidades de mejora para facilitar los procesos de internacionalización de las pymes, lo cual se interrelaciona directamente con los factores que también fueron mencionados en mayor medida por las pymes, por lo cual en el siguiente cuadro se unifica la clasificación de mayor a menor frecuencia de las oportunidades de mejora indicadas tanto por las pymes como por los consolidadores de carga en su conjunto.

Cuadro 8.
Costa Rica. Oportunidades de mejora, según consolidadores de carga y pymes entrevistadas

⁴ El cálculo de la frecuencia relativa se realizó con base en la frecuencia absoluta del ítem entre el número total de los 6 consolidadores de carga entrevistados.

Oportunidades de mejora	Frecuencia absoluta	Promedio simple (sin ponderar) ⁵
Mejoras en servicio personalizado e integrado	7	29 %
Comunicación	5	21 %
Asesoría y acompañamiento	5	21 %
Uso de tecnología	4	17 %
Rutas de tránsito eficientes	2	8 %
Mayor presencia de agentes globales	1	4 %
	24	100%

Fuente: Elaboración propia con base en los consolidadores de carga y pymes entrevistadas (2024)

Como se evidencia, las mejoras en servicio personalizado e integrado es la principal área de mejora según los consolidadores y las pymes entrevistadas. Si relacionamos esta temática con la asesoría que igual es parte de un servicio, cuentan con un peso promedio significativo del 50%. Asimismo, si bien el uso de tecnología está en cuarto puesto a nivel de frecuencia, en las respuestas de los entrevistados se enlaza el tema de uso de herramientas tecnológicas con énfasis en mejoras de comunicación y mejoras en servicio integrado, por lo que en sumatoria con estas variables también tiene un promedio relativo alto (67%), por lo cual, estas oportunidades de mejora se establecerán como puntos de partida para el análisis en los siguientes apartados.

5.2 Uso de tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs)

La infraestructura digital, se entiende como "un conjunto más amplio de herramientas y sistemas digitales que además pueden ofrecer capacidades para facilitar y habilitar artefactos y plataformas" (Baier et al.; 2021). Algunos ejemplos de

⁵ Se calcula con base en la frecuencia de mención del ítem entre el número total de frecuencias del conjunto de datos.

infraestructura digital incluyen tecnologías más complejas como son big data, Computación en la Nube, Inteligencia Artificial, Blockchain, robótica, entre otros. Artículos como el del Diario del Exportador (2020), mencionan que la tecnología desempeña un papel crucial en la consolidación de carga y corresponde adaptarse al mercado mediante la adquisición de nuevas tecnologías que transformarán radicalmente la industria del transporte.

En cuanto a las entrevistas en el área de tecnologías de la información y la comunicación, el 100% de los consolidadores entrevistados indicaron contar con medios tecnológicos para dar la trazabilidad y seguimiento a los envíos internacionales y de igual manera en la escala de importancia de la tecnología en la gestión logística internacional todos marcaron la calificación máxima y la puntuaron como muy importante, lo cual hace denotar que las herramientas tecnológicas son indispensables para los entrevistados en el ejercicio de las actividades logísticas.

Respecto a la consulta sobre cómo pueden los consolidadores aprovechar la tecnología en la gestión logística internacional de manera efectiva, los principales puntos acotados fueron el rastreo y la trazabilidad de la cadena, la automatización de procesos, la reducción de riesgos, así como mejoras en la planificación y el monitoreo. El consolidador B señala la mayoría de estos puntos en su comentario, el cual indica:

“La tecnología permite mantener la trazabilidad en toda la cadena logística en tiempo real, también agiliza procesos internos y externos, como todo se maneja desde la nube también permite contar con mejor cantidad y calidad de datos, lo cual le permite al cliente y al consolidador tomar mejores decisiones en sus procesos, especialmente en términos de entregas, plazos, servicios postventa y relación con el cliente. Esto a su vez reduce costos operativos y brinda una mayor precisión y visibilidad de todos los procesos de la cadena, lo cual mitiga riesgos”.

(Consolidador B, entrevista, 2024)

El comentario puede obedecer a que el consolidador B es el segundo con mayor experiencia en el mercado, lo cual se podría asociar al manejo de mejores estándares y al conocimiento de cómo con los años la industria logística y de consolidación de carga

ha ido revolucionando y con ello, las adaptaciones tecnológicas han sido indispensables para mantenerse en un mercado lleno de competidores.

De acuerdo con Hernández (2024), tecnologías como *blockchain* e inteligencia artificial proporcionan muchos beneficios al mejorar la transparencia, eficiencia y seguridad en la cadena de suministro. El *blockchain* permite rastrear la ubicación de contenedores, documentos y actividades clave a lo largo de la cadena de suministro global, mientras que inteligencia artificial puede optimizar rutas, predice la demanda y automatiza procesos, mejorando así la gestión logística, reduciendo costos y facilitando la toma de decisiones. Por tanto, están revolucionando la forma en que se maneja y consolida la carga, ofreciendo beneficios significativos para las empresas y los clientes.

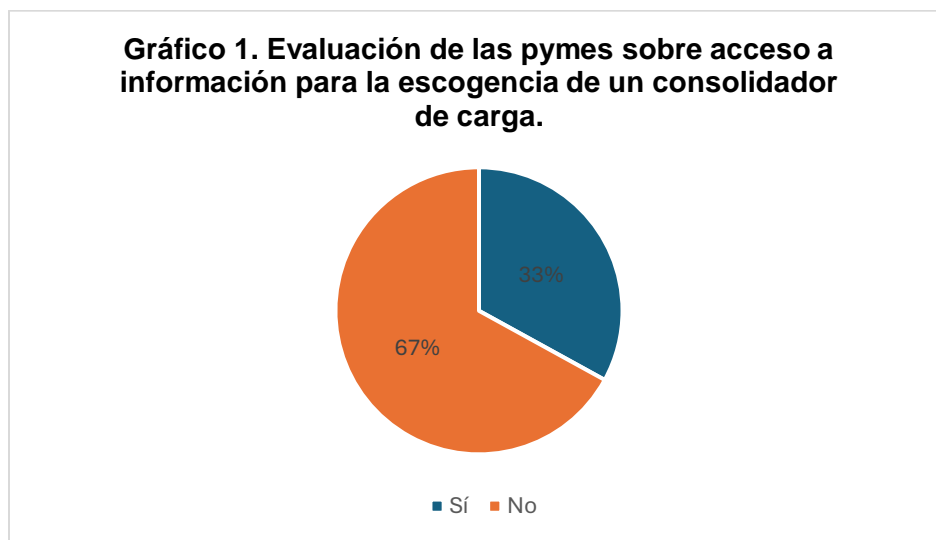
Según Kirby y Brosa (2011), para los consolidadores de carga es necesario el soporte tecnológico en las áreas de sistemas transaccionales de gestión (ERP) que permiten desplegar la gestión por procesos, integrando toda la información de la empresa en un único sistema. De igual manera requieren sistemas de ejecución logística, en los cuales se incluyen los sistemas de gestión de almacén (WMS), y los sistemas de gestión del transporte (TMS), que buscan brindar soluciones orientadas a garantizar una ejecución fiable y eficiente de estos procesos, tomando habitualmente como punto de partida la información de los ERP y asimismo, deben implementar sistemas de planificación y toma de decisiones y sistemas de business intelligence, los cuales por medio de la generación de informes buscan alimentar indicadores en el área de logística.

De acuerdo con Baier et al. (2021), la pandemia ha acelerado significativamente la transformación digital en el mundo, por lo que, para seguir operando, las empresas han tenido que digitalizar sus operaciones internas y de interacción con sus cadenas de suministro para ir integrando redes empresariales a una escala global; y en este sentido, el avance y desarrollo, se vislumbra como un promotor importante para la internacionalización de las pymes.

Por lo cual, este proceso de digitalización también supone retos en diferentes medidas, entre estos está el factor de comunicación y acceso a la información entre la cadena logística. En cuanto al cuestionamiento realizado al consolidador de carga de si

actualmente tienen las pymes suficiente acceso a información para la escogencia de un operador logístico que le brinde servicios adecuados de asesoría y transporte, hay opiniones encontradas, el 50% de los consolidadores entrevistados opina que sí hay información, no obstante, sí justifican que hay problemas, y el principal, según los entrevistados que respondieron afirmativamente, es que las empresas no se esmeran por elegir al más adecuado.

Mientras que el 50% que respondió que no, indicó que usualmente la escogencia de un consolidador se da más por recomendaciones que por medio de herramientas tecnológicas, esto principalmente derivado de que las pequeñas y medianas empresas buscan recomendaciones por medio de otras empresas que ya han exportado o a través de cámaras o redes institucionales de apoyo. También se les hizo la consulta a las pymes a manera de análisis comparativo de la información y los resultados arrojan lo siguiente:



Fuente: Elaboración propia con base en datos de las pymes entrevistadas. (2024)

Entre las principales justificaciones que brindaron las pymes que respondieron negativamente, el cual representa un porcentaje mayoritario (67%), es que en el proceso tuvieron que realizar mucha auto información, otros mencionaron que hay poca información disponible en las páginas web, por lo que se debe inclinar la decisión más por recomendaciones. Dentro de los que respondieron afirmativamente, indicaron que incluso el acceso a la información “puede resultar abrumador cuando no hay

conocimiento debido a la cantidad de alternativas y a que es difícil para una empresa que no conoce de logística saber cuál es la mejor opción.” (Pyme D, 2024).

De esto, se puede denotar la importancia de mejorar la red de comunicación y enlaces entre entidades públicas y privadas que puedan facilitar este proceso de escogencia. De acuerdo con Kirby y Brosa (2011), en este sentido, el fomento, desde las asociaciones sectoriales, de la consolidación de cargas entre pymes y la creación de centrales de compra de servicios logísticos debe formar parte de las estrategias de asociación entre las pymes y los consolidadores de carga.

Si bien, la literatura propone que existe una diversidad de factores internos y externos que determinan la adopción de nuevas tecnologías (León et al, 2017; Bocarando et al, 2018; Baier et al, 2021), los esfuerzos por asumir un mayor compromiso con la tecnología digital y la mejora en los procesos de comunicación su uso en las pymes y en los consolidadores de carga podrían iniciar por la concientización de los beneficios potenciales de esta relación comercial para la creación de valor y la gestión logística, y así se emprendan acciones para la mejora continua. Tal como lo menciona Baier et al (2021), las barreras existen en todas las etapas del proceso de la internacionalización de las pymes, y la transformación digital tiene el potencial de minimizar una parte de estas barreras.

5.3 Oportunidades de mejora en servicios

- **Asesoría y acompañamiento**

De acuerdo con Li (2023), el acompañamiento empresarial es fundamental para la reducción del cierre o fracaso de las pymes, y, si bien Costa Rica cuenta con iniciativas gubernamentales enfocadas en esas tareas, estas son dispersas en diversas instituciones del Estado, la academia, ONGs e iniciativas privadas, la experiencia

muestra que los emprendedores nacionales no tienen claridad de dónde recurrir en busca de apoyo.

Como se ha mencionado en el trabajo, dentro de las iniciativas privadas los consolidadores de carga brindan soporte a las pymes en este proceso de internacionalización, sin embargo, también mencionan que esto requiere de un esfuerzo constante en capacitaciones, asistencia a seminarios, educación formal, que implica una serie de costos, así lo menciona el consolidador E: “Es importante la constante capacitación y asesorías en materias comerciales internacionales, el problema en muchos casos es el tiempo, accesibilidad y costos de estos procesos.” (Consolidador E, entrevista, febrero, 2024)

Para ello Kirby y Brosa (2011), señalan la importancia de identificar las áreas en las que es más urgente el desarrollo de esta oferta de asesoría y capacitación, para proponer, a partir de allí, la enseñanza formativa que le dé respuesta. Por lo cual se le consultó a las pequeñas y medianas empresas entrevistadas, sobre los principales temas de asesoría que le interesan, y resaltaron los siguientes:

Cuadro 9.
Costa Rica. Principales temas de interés para asesoría, según pymes entrevistadas

Factor de análisis	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa⁶
Cumplimiento de normativa	4	66.67%
Optimización de rutas y tiempos de tránsito	3	50%
Selección de modalidades de transporte	3	50%
Optimización de costos logísticos	1	16.67%
Mejores prácticas para el manejo de carga	1	16.67%

⁶ El cálculo de la frecuencia relativa se realizó con base en la frecuencia absoluta del ítem entre el número total de las 6 pymes entrevistadas.

Fuente: Elaboración propia con base en pymes entrevistadas (2024)

Cabe resaltar que la pregunta fue orientada hacia temáticas que por medio de un servicio de asesoría del consolidador de carga se puedan solventar. Para ello, el cumplimiento de normativa fue el tema más mencionado por las pequeñas y medianas empresas entrevistadas, entre los argumentos asociados, las pymes sugieren que para apoyar sus procesos de internacionalización es importante entender las regulaciones y procedimientos aduaneros tanto del país de origen como del mercado meta, también destacan las medidas sanitarias y fitosanitarias, la asesoría en la aplicación de Tratados de Libre Comercio y les interesan temas de certificaciones que acrediten ciertos estándares de calidad, sostenibilidad, entre otros, por lo que supone un reto estar constantemente actualizados ante los cambios dinámicos en nuevas regulaciones.

Otra de las temáticas señaladas por las pymes fue la selección de modos de transporte, la cual, se enlaza con la optimización de costos logísticos que buscan las empresas. Según Serrato (2023), las técnicas de selección de transporte son herramientas fundamentales para las empresas que buscan optimizar su cadena de suministro y reducir costos y puede marcar una gran diferencia en la eficiencia y rentabilidad de la empresa. Referente a la asesoría en rutas de tránsito también su importancia para las empresas entrevistadas radica en optimizar sus operaciones logísticas y cumplir con los plazos de entrega.

La relación entre estas temáticas de interés para las pymes podría obedecer a distintos factores, el principal, es debido al giro comercial de las empresas entrevistadas, ya que cada actividad demanda requisitos específicos. Por ejemplo, unas se dedican al sector alimentario, lo cual exige estar constantemente actualizado en cuanto a medidas sanitarias o fitosanitarias y los plazos de entrega son cruciales en este sector. De igual manera la empresa de flores y follajes, al ser un producto perecedero, la asesoría en rutas y normativa es esencial para entrar al mercado destino con éxito y bajo un plazo muy limitado de entrega. Otro caso se da en sectores industriales de ventilación y aires acondicionados también los requisitos técnicos en cuanto al uso de gas refrigerante

puede convertirse en una barrera no arancelaria si no cuentan con el acompañamiento adecuado.

Esto a su vez puede ir ligado a una estructura de gestión o capacidad gerencial débil, así lo señala un estudio del Banco Interamericano de Desarrollo, realizado por Figal y Maffioli (2018), los cuales mencionan:

Estas empresas tienden a carecer de capacidades –personal calificado y con experiencia– para el proceso de exportación (...) las PYME típicamente se caracterizan por tener una gobernanza corporativa y estructuras de gestión y negocio débiles, considerando que en la mayoría de los casos se trata de empresas con jerarquías organizacionales personalizadas y tradicionales vinculadas a un único propietario o familia. Todos los factores mencionados sin duda limitan severamente el desarrollo exportador y la competitividad de estas empresas. (Figal y Maffioli, 2018)

En este sentido, y tomando en consideración que las pymes pueden tener dificultades de capacidad gerencial o personal capacitado en procesos de exportación, el contar con un aliado estratégico como el consolidador de carga puede contribuir a mitigar riesgos y a gestionar de manera más eficiente esta área. Por lo que, al priorizar la adaptación y acompañamiento a las necesidades específicas de las pymes, los consolidadores de carga pueden maximizar su valor agregado y convertirse en socios estratégicos clave para el éxito del proceso de internacionalización de las pymes.

- **Oportunidades de mejora en servicios integrados y personalizados**

En cuanto a otras temáticas de servicio distintas a la asesoría, las oportunidades de mejora señaladas por las pymes en las entrevistas también se orientan a cambios en personalización del servicio al cliente, mayor integración de servicios y que se incluyan servicios postventa. Entre los comentarios se destacan:

“Se debe mejorar el servicio al cliente personalizado y en el uso de herramientas tecnológicas que permitan dar más seguimiento al embarque sin necesidad de

estar solicitando estatus. También mayor diversificación de servicios integrados que generen valor agregado a la cadena” (Pyme A, entrevista, febrero, 2024).

“Mejorar el servicio post venta para crear relaciones a largo plazo, ya que muchas veces el acompañamiento es requerido en el tiempo y no únicamente cuando se va a realizar la exportación”. (Pyme D, entrevista, febrero, 2024).

En el capítulo anterior se evidenció que las pymes entrevistadas catalogaron los servicios brindados por el consolidador de carga como bueno o muy bueno, sin embargo, ninguno de los encuestados lo catalogó como excelente, entre las principales razones estaban la comunicación, la asesoría, el uso de tecnologías, el costo, el cumplimiento normativo y en plazos de entrega.

Esto es consecuente con lo señalado por Flores-Bastidas, quien comprobó que “existe una relación estadísticamente significativa entre la logística integral y la satisfacción al cliente, además evidenció que los clientes generan mayor satisfacción cuando perciben habilidad para que les resuelvan cualquier consulta o emergencia presentada, del mismo modo cuando se les mantiene informados, asociado a altos niveles de cordialidad y respeto.” (2021, pág.3)

Es de esta forma que entra en juego la logística integral, la cual fue abordada en el marco teórico, ya que la conexión de todas las fases de la cadena de suministro - desde la producción, el almacenamiento y el transporte hasta la entrega- debe optimizar el flujo de mercancías. Este argumento señala la importancia para el consolidador de brindar servicios integrados, lo cual a su vez se enlaza con el marco teórico al verificar que lo indicado por las pymes y los consolidadores es consecuente con los nuevos modelos de operación más integrados para los operadores logísticos de 3PL, 4PL, 5PL, respectivamente.

A nivel de redes de consolidadores de carga existen diversas asociaciones que permiten enlazar con operadores logísticos globales confiables, ya que para pertenecer a la red deben cumplir con una serie de requisitos que los define cada asociación. Por citar un ejemplo, World Cargo Alliance (WCA) por sus siglas en inglés, es la red de consolidadores de carga más grande del mundo, de acuerdo con su página web, cuentan

con 12214 agentes de carga miembros en 197 países y esto lo que permite es que los operadores logísticos tengan alcance global y puedan realizar networking y transacciones con métodos de pago por medio de su propio sistema, ahorrando costos de transferencia internacional y promoviendo la protección y seguridad financiera. (WCA, 2024). Por medio de este tipo de colaboraciones estratégicas los consolidadores pueden crear soluciones logísticas personalizadas o el desarrollo de nuevas rutas comerciales que van a constituir un beneficio para las pymes.

De acuerdo con Sánchez et al (2022), la evolución de los mercados, la economía de libre mercado y los tratados de libre comercio generaron que los operadores logísticos se especializaran ante las variadas necesidades de sus clientes, apareciendo distintos tipos de proveedores logísticos y enlazándolos desde 1PL que presta un servicio logístico como transporte, hasta los 4PL que prestan servicios de manera más estratégica e integrada y 5PL el cual es un concepto más reciente que incluye medidas de desempeño, más allá de los costos, como aspectos ambientales y sociales.

A su vez, esto se enlaza con métricas que deben ser utilizadas para medir el desempeño de los consolidadores de carga, lo cual está directamente relacionado con el servicio al cliente personalizado, ya que en la medida en que el consolidador de carga se adapte a las necesidades específicas de los clientes en los plazos, los costos, la fiabilidad y el cumplimiento de lo solicitado, su percepción podrá ser la personalización del servicio. Mora (2024. pág. 15), lo indica de la siguiente manera:

El servicio al cliente se convierte en un factor diferenciador que puede generar fidelización y ventaja competitiva. El cliente espera recibir su pedido en el menor tiempo posible, pero también con la máxima calidad y seguridad. Por ello, las empresas de logística deben garantizar que el proceso de entrega sea trazable, flexible y personalizado. La trazabilidad implica informar al cliente sobre el estado de su pedido en todo momento, desde la confirmación hasta la recepción. Esto genera confianza y reduce la incertidumbre. La flexibilidad implica ofrecer al cliente opciones para elegir el lugar, el horario y el modo de entrega que más le convenga. La personalización implica adaptarse a las necesidades y preferencias

del cliente, ofreciéndole soluciones a medida, lo que a su vez aumenta el valor y el reconocimiento.

Este aspecto se debe resaltar pues las organizaciones deben establecer medidas de desempeño claras, basadas en servicio al cliente, que les permita también ser flexibles a las necesidades de los clientes y que sean adecuadas a las actividades logísticas. Existen diversos modelos para una medición de los factores que están incidiendo en la relación entre los operadores logísticos y el servicio al cliente, para Rosales (2014), hay cuatro áreas multidimensionales en el sector de logística que se deben contemplar para el servicio al cliente:

- Tiempo: normalmente el tiempo del ciclo de cumplimiento del pedido.
- Confiabilidad: plazos de entrega fijos garantizados de pedidos precisos y sin daños.
- Comunicaciones: facilidad para tomar pedidos y responder consultas.
- Flexibilidad: la capacidad de reconocer y responder a las necesidades cambiantes de un cliente.

Rushton et al (2010), determinan que hay componentes logísticos de servicio al cliente que pueden ser vistos como elementos relacionados con las transacciones logísticas, donde el énfasis está en el servicio específico brindado y deben ser tomados en cuenta, los cuales se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro 10

Actividades relacionadas al servicio al cliente según fases.

Actividades previas	Política escrita de servicio al cliente
	Estructura organizativa definida
	Cultura organizativa
	Procedimientos definidos
	Flexibilidad del sistema para adaptarse a los clientes
Elementos durante la transacción	Tiempo total del ciclo logístico
	Disponibilidad de inventario
	Alternativas (modalidades) de entrega

	Tiempos de entrega
	Confiabilidad y entrega del pedido completo
	Estado de las mercancías
	Estatus y seguimiento del pedido
Elementos postventa	Procedimientos de facturación
	Exactitud de la facturación
	Seguimiento y garantía del servicio
	Política y procedimientos de quejas y reclamos

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Rushton et al (2010).

Como se observa, se toman en cuenta factores de servicio al cliente que surgen antes de la transacción real, también elementos relacionados directamente con el ejercicio de las actividades logísticas y factores postventa que involucran aquellos elementos que ocurren después de que se haya realizado la entrega. Es decir, enfatizan en la importancia de que el servicio no solo está asociado a las actividades propias del ejercicio de las funciones como consolidador de carga, sino en el análisis previo de la cultura organizacional, su estructura y procedimientos para luego dar paso a las actividades asociadas y posteriormente al seguimiento y políticas postventa con el fin de mantener una relación comercial sólida con los clientes.

En esto, la implementación de herramientas tecnológicas para realizar métricas y los sistemas de gestión basados en las tecnologías de la Información y la Comunicación, constituyen una base para la optimización de la cadena de suministro, como lo menciona Kirby y Brosa (2011) se requieren sistemas de evaluación de desempeño para alinear el comportamiento de las personas y de los departamentos con los objetivos de la organización y de los clientes.

Liu et al (2019) indican que existen evidencias de que las funcionalidades de las plataformas de *Customer Relationship Management* (CRM) por sus siglas en inglés, mejoran las comunicaciones y el compromiso comercial en relaciones B2B para mejorar la satisfacción de los distribuidores internacionales y los clientes. De acuerdo con Agudelo y Saavedra (2013), el CRM o la Gestión de las relaciones con el cliente, es una herramienta que permite que haya un conocimiento estratégico de los clientes y sus preferencias, así como un manejo eficiente de la información dentro de la organización,

con el fin de que pueda haber un desarrollo adecuado de todos los procesos internos que estén representados en la capacidad de retroalimentación y medición de los resultados de los negocios.

Baier et al (2021) por su parte agregan que si bien plataformas como el CRM son una excelente herramienta para etapas de expansión de las empresas, en etapas de madurez, las tecnologías se suelen asociar a procesos acelerados y rápidos de internacionalización, por lo cual se requiere de tecnologías digitales avanzadas que se relacionan a la infraestructura digital, como la computación en la nube, la inteligencia artificial, *el blockchain*, la robótica, entre otros.

De lo anterior se deduce la importancia para los consolidadores de brindar una logística integrada de servicios que permita optimizar procesos y mejorar la eficiencia operativa por medio del establecimiento de métricas, tecnologías, así como políticas, procedimientos y cultura organizacional enfocada en servicio al cliente. Para ello es vital trabajar en conocer las necesidades logísticas específicas de cada pyme para garantizar el objetivo principal que es la entrega sistemática y eficiente de las mercancías hasta el destino final, promoviendo la personalización del servicio y, por ende, la satisfacción del cliente.

Un vez realizado el análisis anterior, se observa que las principales oportunidades de mejora para los consolidadores de carga se centran en el uso de tecnologías de la información y la comunicación, las mejoras en temáticas relacionadas a asesoría y acompañamiento para las pymes y en áreas de servicio al cliente personalizado con miras a la integración de servicios de toda la cadena logística. Las principales recomendaciones ante este panorama se mencionarán en el siguiente apartado de conclusiones y recomendaciones.

CONCLUSIONES

Los resultados de la presente investigación analizan los servicios de asesoría y transporte que brinda el consolidador de carga internacional de manera que facilite el proceso de internacionalización de las pymes en Costa Rica, no obstante, los alcances no son generalizados, sino que se derivan exclusivamente de las pymes y consolidadores de carga entrevistados. Sin embargo, representan un antecedente teórico para investigaciones posteriores de quienes tengan iniciativas que estimulen la internacionalización de las pymes por medio de agentes de carga.

Como conclusión general se determina que los servicios brindados por el consolidador de carga pueden facilitar los procesos de internacionalización de las pymes. Si bien, existen áreas de mejora tanto a nivel de redes colaborativas público- privadas, como a nivel interno, se comprueba que las pymes entrevistadas han experimentado beneficios del trabajo conjunto en sus procesos de internacionalización.

Las principales conclusiones derivadas de este estudio son las siguientes:

Actualmente el marco normativo que ampara los requisitos y las competencias para operar como consolidador de carga en Costa Rica está dado por la Ley General de Aduanas y su Reglamento y la institución pública que los regula es el Ministerio de Hacienda por medio del Servicio Nacional de Aduanas, donde al presente se encuentran activos 209 consolidadores de carga. No obstante, en temas de asociaciones sectoriales, la Asociación Costarricense de Agencias de Carga (ACACIA) cuenta con apenas un 22,5% de la representatividad total del sector, es decir, 47 agremiados, lo cual podría afectar el desempeño del consolidador en funciones esenciales de desarrollo técnico, diálogo de políticas, articulación institucional y no necesariamente por medio de la asociatividad pueden actualmente estarse percibiendo las demandas de todos los actores involucrados en el ámbito de consolidación de carga.

Respecto a la relación del consolidador con instituciones vinculadas en temas de internacionalización para pymes, se percibe que existen iniciativas como la Red Institucional de Apoyo a la Pyme por parte del Ministerio de Economía, Industria y Comercio que busca establecer programas de atención a las necesidades de las pymes

por medio del enlace público- privado y también programas de PROCOMER como “Encadenados”, el cual se gestó a partir del año 2023 y busca enlazar relaciones entre empresas exportadoras y suplidoras costarricenses; donde dentro de sus áreas de atención toman en cuenta al sector de logística para buscar encadenamientos locales. Sin embargo, en este tipo de mecanismos en la cual se vinculan diversas cámaras sectoriales, aún no hay representatividad de la Asociación Costarricense de Agencias de Carga (ACACIA), lo cual también constituye un área de eventual desarrollo colaborativo.

En cuanto a la relación comercial y los servicios de asesoría y transporte brindados por el consolidador de carga internacional a las pymes costarricenses, en términos generales las pymes evalúan la relación comercial y los servicios brindados por los consolidadores de carga como buena en un 50% de los casos y como muy buena en el 50% de respuestas, sin embargo, ninguno de los encuestados la catalogó como excelente, lo que deduce que existen áreas de mejora lo cual se abordará en próximas conclusiones.

Referente a los criterios de selección de agentes de carga, las pymes enfatizan en razones de competitividad en costos, servicios ofertados, asesoría y acompañamiento, experiencia en el mercado, cobertura global y oportunidades de financiamiento. El comportamiento de las respuestas evidencia que las empresas se vuelven un comprador más demandante conforme más cantidad de empleados tienen, en términos de que no solo buscan optimizar la cadena logística por medio de costos, sino que toman otros de los factores mencionados en consideración para su elección.

Entre los principales beneficios experimentados del trabajo conjunto se destacan el acompañamiento, la reducción de costos y riesgos, el cumplimiento de plazos de entrega y las pymes lo perciben como una solución integral en las actividades logísticas según sus necesidades específicas.

De igual manera se comprueba que las redes de contacto tanto a nivel nacional como internacional que les brindan los consolidadores de carga por medio de servicios integrados, les ha beneficiado principalmente en el intercambio de conocimiento del mercado meta en cuanto a regulaciones normativas y prácticas comerciales y a la

reducción de costos por medio de las negociaciones comerciales que efectúa el consolidador. En general, los resultados expuestos determinan que las relaciones de redes entre actores de toda la cadena logística y las nuevas tendencias de integración y optimización tales como modelos 4pl o 5pl, son coadyuvantes en los procesos de internacionalización y en la relación entre pymes y consolidadores de carga para las empresas entrevistadas.

Se observa que las principales oportunidades de mejora para los consolidadores de carga se centran en el uso de tecnologías de la información y la comunicación, las mejoras en temáticas relacionadas a asesoría y acompañamiento para las pymes y en áreas de servicio al cliente personalizado con miras a la integración de servicios de toda la cadena logística.

RECOMENDACIONES GENERALES

Se debe fomentar la asociatividad del sector de consolidación de carga para mejorar las capacidades de representación de los intereses del gremio y con esto fortalecer estrategias para situarse como un actor clave en el fomento de programas que desarrollen encadenamientos con las pymes tanto a nivel público como empresarial.

Es importante la creación y participación en redes formales colaborativas por parte de los consolidadores y la Asociación de agentes de carga para que se vinculen con el sector exportador, tales como sistemas de capacitación con cámaras de apoyo a las pymes y programas de entidades públicas afines a procesos de internacionalización del Ministerio de Economía, Industria y Comercio, el Ministerio de Comercio Exterior y la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER).

También es trascendental que se fortalezcan los enlaces con agentes internacionales, por medio de mecanismos como redes mundiales certificadas de asociaciones logísticas o a través de asistencia a ferias especializadas en transporte de mercancías, logística y comercio exterior con el fin de centrarse en áreas geográficas

clave y robustecer la cobertura global, para ofrecer servicios más completos e integrados para las pymes.

Además, es primordial para los consolidadores fomentar una comunicación abierta y constante con los clientes, brindándoles información detallada sobre costos, tiempos de entrega y opciones de transporte, y como parte de ello, debe ser flexible, es decir, debe reconocer y responder a las necesidades cambiantes de los clientes, ya que, según las áreas de mejora señaladas, esto podría contribuir a construir relaciones sólidas y duraderas.

De igual forma, los consolidadores de carga deben fortalecer la capacidad de comprender las necesidades específicas de las pequeñas y medianas empresas para brindarles asesoría y acompañamiento, así como soluciones personalizadas. Entre los principales temas de interés de las pymes entrevistadas, están el cumplimiento de normativa, la optimización de rutas, tiempos de tránsito y costos logísticos, la selección de modalidades de transporte y mejores prácticas logísticas para el manejo de sus cargas. Los temas varían según el giro comercial y experiencia individual de cada pyme.

La inversión en mejorar la infraestructura tecnológica y las redes de comunicación es fundamental para los consolidadores de carga principalmente en sistemas de planificación, gestión de procesos y gestión de las relaciones con el cliente. Ya que, por medio de la computación en la nube, la inteligencia artificial, el blockchain, entre otras nuevas tecnologías, hay constantes avances en este ámbito, lo que a su vez facilita una gestión de procesos más eficiente, al optimizar los tiempos de entrega, minimizar los costos y riesgos, mejorar la trazabilidad de la cadena de suministro, y, por ende, puede haber un manejo eficiente de la información y la comunicación con el cliente.

Para estudios posteriores, se recomienda contrastar experiencias internacionales en el análisis de servicios propuestos por consolidadores de carga externos que faciliten procesos de internacionalización de las pymes.

Referencias

- Araya, A. (2009). El proceso de internacionalización de empresas. TEC Empresarial, 3(3), 18-25. https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/view/653
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica (1960). Ley Orgánica del Ministerio de Economía, Industria y Comercio N° 6054. https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=48541
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica (2022). Ley General de Aduanas N° 7557. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=25886
- Asamblea Legislativa (2004). Reforma Reglamento a la Ley General de Aduanas. Decreto N° 31667-H- http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=52506&nValor3=56983&strTipM=TC
- Asociación Costarricense de Agencias de Carga, consolidadores y logística internacional de Costa Rica (ACACIA, s.f.). Historia: Fundadores. <https://www.acacia.co.cr/acacia.php#fundadores>
- Baier, H.; Walsh, D. y Mulder, N. (2021) .“La transformación digital de las pymes exportadoras desde una perspectiva teórica y práctica”, Documentos de Proyectos (LC/TS.2021/156), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/e6988ea8-9890-41c4-b09c-ff72a9183371/content>
- Barahona, J. & Camacho, N. (1996). Sistema Aduanero Nacional de Costa Rica. <https://www.incae.edu/sites/default/files/cen359.pdf>

- Ballou, R. H. (2004). Logística. Administración de la cadena de suministro. México: Prentice Hall. Pearson Educación
- Bravo, E; Dini, M; Rueda, M.; (2020). La contribución de las asociaciones empresariales al desarrollo de las políticas productivas Elementos para la elaboración de un marco analítico. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/76ef247c-0b2f-4178-82c8-e636e63ca924/content>
- Bustillos, L; Carballo, B. (2018). Integración de la cadena de suministro: Una revisión a la literatura. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7170985.pdf>
- Cáceres Matajira, J. and Osorio Uribe, S., 2020. Guía Para PYMES: Selección De Agentes De Carga Internacional Para Sus Exportaciones. [online] Bibliotecadigital.udea.edu.co.
<http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/14997/5/CaceresJuliana_2020_SeleccionAgentesPYME.pdf>
- Caldentey, P (2020). Centroamérica: desafío de desarrollo de las mipymes en un contexto de integración. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/2c7fec3c-c404-496b-a0da-e6a14b1cee48/content>
- Cámara de Exportadores de Costa Rica (2024). Quiénes somos. <https://www.cadexco.org/contents/2/quienes->
- Cámara de Industrias de Costa Rica (2024). Quiénes somos. <https://cicr.com/quienes-somos/#valores>
- Cardozo, E; Rodríguez, C y Velásquez, Y. (2012). La definición de PYME en América: Una revisión del estado del arte. https://oa.upm.es/19398/1/INVE_MEM_2012_139918.pdf
- Castrellón, J. (2014). Consolidación de carga como mecanismo de coordinación en cadenas de suministro de perecederos: Estudio de simulación <https://www.redalyc.org/pdf/496/49635366030.pdf>

Comisión Económica para América Latina (CEPAL, S.F.). Acerca de Microempresas y Pymes. <https://www.cepal.org/es/temas/pymes/acerca-microempresas-pymes>

Comisión Europea (2019). Guía del usuario sobre definición del concepto de PYME. <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/42921/attachments/1/translations/es/renditions/native#:~:text=%C2%ABLa%20categor%C3%ADa%20de%20microempresas%2C%20peque%C3%B1as,excede%20de%2043%20millones%20EUR%C2%BB>.

Consejo Monetario Centroamericano (2019). Acuerdo Monetario Centroamericano. <https://www.secmca.org/wp-content/uploads/2019/02/Acuerdo-Monetario-Centroamericano.pdf>

Chaves, G. y Segura, O. (2010). Aportes para la internacionalización de la MIPYME en Costa Rica. https://www.procomer.com/wp-content/uploads/Materiales/aportes_internacionalizacion_mipyme2020-02-19_22-11-56.pdf

Chinchilla, K., 2018. Un Panorama Actual Del Sector De Las Mipymes En Costa Rica. [online] Uned.ac.cr. <<https://www.uned.ac.cr/acontecer/a-diario/juncos/51-a-diario-/gestion-universitaria/3306-un-panorama-actual-del-sector-de-las-mipymes-en-costa-rica>>

Colegio de Ciencias Económicas, Miembros de Comisión Realidad Nacional, s.f. *LAS MIPYMES EN COSTA RICA*. <https://www.colegiocienciaseconomicas.cr/documentos/asamblea/MIPYMES-REALIDAD-NACIONAL.pdf>

Diario del exportador (2020). El futuro del transporte de mercancías. <https://www.diariodelexportador.com/2020/02/el-futuro-del-transporte-de-mercancias.html>

Downs, D. (1992). Understanding the Freight Business. Editorial : Micor Freight UK; 4a edición.

- Escribano, E. & Soto, E. (2019). El método estudio de caso y su significado en la investigación educativa. https://www.researchgate.net/publication/28195979_El_metodo_de_estudio_de_caso_Estrategia_metodologica_de_la_investigacion_cientifica/link/00b7d53bd80a954613000000/download?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uInB1YmxpY2F0aW9uIn19
- Espinel, L. (2014). Repositorio Universidad Militar. Retrieved from <http://repository.unimilitar.edu.co:8080/bitstream/10654/13141/1/Ensayo%20Lad y%20Viviana%20Espinel.pdf>
- Fadda, G. (2022). Guía práctica para la Internacionalización de una Pyme. <https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/547973/Isnardi%2C%20P.%20I.%20%282022%29.%20Gu%C3%ADa%20pr%C3%A1ctica%20para%20la%20i nternacionalizaci%C3%B3n%20de%20una%20Pyme..pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Figal, L. y Maffioli, A. (2018). Las pyme y el desafío para exportar. <https://idbinvest.org/es/blog/impacto-en-el-desarrollo/las-pyme-y-el-desafio-de-exportar>
- Flores Bastidas, L. V. (2021). Logística integral y satisfacción del cliente de los servicios logísticos en Guayaquil. [Tesis de maestría, Universidad Politécnica Salesiana]. Repositorio Institucional. <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/20194>
- Frohmann, A. et al (2016). Internacionalización de las pymes: Innovación para exportar. Editorial CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/40737-internacionalizacion-pymes-innovacion-exportar>
- Gallego, N. et al (2017). ESTUDIO DE CASOS: Método de investigación cualitativa. <https://institutorambell.blogspot.com/2023/04/estudio-de-casos-metodo-de.html>
- Gamba, M (2023). Hub logístico. <https://controlterrestre.com/es/2023/12/11/hub-logistico/>

- García, L. A. M. (2016). Indicadores de la gestión logística. Ecoe Ediciones.
- González Cancelas, N., (2016). Presentación: transporte y logística. Revista Transporte y Territorio, (14), 1-4. <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=333046307001>
- Guzmán, J. (2005). El agente de carga. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3625802.pdf>
- Hernandez, A. (2024). Transformando la Cadena de Suministro: Blockchain y Trazabilidad en la Logística. <https://www.linkedin.com/pulse/transformando-la-cadena-de-suministro-blockchain-y-en-alexander-xgyef/>
- Hernández, S., Fernández, C. & Baptista, M. (2018). Metodología de la Investigación. 6ta edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. DE C.V., México D.F.
- Kirby, C. & Brosa, N. (2011). La logística como factor de competitividad de las Pymes en las Américas. https://www.competecaribbean.org/wp-content/uploads/2013/06/Kirby_Brosa_final_Logistics-as-a-Competitiveness-Factor-for-SMEs-spanish.pdf
- Leiva, J. (2013). La internacionalización de las Pymes en Costa Rica. https://www.researchgate.net/publication/324213092_La_internacionalizacion_de_las_Pymes_en_Costa_Rica/link/5ac5094ea6fdcc051daf12d9/download?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19
- León, M. et al (2017). Factores que Afectan la Adopción de Tecnologías de Información en Micro y Pequeñas empresas: un Estudio Cualitativo. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6672185>
- Liu, G., Wu, M. S. S., Ko, W. W., Chen, C. H. S., & Chen, Y. (2019), Cause-related marketing: Led corporate social responsibility in international business-to-business markets: the contingent roles of host country sustainable development. *International Marketing Review*, 37(4), 713–734.

- Lock, M. (2016). The Evolution of Freight Forwarding: From Written to Digital and Beyond.
<https://www.linkedin.com/pulse/evolution-freight-forwarding-from-written-digital-beyond-max-lock>
- Madrigal, R. (2024). Entrevista por correo electrónico. Jefe del Departamento de Estadística y Registros de la Dirección General de Aduanas.
- Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica *Pensamiento & Gestión*, núm. 20.
<https://www.redalyc.org/pdf/646/64602005.pdf>
- Méndez, L. (2018). Las redes interorganizacionales y los procesos de internacionalización de las International New Ventures.
<https://www.redalyc.org/journal/880/88055200015/88055200015.pdf>
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC, 2021). Estado de Situación PYME en Costa Rica 2021.
<http://reventazon.meic.go.cr/informacion/estudios/2021/pyme/DIGEPYME-INF-038-2021.pdf>
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC, 2024). Red de apoyo PYME.
<https://www.meic.go.cr/web/130/pymes/rgano-colegiado/red-de-apoyo-pyme.php>
- Ministerio de Hacienda (s.f.). Requisitos para la autorización e inscripción como consolidador de carga internacional.
<https://www.hacienda.go.cr/docs/51c36334844d5%20RA07REQUISITOSAUTORIZACIONCOMOCONSOLIDADORDECARGA.doc>
- Morales Pérez, C., 1998. Transporte y Logística Internacionales: Perfil De Los Agentes De Carga En Los Ámbitos Nacional e Internacionales.
<<https://www.imt.mx/archivos/Publicaciones/PublicacionTecnica/pt115.pdf>
- Mondragón, V. (s.f.). Internacionalizar a las empresas a través de Joint Venture.
<https://www.diariodelexportador.com/2017/09/internacionalizar-la-empresa-traves->

de_8.html#:~:text=En%20los%20negocios%20internacionales%2C%20el,el%20control%20de%20la%20misma.

Mora, A. (2024). Así será el futuro de la cadena de suministro. Periódico El Financiero. <https://www.elfinancierocr.com/opinion/asi-sera-el-futuro-de-la-cadena-de-suministro/AWVXDR43OJCGHGNPM5ETXWL4UE/story/>

Novack, R. A., Rinehart, L. M. & Wells, M. V. (1992). Rethinking concept foundations in logistics management. *Journal of Business Logistics*, 13(2), 233-267.

Ocampo Vélez, P. (2009). Gerencia logística y global. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (66), 113-136. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20620269006.pdf>

Organización Mundial de Comercio. (2016). Informe sobre el comercio mundial: Obstáculos comerciales a la participación de las pymes en el comercio. https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/wtr16-4_s.pdf

Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER, 2017). Guía de optimización logística. https://www.procomer.com/wp-content/uploads/Materiales/Guia_de_Optimizacion_Logistica2020-02-27_14-39-52.pdf

Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER, 2024). Sistema Integrado de Logística. <https://silogisticacr.com/#/home>

Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER, 2023). Encadenamientos para la exportación. https://www.procomer.com/wp-content/uploads/PPT.-Encadenamientos_.pdf

Ramos Cepeda, V. (2020). Las teorías del proceso de internacionalización de la empresa. Una revisión de la literatura. *Revista Utesiana de la Facultad Ciencias Económicas y Sociales*. https://www.utesa.edu/home/revistas-utesianas/rev-economicas-sociales/descargables/2020/2020_Sociales_Art_4.pdf

Reena, B., & Suominen, K. (2014). A la conquista de los mercados mundiales. Cómo promover la internacionalización de la pequeña y mediana empresa en América

Latina. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/viewer/A-la-conquista-de-los-mercados-mundiales-C%C3%B3mo-promover-la-internacionalizaci%C3%B3n-de-la-peque%C3%B1a-y-mediana-empresa-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe-Resumen.pdf>

Rivera, L. (2022). Fortaleciendo el Ecosistema Emprendedor de Costa Rica. Políticas de Desarrollo Productivo y Gestión Avanzada para los nuevos emprendimientos y las MIPYMES. <https://www.academiaca.or.cr/download/fortaleciendo-el-ecosistema-emprendedor-en-costa-rica/>

Salas, C. (2022). Asociatividad empresarial como alternativa para el éxito competitivo de las MIPYMES en Costa Rica. Yulök Revista de Innovación Académica, Vol.6 (1), 28-45. <https://doi.org/10.47633/yulk.v6i1.433>

Sánchez, D.; Acevedo, M. y Orjuela, J. (2023). Evaluando los operadores logísticos. Retos y tendencias. <https://revistas.udistrital.edu.co/index.php/Tecnura/article/view/17624/18628>

Savino del Bene (2023). 4PL: qué es, ventajas y diferencias con otros niveles de subcontratación. <https://www.savinodelbene.com/es/4pl-que-es-ventajas-y-diferencias-con-otros-niveles-de-subcontratacion/>

Serrato, C. (2022). Servicio al cliente en logística: Roles e importancia. <https://inmediatum.com/blog/logistica/servicio-al-cliente-en-logistica-roles-e-importancia/>

Servera (2010). Concepto y evolución de la función logística. <https://www.redalyc.org/pdf/818/81819024018.pdf>

Universidad de Costa Rica, 2018. INFORME DE RESULTADOS III ENCUESTA NACIONAL DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN COSTA RICA 2018. <https://odd.ucr.ac.cr/sites/default/files/MiPymes/Informe-Tercera-Encuesta-Mipymes-Observaciones-para-divulgar.pdf>.

Villareal (2005). VILLARREAL LARRINAGA, O., (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. Cuadernos de Gestión, 5(2), 55-73.
<https://www.redalyc.org/pdf/2743/274320875003.pdf>

World Cargo Alliance (WCA, 2024). Beneficios.
<https://www.wcaworld.com/Benefits/GlobalReach>

Anexos

Anexo 1. Cuestionario para consolidadores de carga internacional

Introducción

Buenos días, mi nombre es Karla Arce Hidalgo. Me encuentro cursando el módulo final de la Maestría en Gerencia del Comercio Internacional en el Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible (CINPE) y como parte de mi trabajo final de graduación estoy realizando la investigación titulada: *Análisis de los servicios de asesoría y transporte de consolidadores de carga internacional y su contribución en los procesos de internacionalización de Pymes costarricenses: Estudios de caso.*

El objetivo de esta entrevista es estudiar la relación comercial y los servicios de asesoría y transporte brindados por el consolidador de carga internacional a las pequeñas y medianas empresas costarricenses en los procesos de internacionalización de mercancías y establecer oportunidades de mejora para los consolidadores de carga internacional que faciliten dicho proceso de internacionalización de las pymes en Costa Rica.

Este cuestionario está dirigido a consolidadores de carga internacionales que operan tanto a nivel nacional como internacional, involucrados en experiencias de procesos de internacionalización de pequeñas y medianas empresas.

El cuestionario está compuesto por 3 secciones: Servicios, Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) y oportunidades de mejora.

Le solicitamos respetuosamente responder a esta encuesta, el tiempo estimado es de 20 minutos. La información recopilada se usará sólo con fines académicos. Las respuestas serán tratadas de manera confidencial y no se individualizará la información recolectada.

Si presenta alguna duda o consulta adicional, sírvase escribir a mi correo electrónico karla.arce.hidalgo@est.una.ac.cr ; o bien a PhD. Suyen Alonso al correo electrónico suyen.alonso.ubieta@una.ac.cr

Preguntas

Sección I: Servicios

1. ¿Hace cuánto se dedica a la actividad?
2. Considerando el giro de negocio, ¿Ofrecen servicios de asesoría para ayudar a los clientes pymes a comprender y cumplir con las normativas locales e internacionales?

Sí No

3. ¿Qué servicios de valor agregado ofrece para apoyar a las pymes en el proceso de internacionalización?
4. De su cartera de clientes ¿qué porcentaje representan pequeñas y medianas empresas con enfoque a la internacionalización?

de un 0% a un 25%

de un 25% a un 50%

de un 50% a un 75%

de un 75% a un 100%

N/R

5. Desde su experiencia ¿Cuáles son las principales funciones o servicios que debe tener un consolidador de carga para facilitar el proceso de internacionalización para pequeñas y medianas empresas?
6. Considerando los servicios que ustedes ofrecen ¿Cómo estos contribuyen a la gestión de la cadena de suministro internacional de las pymes?
7. Describa cómo se compone su red de socios logísticos.
8. Su red de socios ¿Cómo contribuye a facilitar los procesos de internacionalización para los clientes pymes?

Sección II: Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's)

9. Desde su perspectiva ¿actualmente tienen las pymes suficiente acceso a información para la escogencia de un consolidador de carga que le brinde servicios adecuados de asesoría y transporte? Justifique su respuesta.
10. Defina el grado de importancia de la tecnología en la gestión logística internacional
- () Muy importante
- () Importante
- () Importancia regular
- () No es importante
- () No lo sé
11. Coméntenos ¿cómo pueden los consolidadores aprovechar la tecnología en la gestión logística internacional de manera efectiva?
12. ¿Disponen de medios tecnológicos para dar la trazabilidad y seguimiento a los envíos internacionales?
- () Sí
- () No

Sección III: Oportunidades de mejora

13. ¿Cómo se adaptan a los cambios en normativas aduaneras y acuerdos comerciales internacionales para facilitar la asesoría para las pymes? (por ejemplo: prácticas tales como capacitaciones, seminarios, educación formal)
14. Desde su rol ¿Qué consejos tiene para pymes que buscan expandir su presencia global a través de estrategias logísticas efectivas?
15. Dentro de las competencias de los consolidadores de carga ¿Cuáles son las principales oportunidades de mejora para facilitar los procesos de internacionalización de las pymes?

Anexo 2. Cuestionario para pymes

Introducción

Buenos días, mi nombre es Karla Arce Hidalgo. Me encuentro cursando el módulo final de la Maestría en Gerencia del Comercio Internacional en el Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible (CINPE) y como parte de mi trabajo final de graduación estoy realizando la investigación titulada: *Análisis de los servicios de asesoría y transporte de consolidadores de carga internacional y su contribución en los procesos de internacionalización de Pymes costarricenses: Estudios de caso.*

El objetivo de esta entrevista es estudiar la relación comercial y los servicios de asesoría y transporte brindados por el consolidador de carga internacional a las pequeñas y medianas empresas costarricenses en los procesos de internacionalización de mercancías y establecer oportunidades de mejora para los consolidadores de carga internacional que faciliten dicho proceso de internacionalización de las pymes en Costa Rica.

Este cuestionario está dirigido a pequeñas y medianas empresas en Costa Rica que estén involucradas en procesos de internacionalización de sus productos y trabajen en conjunto con consolidadores de carga. El cuestionario está compuesto por 3 secciones: Internacionalización, servicios y oportunidades de mejora.

Le solicitamos respetuosamente responder a esta encuesta, el tiempo estimado es de 20 minutos. La información recopilada se usará sólo con fines académicos. Las respuestas serán tratadas de manera confidencial y no se individualizará la información recolectada.

Si presenta alguna duda o consulta adicional, sírvase escribir a mi correo electrónico karla.arce.hidalgo@est.una.ac.cr ; o bien a Ph.D. Suyen Alonso al correo electrónico suyen.alonso.ubieta@una.ac.cr

Sección I: Internacionalización

1. ¿Cuál es el giro comercial de su negocio?
2. ¿Qué razones motivaron a su empresa a internacionalizarse?
3. ¿Hace cuántos años fue?
4. Durante la misión de internacionalizarse ¿Cuáles fueron los principales desafíos enfrentados?

Sección II: Servicios

5. Podría mencionarnos sobre ¿Cuáles criterios tomaron en cuenta para elegir al consolidador de carga internacional?
6. Al momento de elegir los servicios de asesoría y transporte internacional, ustedes como pymes ¿Consideran que existe un buen acceso a la información logística para tomar esta decisión? Justifique su respuesta.
7. ¿Cómo evalúan la asesoría y el seguimiento de la carga durante el transporte internacional brindado por el consolidador de carga?

() Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala

Sección III: Oportunidades de mejora

8. Desde su perspectiva y en materia de servicios logísticos ¿En cuáles temas les interesaría recibir asesoría para apoyar su proceso de internacionalización?
9. Partiendo de la relación comercial consolidador y pyme ¿Qué beneficios han experimentado del trabajo conjunto?
10. ¿Cuáles son las principales oportunidades de mejora que consideraría deben adoptar los consolidadores de carga para facilitar los procesos de internacionalización de las pymes?