

UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL

Sede Central

Administración Aduanera

DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE ALIANZA ESTRATÉGICA DE SERVICIOS DE
CORREDURÍA ADUANERA PARA EL TRANSPORTISTA ADUANERO ADRIÁN
CORRALES RODRÍGUEZ, CANTÓN CENTRAL DE ALAJUELA, DURANTE EL
PERIODO 2020 – 2021

Trabajo final de graduación como requisito para optar por el grado académico de

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN ADUANERA

Andrea Corrales Picado

Andrea Murillo Arroyo

Berny Molina Campos

Alajuela, setiembre 2021

ACTA No. 02 – 2021

En la ciudad de Alajuela, el 27 de octubre de 2021, a las 18:08 horas, estando presentes, en forma virtual, en vivo, por medio de la plataforma Google Meet, en el siguiente enlace: <https://meet.google.com/amx-drxk-hrh> las personas: Erick Alvarado Barrantes en su condición de Tutor; Steven Herrera Oviedo en su condición de Lector; Róger Chavarría Astorga en su condición de Lector; y Joyce Vega Sánchez, en su condición de Directora de Carrera; miembros del Tribunal Evaluador, del Trabajo Final de Graduación, en la modalidad de Proyecto, para optar por el grado de Licenciatura en Administración Aduanera, de las personas estudiantes Andrea Corrales Picado cédula 205880982, Andrea Murillo Arroyo cédula 206050531 y Bery Molina Campos cédula 206390703.

Reunido el Tribunal Evaluador, los aspirantes procedieron a presentar y defender su Trabajo Final de Graduación, titulado “Diseño de una propuesta de alianza estratégica de servicios de correduría aduanera para el transportista aduanero Adrián Corrales Rodríguez, cantón central de Alajuela, durante el periodo 2020 – 2021”.

Concluida la defensa del Trabajo Final de Graduación el Tribunal Evaluador consideró que, de conformidad con la normativa aplicable en la materia, las personas estudiantes obtuvieron una calificación de 9.4 cumpliendo con las exigencias requeridas para la Aprobación con observaciones del Trabajo Final de Graduación y les es conferido el grado de Licenciados en Administración Aduanera.

El Tribunal Evaluador recomienda que se incorporen las siguientes Observaciones al Trabajo Final de Graduación, para que las realicen y entreguen la versión final en un plazo máximo de quince (15) días hábiles. Se advierte que el Trabajo Final de Graduación se considerará incompleto hasta tanto las observaciones del Tribunal Evaluador no sean atendidas e incorporadas y las personas estudiantes no podrán continuar con los trámites de graduación.

OBSERVACIONES:

1. Modificar la portada de acuerdo con el anexo VI del Reglamento de Trabajos Finales de Graduación.
2. Las figuras deben contar con fuente, por ejemplo, la figura 15 y 16 carecen de ella, deben verificar que todas tengan la fuente.
3. Subtitular el capítulo IV para mayor facilidad de comprensión de los objetivos planteados.
4. Incluir la carta de aceptación de la empresa para el desarrollo del proyecto.
5. Incluir las recomendaciones en la sección de conclusiones y recomendaciones.
6. Subtitular el diagnóstico dentro del documento.

Es todo. Leído y aceptado por los presentes, en Alajuela, el día 27 de octubre del 2021, a las 19:30 horas.

Atentamente,

JOYCE
ANDREA
VEGA
SANCHEZ
(FIRMA)

Firmado
digitalmente por
JOYCE ANDREA
VEGA SANCHEZ
(FIRMA)
Fecha: 2021.10.27
19:45:37 -06'00'

Joyce Vega Sánchez
Directora de Carrera
Bachillerato y Licenciatura
Administración Aduanera

**CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA EL USO Y MANEJO DE LOS TRABAJOS
FINALES DE GRADUACIÓN
UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL
(Trabajo Colectivo)**

Alajuela, 17 de noviembre de 2021

Señores
Vicerrectoría de Investigación
Sistema Integrado de Bibliotecas y Recursos Digitales

Estimados señores:

Nombre de sustentantes	Cédula
Andrea Corrales Picado	205880982
Andrea Murillo Arroyo	206050531
Berny Molina Campos	206390703

Nosotros en calidad de autores del trabajo de graduación titulado: **“DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE ALIANZA ESTRATÉGICA DE SERVICIOS DE CORREDURÍA ADUANERA PARA EL TRANSPORTISTA ADUANERO ADRIÁN CORRALES RODRÍGUEZ, CANTÓN CENTRAL DE ALAJUELA, DURANTE EL PERIODO 2020 – 2021”**.

El cual se presenta en la modalidad de:

Seminario de Graduación.

Proyecto de Graduación.

Tesis de Graduación.

Presentando en la fecha **17/noviembre/2021**, autorizamos a la Universidad Técnica Nacional, sede **CENTRAL**, para que nuestro trabajo pueda ser manejado de la siguiente manera:

Autorizamos	Sí	No
Conservación de ejemplares para préstamo y consulta física en biblioteca.	X	
Inclusión en el catálogo digital del SIBIREDI (Cita Catalográfica).	X	
Comunicación y divulgación a través del Repositorio Institucional.	X	
Resumen (describe en forma breve el contenido del documento).	X	
Consulta electrónica con texto protegido.	X	

Descarga electrónica del documento en texto completo protegido.	X	
Inclusión en base de datos y sitios web que se encuentren en convenio con la Universidad Técnica Nacional contando con las mismas condiciones y limitaciones aquí establecidas.	X	

Por otra parte, declaramos que el trabajo que aquí presentamos es en plena autoría, es un esfuerzo realizado en forma conjunta, académica e intelectual con plenos elementos de originalidad y creatividad. Garantizamos que no contiene citas, ni transcripciones de forma indebida que puedan devenir en plagio, pues se ha utilizado la normativa vigente de la American Psychological Association (APA). Las citas y transcripciones utilizadas se realizan en el marco de respeto a las obras de terceros. La responsabilidad directa en el diseño y presentación son de competencia exclusiva, por tanto, eximo de toda la responsabilidad a la Universidad Técnica Nacional.

Conscientes de que las autorizaciones no reprimen nuestros derechos patrimoniales como autores del trabajo. Confiamos en que la Universidad Técnica Nacional respete y haga respetar nuestros derechos de propiedad intelectual.

Nombre de sustentantes	Cédula	Firma
Andrea Corrales Picado	205880982	ANDREA CORRALES PICADO (FIRMA) <small>Firmado digitalmente por ANDREA CORRALES PICADO (FIRMA) Fecha: 2021.11.17 08:05:25 -06'00'</small>
Andrea Murillo Arroyo	206050531	
Berny Molina Campos	206390703	BERNY GERARDO MOLINA CAMPOS (FIRMA) <small>Firmado digitalmente por BERNY GERARDO MOLINA CAMPOS (FIRMA) Fecha: 2021.11.17 08:53:10 -06'00'</small>

Día: **17 de noviembre de 2021**

Resumen

Este proyecto lleva por título “Diseño de una propuesta de alianza estratégica de servicios de correduría aduanera para el transportista aduanero Adrián Corrales Rodríguez, cantón central de Alajuela, durante el periodo 2020 – 2021”.

El señor Adrián Corrales Rodríguez quien ha caucionado ante la Dirección General de Aduanas desde 1999 cuenta con una pequeña empresa de transportes aduaneros la cual enfrenta actualmente un desafío de cambio y adaptación ante la demanda de sus actuales, e incluso potenciales clientes de que se les brinde un servicio aduanero globalizado y completo. Dicha petición coloca al transportista aduanero en una posición de desventaja dado que por impedimento de ley no puede brindar otros servicios aduaneros que no sean los prescritos para este auxiliar de la función pública.

Ante esta problemática surge la interrogante de si existe un medio legal con el cual el señor Adrián Corrales Rodríguez no solamente pueda solventar las necesidades de sus clientes, sino también le permita hacer crecer su empresa y volverla más competitiva.

De este modo, la presente investigación se enfoca en conocer más a fondo la empresa del señor Adrián Corrales Rodríguez por medio de la realización de un diagnóstico empresarial y determinar qué factores son relevantes de atención con el fin de fortalecer la empresa. Además, se analiza profundamente la legislación aduanera actual en relación a los auxiliares de la función pública: transportista aduanero y agente aduanero, con el fin de determinar los servicios aduaneros a brindar en cuanto a competencias y responsabilidades para cada figura.

Por último, se desarrolla una propuesta de alianza estratégica a través de un contrato de tipo Joint Venture por medio del cual un transportista aduanero pueda establecer una relación

comercial con un agente aduanero en donde ambas partes se vean beneficiadas. Dicha alianza estratégica representa una solución legal, concreta, eficiente y flexible ante la necesidad actual del señor Adrián Corrales Rodríguez de modo que pueda ampliar los servicios aduaneros que actualmente ofrece a sus clientes.

Palabras claves: alianza estratégica, diagnóstico, servicios aduaneros, agente aduanero, transportista aduanero, Joint Venture.

Sustentantes: Andrea Corrales Picado
Andrea Murillo Arroyo
Berny Molina Campos

Tabla de contenidos

Capítulo I	21
Nombre del proyecto	21
Estado de la cuestión	21
Diagrama causa-efecto	25
Problema central.....	26
Situación actual y situación deseada	28
Antecedentes del proyecto	29
Justificación del proyecto.....	31
Justificación teórica	32
Justificación práctica	32
Justificación metodológica	32
Periodo de ejecución	33
Objetivo general	33
Objetivos específicos	33
Beneficiarios	34

	10
Localización	34
Capítulo II.	36
Marco conceptual	36
Diagnóstico.....	36
Servicios aduaneros	37
Alianza estratégica.....	38
Marco referencial	39
Diagnóstico empresarial	39
Tipos de diagnóstico.....	39
Análisis FODA.	41
Servicios aduaneros	42
Alianza estratégica.....	44
Elementos básicos de una alianza estratégica.....	44
Ventajas de una alianza estratégica.	44
Joint venture.....	45
Características del contrato joint venture.....	46
Capítulo III.....	47

	11
Marco metodológico	47
Enfoque de la investigación.....	47
Fuentes de información	48
Tipos de investigación.....	49
Instrumentos de recolección de datos.....	49
Cuadro de variables	51
Capítulo IV.....	53
Análisis de resultados.....	53
Objetivo n.º 1, diagnóstico de la empresa	53
Entrevista a Adrián Corrales Rodríguez.	53
Taller para la empresa de transportes Adrián Corrales Rodríguez.	56
Objetivo n.º 2, servicios aduaneros, legislación y normativa aduanera	62
Objetivo n.º 3, alianza estratégica	71
Entrevista a agentes aduaneros.	71
Entrevista a clientes.	79
Entrevista especialista jurídico (abogado).	84
Entrevista administrador de empresas.	85

Propuesta de valor y modelo de negocios Canvas.....	88
Resumen de los principales elementos del nuevo modelo de negocios del proyecto.....	95
Viabilidad financiera	96
Resultados finales de la investigación.....	101
Diagnóstico a la empresa de transportes aduaneros Adrián Corrales Rodríguez.	101
Servicios aduaneros, legislación y normativa aduanera.	103
Alianza estratégica de tipo joint venture.....	104
Conclusiones y Recomendaciones.....	106
Conclusiones	106
Recomendaciones.....	108
Objetivo n.º 1, diagnóstico de la empresa	109
Objetivo n.º 2, servicios aduaneros, legislación y normativa aduanera	110
Objetivo n.º 3, alianza estratégica	110
Referencias.....	113
Anexos	119
Anexo 1. Objetivo n.º 1: Entrevista.....	119
Anexo 2. Objetivo n.º 1: Taller para la empresa de transportes Adrián Corrales Rodríguez	122

Anexo 3. Objetivo n.º 1: Taller / Hoja de asistencia	125
Anexo 4. Objetivo n.º 3: Entrevista agentes aduaneros	126
Anexo 5. Objetivo n.º 3: Entrevista clientes	128
Anexo 6. Objetivo n.º 3: Entrevista especialista jurídico.....	130
Anexo 7. Objetivo n.º 3: Entrevista administrador de empresas.....	133
Anexo 8. Acuerdo comercial de colaboración joint venture.....	135
Anexo 9. Carta autorización empresa de transportes	141

Agradecimientos

Andrea Corrales Picado

Agradezco primero a Dios, por abrir camino a pesar de las circunstancias adversas y permitirme hoy alcanzar una meta muy importante en mi carrera profesional.

Agradezco a mis padres, a mi esposo y a mi hija, por su apoyo, paciencia y comprensión durante todo este proceso; es por ustedes que me esfuerzo cada día a ser una mejor profesional y ser humano. Los amo profundamente y este triunfo se los dedico a ustedes.

Agradezco también a las personas docentes involucradas en este proyecto y a nuestro tutor, por sus consejos y su interés por que culmináramos esta etapa, dando lo mejor de nosotros como estudiantes.

Finalmente, mi profundo agradecimiento a mis compañeros, Andrea Murillo Arroyo y Berny Molina Campos, por su esfuerzo y empeño, porque siempre fuimos apoyo entre nosotros en momentos de cansancio y desánimo. ¡Lo logramos al fin!

Andrea Murillo Arroyo

Agradezco a Dios todopoderoso, por brindarme el don de la vida y la salud para culminar con una meta propuesta. A mi familia, que siempre me ha apoyado en todos mis proyectos, en especial a mi madre, quien es mi mayor motivación, la que siempre está ahí para mí, quien con su amor siempre me ha impulsado a seguir mis sueños y nunca dejar de ser yo misma.

Berny Molina Campos

Agradezco a mi madre Ana Campos Hidalgo, por dar todo y más para lograr lo que hoy en día soy. A mi esposa Franciny Gutiérrez y a mi hija Fiorella Molina, por el apoyo y comprensión; ustedes han sido mi mayor motivación durante todo el proceso.

Agradezco a Dios, por darme la oportunidad de la vida y de alcanzar mis metas. A mis hermanos Agnes y Henry, mi suegra Lorena, por su apoyo incondicional, mi familia, mis jefes y amigos que han creído en mí y me han ayudado a forjarme como profesional: Javier Villegas, Elvis Guadamuz, Manfred Pizarro. A mis profesores de licenciatura en especial a Eric, Steven, Roger, Uriel y, sobre todo, a mis compañeras de proyecto de graduación, Andrea Corrales y Andrea Murillo, que en conjunto y con mucho esfuerzo siempre buscamos alcanzar nuestro objetivo.

Agradecimiento general

De parte del equipo de investigación un agradecimiento profundo y sincero al señor Adrián Corrales Rodríguez, por confiar en nosotros y darnos la tarea de soñar junto con él en ver su empresa crecer y mejorar a través de este proyecto. Don Adrián, es nuestro más profundo anhelo que esta investigación sea el inicio de una nueva etapa empresarial para usted y los suyos. Que pueda alcanzar las metas propuestas y palpar resultados concretos y beneficiosos como premio de todo su esfuerzo a través de tantos años de labor.

Tabla de figuras

Figura 1 Diagrama causa-efecto	26
Figura 2 Cronograma de actividades	35
Figura 3 ¿Se desempeña como agente de aduanas?.....	72
Figura 4 Desempeño como agentes de aduanas, años de experiencia	73
Figura 5 ¿Labora de forma independiente o ha trabajado para alguna empresa?	73
Figura 6 ¿Cuáles servicios aduaneros brinda actualmente?.....	75
Figura 7 ¿Conoce sobre la figura de alianza estratégica?.....	76
Figura 8 ¿Consideraría una alianza con otro auxiliar de la función pública aduanera para brindar una mayor variedad de servicios?.....	77
Figura 9 Tipo de estructura.....	78
Figura 10 Trámites aduaneros.....	80
Figura 11 Servicios que utilizan los clientes.....	80
Figura 12 Frecuencia del uso de servicios aduaneros.....	81
Figura 13 Cuenta con un solo proveedor de servicios aduaneros o contrata servicios en forma separada.....	82
Figura 14 Resultado en porcentaje sobre la consulta de contar con un solo proveedor de servicios aduaneros	83
Figura 15 Perfil del cliente.....	89

Figura 16 Mapa de valor	91
Figura 17 Modelo de negocio Canvas	94

Lista de tablas

Tabla 1 Charter del proyecto.....	20
Tabla 2 Situación actual y situación deseada.....	28
Tabla 3 Clientes, volúmenes y tipos de trámites.....	30
Tabla 4 Cuadro de variables	51
Tabla 5 Análisis FODA	58
Tabla 6 Normativa aduanera aplicable en los servicios de aduanas por brindar	62
Tabla 7 Ordenamiento jurídico a nivel aduanero.....	63
Tabla 8 Normativa aplicable.....	65
Tabla 9 Procedimientos administrativos que se deben cumplir para los servicios aduaneros.....	66
Tabla 10 Estudio de los procedimientos aplicables de los servicios aduaneros	69
Tabla 11 Año de inscripción de agentes ante la D.G.A.	72
Tabla 12 Inversión viabilidad financiera	96
Tabla 13 Proyección mensual de ingresos.....	98
Tabla 14 Proyección mensual de gastos	98
Tabla 15 Relación entre ingresos, gastos y margen de utilidad.....	99
Tabla 16 Proyección de recuperación de inversión	100

Tabla de abreviaturas

3PL	Third Party Logistics (Logística de terceros)
4PL	Fourth Party Logistics (Logística de cuartos)
5PL	Fifth Party Logistics (Logística de quintos)
AAADECR	Asociación de Agentes de Aduanas de Costa Rica
AFC	Acuerdo sobre Facilitación del Comercio
Cadexco	Cámara de Comercio Exterior de Costa Rica
Camalfi	Cámara de Almacenes Fiscales y Generales de Depósito
Cauca	Código Aduanero Uniforme Centroamericano
CCSS	Caja Costarricense de Seguro Social
Comex	Ministerio de Comercio Exterior
DGA	Dirección General de Aduanas
DGTD	Dirección General de Tributación Directa
INS	Instituto Nacional de Seguros
LGA	Ley General de Aduanas
MCCA	Mercado Común Centroamericano
OMA	Organización Mundial de Aduanas
OMC	Organización Mundial de Comercio
Recauca	Reglamento al Código Aduanero Uniforme Centroamericano
RLGA	Reglamento a la Ley General de Aduanas
SICA	Sistema de la Integración Centroamericana
Sieca	Secretaría de Integración Económica Centroamericana
SNA	Servicio Nacional de Aduanas
Sugef	Superintendencia General de Entidades Financieras
Usaid	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

Tabla 1*Charter del proyecto*

Nombre del proyecto	Diseño de una propuesta de alianza estratégica de servicios de correduría aduanera para el transportista aduanero Adrián Corrales Rodríguez, cantón central de Alajuela, durante el periodo 2020 – 2021
Fecha de inicio	Mayo, 2020
Fecha de cierre	Mayo, 2021
Responsable (s)	Andrea Corrales Picado, Andrea Murillo Arroyo, Berny Molina Campos
Objetivo general	Diseñar una propuesta de alianza estratégica para el transportista aduanero Adrián Corrales Rodríguez, con la que amplíe los servicios de correduría aduanera.
Objetivos específicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa del transportista aduanero Adrián Corrales Rodríguez, ante la posibilidad de ampliación de los servicios aduaneros. 2. Identificar los elementos normativos necesarios para la ampliación de servicios aduaneros del transportista aduanero Adrián Corrales Rodríguez, a partir de los cuales se establezca una propuesta viable. 3. Generar un nuevo modelo de negocio para el transportista aduanero Adrián Corrales Rodríguez, con el que se establezca una propuesta de alianza estratégica que amplíe los servicios aduaneros.
Lugar donde se lleva a cabo	Empresa de transportes Corrales Rodríguez, Tambor de Alajuela.

Fuente: Corrales, Murillo, Molina.

Capítulo I.

Nombre del proyecto

Diseño de una propuesta de alianza estratégica de servicios de correduría aduanera para el transportista aduanero Adrián Corrales Rodríguez, cantón central de Alajuela, durante el periodo 2020 – 2021.

Estado de la cuestión

Con el fin de responder la pregunta de investigación es necesario analizar aquellos aspectos que han sido investigados con respecto al tema. Para esto se necesita repasar fuentes que puedan estar vinculadas directamente con el tema que podrían resultar en un punto de partida relevante para desarrollar el estudio. Para efectos de este trabajo se consideran documentos de índole legislativo relacionados con materia aduanal.

En primera instancia y como resultado de la Ley 3421 del 6 de octubre de 1964, surge el Código Aduanero Uniforme Centroamericano (Cauca), el cual corresponde al Tratado General de Integración Económica Centroamericana, suscrito en Guatemala el 13 de diciembre de 1962, Alcance n.º 54, la Gaceta n.º 256 del 10 de noviembre de 1964. El Cauca tiene por objeto establecer la legislación aduanera básica de los Estados parte conforme los requerimientos del mercado común centroamericano y de los instrumentos regionales de la integración. En la actualidad, Costa Rica utiliza el Cauca IV y su reglamento (Recauca), los cuales entraron en vigor a partir del 1 de mayo del 2021.

Además, se incluye el Acuerdo sobre Facilitación del Comercio (AFC) y el Convenio de Kioto. El AFC fue el primer acuerdo concluido en la Organización Mundial del Comercio por

todos sus miembros, entró en vigor el 22 de febrero del 2017. Este contiene disposiciones para agilizar el movimiento, el levante y el despacho aduanero de las mercancías. Su mayor objetivo es mejorar las prácticas aduaneras en el ámbito internacional a través de la transparencia, simplificación, armonización y estandarización de los procedimientos aduaneros.

El Convenio de Kioto, por otra parte, entró en vigor el 03 de febrero del 2006 y también fue elaborado por la OMC. Este representa una revisión y actualización del Convenio Internacional sobre la Simplificación y la Armonización de Procedimientos Aduaneros adoptado en el año 1973. Su mayor objetivo es que los asuntos en materia aduanera se traten de manera transparente y abarca temas importantes como el control aduanero, gestión de riesgo, métodos de control, así como la cooperación aduanera-comercial, entre otros.

Adicionalmente, existe la Ley General de Aduanas n.º 7557, publicada en el diario oficial La Gaceta n.º 212 del 8 de noviembre de 1995. Esta ley regula las entradas y salidas del territorio nacional, de mercancías, vehículos y unidades de transporte; las entradas y salidas, de conformidad con las normas comunitarias e internacionales, cuya aplicación esté a cargo del Servicio Nacional de Aduanas. Tanto la Ley como su Reglamento (1996) son producto del Programa de Modernización Aduanera de la década de los noventa.

Asimismo, se consultaron otras fuentes de información en materia aduanera que disponen el proceder del objeto de estudio de esta investigación. De esta forma, se pretende conocer no solo mediante la ley, sino también por medio de manuales o guías el rango de acción, restricciones y responsabilidades del agente aduanero y del transportista aduanero.

Entre las fuentes mencionadas se encuentra la Guía Aduanera de Costa Rica, elaborada por la Dirección General de Aduanas en colaboración con la Agencia de los Estados Unidos para el

Desarrollo Internacional (Usaid) y el Programa Regional del Comercio CAFTA-RD Chemonics en el año 2009. Este documento tiene como objetivo principal la orientación del lector sobre los servicios que brinda el programa de aduanas y la forma en que se hacen los diferentes trámites aduaneros. Además, constituye una herramienta no solo para el profesional aduanero, sino para cualquier usuario, llámese empresario o ciudadano, que necesite informarse sobre los procedimientos aduaneros, así como los requisitos y responsabilidades de los distintos actores que intervienen.

Por otra parte, el Manual de Procedimientos Aduaneros de Costa Rica, desarrollado por el Departamento de Procesos Aduaneros de la Dirección General de Aduanas en el año 2017, recopila las funciones y responsabilidades de los auxiliares de la función pública, así como los procedimientos correspondientes de sus actuaciones y las respuestas de la aduana ante las mismas.

Finalmente, y con el objetivo de desarrollar todavía más el estudio y alcanzar las metas que se plantearon, se examinaron libros, artículos y tesis cuyo valor informativo se relaciona con el problema de investigación de este proyecto. El libro Tratado de los Contratos, escrito por Brenes Córdoba (1922), expone conceptos, nociones, efectos, modalidades, obligaciones y otros aspectos relacionados con los diferentes tipos de contratos legales.

Además, Trigo y Drudis (1999), en su libro Alianzas estratégicas, afirman que: “Las claves y la práctica de la cooperación entre empresas exponen las variables por considerar al evaluar y diseñar una alianza estratégica tales como sus características, ventajas e inconvenientes, así como los aspectos relevantes contemplados de la cooperación comercial” (p. 9).

Agulló (2000) también presenta en su libro Alianzas estratégicas: una respuesta a la demanda global un análisis sobre los aspectos más importantes del fenómeno de las alianzas

estratégicas en respuesta a la globalización, en el que se expresa una interdependencia para alcanzar la competitividad de una empresa.

Asimismo, la tesis *Alianzas estratégicas, una estructura viable para las pymes*, escrita por Desilvestri (2000), representa un análisis de las variables por considerar en el desarrollo de una alianza estratégica. También expone una breve descripción de los aspectos legales necesarios para llevarla a cabo, así como su conveniencia en la actualidad.

Del mismo modo, la tesis *Alianzas estratégicas, antecedentes y situación actual*, desarrollada por Herrera Alfaro, Hidalgo Solano, Rodríguez Delgado (2003), presenta un análisis de las alianzas estratégicas mediante el estudio del entorno económico mundial, así como los diversos movimientos que pueden seguir a las mismas para presentar, finalmente, casos de algunas empresas en Costa Rica que han realizado alianzas estratégicas.

Por otra parte, Cleri (2007) en su obra *El libro de las PyMEs* expone la verdadera importancia de las pequeñas empresas dentro de la economía nacional. Explica que conducir una empresa de esta índole no es tarea fácil y muchas veces resulta difícil incorporar competencias o mejoras para alcanzar el nivel necesario de eficacia y eficiencia.

El libro *Administración, liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*, escrito por Bateman y Anell (2009), informa mediante la descripción de conceptos importantes y prácticas propias de la administración moderna cómo una simple idea puede llevarse a la práctica. Además de cuán necesario es llevar a cabo buenas prácticas administrativas y de liderazgo para sobresalir en un mundo competitivo cuando se desea iniciar o modificar una empresa o negocio.

Asimismo, Schaan, Kelly y Tanganelli (2012) en su escrito *Gestión de alianzas estratégicas: construyendo alianzas que funcionen*, le enseñan al lector a formar alianzas

estratégicas viables por medio de casos reales. El libro instruye sobre las fases necesarias de llevar a cabo para formar una alianza y, finalmente, sintetiza diferentes aportaciones del mundo académico al conocimiento de las alianzas estratégicas.

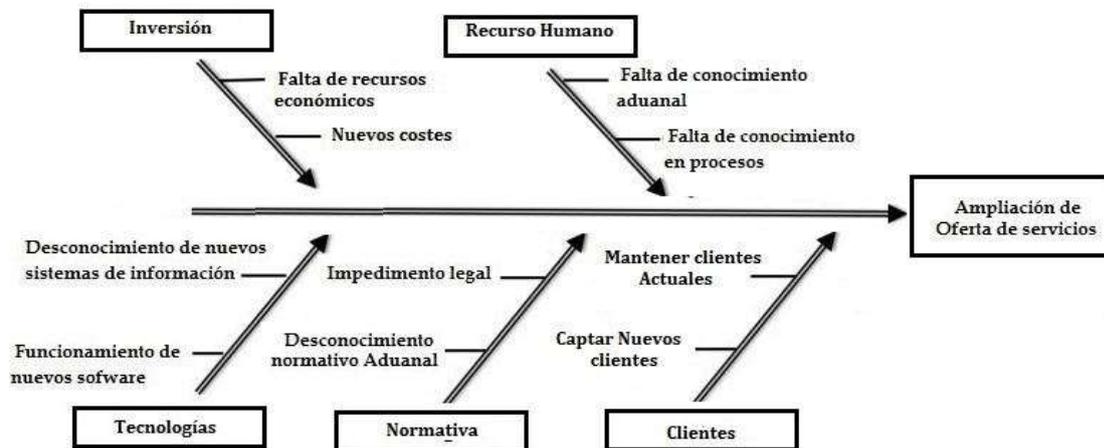
A la vez, la tesis de grado Los nuevos contratos electrónicos y sus efectos en la teoría general de los contratos, escrita por Ramos y Sing Lam (2013), expone la evolución de los tipos de contrato a raíz de los cambios tecnológicos.

Por otra parte, Núñez (2013) en el artículo El desarrollo de alianzas: una opción estratégica para las mipymes de Sincelejo, presenta un análisis comparativo entre la ejecución de alianzas y la mejora de la competitividad y rentabilidad de las áreas productivas desarrolladas en el municipio de Sincelejo en Colombia.

Finalmente, García (2015) en su trabajo Las alianzas estratégicas, hacia un modelo de gestión, hace referencia a un análisis sobre el significado e implementación de las alianzas estratégicas.

Diagrama causa-efecto

El diagrama causa-efecto representa una herramienta de análisis y sirve para presentar, de manera gráfica, los motivos o causas que originan un problema.

Figura 1*Diagrama causa-efecto*

Fuente: Corrales, Murillo, Molina.

En la Figura 1 se pueden apreciar diferentes factores de índole tecnológico, normativo, recurso humano, entre otros, los cuales generan un problema tangible para el señor Adrián Corrales Rodríguez. Además, se expresa la viabilidad de solucionar estos problemas a través de una ampliación de oferta de servicios que, para efectos de esta investigación, sería por medio de una alianza estratégica con un agente aduanero.

Problema central

La Ley General de Aduanas (LGA) en sus artículos 33 y 40 conceptualiza las figuras del agente aduanero y el transportista aduanero respectivamente, así como las obligaciones generales y específicas. La LGA es muy específica en cuanto a lo que estos auxiliares de la función pública pueden o no llevar a cabo en relación con el desempeño laboral, lo cual limita el rango de servicios por ofrecer a sus clientes.

De este modo, se consigna que un agente aduanero puede ofrecer servicios a terceros en cuanto a trámites, regímenes y operaciones aduaneras se refiere y también puede, por medio del pago de una caución, prestar servicios como declarante de tránsitos aduaneros si así lo amerita. A la vez, el transportista aduanero es el encargado de llevar a cabo operaciones y trámites aduaneros relacionados con la presentación de las unidades de transporte, con el fin de gestionar ante el Servicio Nacional de Aduanas el ingreso, el arribo, el tránsito, la permanencia o la salida de mercancías.

De esta forma, un agente aduanero puede ejecutar operaciones que realiza un transportista aduanero, caso contrario de un transportista aduanero, el cual no tiene potestad de llevar a cabo procesos propios de un agente aduanero.

El señor Adrián Corrales Rodríguez presta servicios aduanales propios de un transportista aduanero, sin embargo, por impedimento de ley no puede prestar servicios de correduría aduanera, lo cual limita la gama de servicios logísticos que puede ofrecer en el mercado. Esta situación provoca que clientes existentes y potenciales prescindan de sus servicios de transporte por falta de este requerimiento. Lo anterior, evidencia la necesidad de ampliar la cartera de servicios, por lo que, con el fin de que esta ampliación se lleve a cabo, es necesario buscar opciones que le permitan al transportista aduanero Adrián Corrales Rodríguez brindar los servicios solicitados por sus clientes.

Para solventar estas limitaciones de ley se dan entre auxiliares de la función pública aduanera contratos a nivel privado, los cuales deben desarrollarse cuidadosamente, de manera que, no solo solventen el problema principal, sino que beneficien a las partes involucradas. Estos contratos deben acatar no solo las normas públicas, sino también las privadas. Como resultado de

estos contratos se pueden desarrollar alianzas estratégicas lícitas y viables. Ante este panorama surge la siguiente interrogante:

¿Qué diseño de alianza estratégica se puede proponer al transportista aduanero Adrián Corrales Rodríguez que le permita ampliar sus servicios de correduría aduanera?

Las preguntas específicas son las siguientes:

¿Cuál es la situación actual de la empresa del transportista aduanero Adrián Corrales Rodríguez ante la posibilidad de ampliación de servicios aduaneros?

¿Cuáles elementos normativos son necesarios para desarrollar la ampliación de servicios aduaneros del transportista aduanero Adrián Corrales Rodríguez?

¿Qué propuesta de alianza estratégica se puede ofrecer al transportista aduanero Adrián Corrales Rodríguez para la ampliación de servicios aduaneros?

Situación actual y situación deseada

La Tabla 2 representa la situación actual del transportista Adrián Corrales Rodríguez en cuanto a su empresa, así como una pequeña proyección de las metas que desea alcanzar.

Tabla 2

Situación actual y situación deseada

Situación actual	Situación deseada
<p>El transportista Adrián Corrales Rodríguez actualmente presenta las siguientes condiciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Cuenta con cuatro camiones de diferentes dimensiones para el transporte de mercancías. 	<p>El transportista Adrián Corrales Rodríguez pretende alcanzar por medio de este proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Tener la facultad de ofrecer servicios de correduría aduanera a sus clientes a través de una alianza estratégica con un agente aduanero.

-
- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● Laboran tres choferes, lo que incluye al señor Adrián Corrales Rodríguez. ● Tiene una cartera de clientes de aproximadamente 25 empresas (fijas y esporádicas). ● No cuenta con las facultades para ofrecer más servicios que aquellos propios de un transportista autorizado, por lo que se ve limitado a satisfacer las necesidades de servicios aduaneros que algunos de sus clientes tienen como exportaciones e importaciones. | <ul style="list-style-type: none"> ● Aumentar la cartera de clientes, de 10 a 15 empresas más, como resultado del aumento en la oferta de servicios. ● La adquisición de más camiones para el transporte de mercancías. ● Contratar más choferes debido al incremento de trabajo. ● Mejorar los ingresos económicos de la empresa en general |
|---|--|
-

Fuente: Corrales, Murillo, Molina.

Antecedentes del proyecto

El mundo globalizado y en constante cambio obliga a las empresas que inyectan la economía mundial a evolucionar y cambiar con este. El oponerse, negarse o ignorar estos cambios en la economía y los negocios puede causar el fracaso o resultar una plataforma al éxito para aquellas empresas que por medio de los bienes o servicios que brindan deseen alcanzar mayores rendimientos con respecto a sus competidores o similares.

Estos cambios producen ajustes directos en las empresas, incluso los clientes cambian; sus necesidades y demandas pueden modificarse de modo que la competencia en el mercado es cada vez mayor y no da cabida a compañías que se quedan rezagadas.

El negocio del transportista Adrián Corrales Rodríguez se incluye en este grupo de empresas, ya que cuenta con caución como transportista nacional autorizado ante la Dirección General de Aduanas desde el año 1999, código de transportista autorizado CR00047. En la actualidad, posee 4 unidades de transporte a su nombre, cuenta con 3 choferes inscritos, Adrián Corrales Rodríguez, cédula 203370751, Adrián Esteban Corrales Picado, cédula 205480534 y

Cristian Benavides González, cédula 205110812. Además, tiene una cartera de clientes integrada por 25 empresas a las cuales les brinda servicios de transporte de mercancías, ya sea en forma permanente o esporádicamente.

De esa lista de clientes fija, aproximadamente 10 empresas le han comunicado al señor Adrián Corrales Rodríguez, quien es el dueño de la caución como transportista, su necesidad e interés de que se les brinde un servicio globalizado con el que no solo se haga el transporte de mercancías, sino que también se realicen las importaciones o exportaciones de estos bienes. Como esa necesidad no puede verse cubierta en la actualidad, los clientes optan por contratar otras empresas que sí brinden esos servicios, lo cual causa una pérdida de posibles y considerables ingresos económicos para el señor Adrián Corrales Rodríguez. Además, se han presentado casos en los que clientes potenciales no finiquitan contrato, pues exigen la totalidad de servicios. Entre las empresas que han externado esta necesidad y que permitieron ser nombradas para efectos de esta investigación se encuentran las siguientes:

Tabla 3

Clientes, volúmenes y tipos de trámites

Nombre de la empresa	Volumen de trámites semanales	Tipo de trámite
Liberty Express	4 - 6	Importación
Zeven Logistics	5 - 8	Importación Exportación
Daco Air	3 - 5	Exportación
Consolidaciones ILG	8 - 10	Importación Exportación

Fuente: Corrales, Murillo, Molina.

Ese servicio extra que algunos clientes han solicitado al transportista Adrián Corrales Rodríguez no ha podido brindarse debido a que él no cumple con los requisitos para figurar o actuar como agente aduanero autorizado.

Justificación del proyecto

La economía mundial, la automatización, las nuevas tecnologías, las comunicaciones y los servicios están en constante cambio y avance. Esto hace que las compañías e industrias, desde las más pequeñas hasta las grandes corporaciones, deban de adaptarse a estos e innovar en sus productos y servicios.

En el ámbito internacional se han desarrollado conceptos como Industria 4.0, el cual se asocia con la automatización y la incorporación del procesamiento de grandes bases de datos al proceso productivo. Además, se han implementado figuras como los proveedores de servicios de tipo 3PL (Third Party Logistics), 4PL (Fourth Party Logistics) o 5PL (Fifth Party Logistics), en los que todos ofrecen servicios de transporte y almacenaje y se van agregando responsabilidades hasta coordinar totalmente la logística de un proceso comercial. Este tipo de operadores cuenta con sus propios recursos y tecnología para diseñar y dirigir una logística integral a sus clientes. Todos estos conceptos son ejemplos de innovaciones comerciales que han buscado adaptarse a los continuos cambios y demandas del mercado mundial.

Para las compañías micro, pequeñas y medianas es más difícil solventar todas las necesidades para ser competitivas y desarrollarse en los mercados actuales. Por lo tanto, las empresas optan por establecer alianzas con otras compañías y, de esta manera, crear procesos de cooperación, inversión, innovación y desarrollo para crecer y competir.

En el caso específico de estudio, el transportista aduanero Adrián Corrales Rodríguez, en el último año ha dejado de captar nuevos clientes y ha perdido otros. Lo anterior ya que los clientes solicitan nuevos servicios complementarios a su rubro de empresa, específicamente aduanales, sin embargo, por falta de conocimiento, inversión, tecnologías y normativa no puede brindar.

Justificación teórica

Este proyecto se lleva a cabo con el propósito de sugerir la incorporación de una alianza estratégica para la ampliación de los servicios de correduría aduanera, según la necesidad de crecer como empresa y de ser competitivo en el mercado actual. Esto de acuerdo con las posibilidades que brinda la legislación aduanera para desarrollar e identificar los instrumentos necesarios y procedimientos administrativos aplicables, cuyos resultados permiten generar una propuesta de modelo de negocio, acorde con el perfil actual de la compañía.

Justificación práctica

Este proyecto se lleva a cabo porque la empresa del transportista Adrián Corrales Rodríguez tiene la necesidad de ampliar sus servicios, ya que muchos de sus clientes le han solicitado un servicio global y complementario, en el cual la misma empresa pueda desarrollar la logística desde la movilización de la carga, proceso de aduanas y su posterior entrega en el destino final. Por esto, ha dejado de captar clientes y, además, con otros clientes no ha podido cumplir con las exigencias al solicitarle servicios complementarios como el proceso de agencia de aduanas.

Justificación metodológica

En relación con el proyecto, mediante el trabajo de campo y entrevistas, aplicadas al perfil de la empresa transportista Adrián Corrales Rodríguez, al agente aduanero y a los clientes que

actualmente tiene la compañía, se demuestran sus situaciones de servicio. Esto con el fin de proponer el diseño de la alianza estratégica, tanto para la empresa del proyecto como para otras que presentan una situación homóloga.

Periodo de ejecución

La realización del presente proyecto abarca un periodo desde mayo del 2020 hasta mayo del 2021.

Objetivo general

Diseñar una propuesta de alianza estratégica para el transportista aduanero Adrián Corrales Rodríguez con la que amplíe los servicios de correduría aduanera.

Objetivos específicos

Los objetivos específicos de la investigación son los siguientes:

1. Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa del transportista aduanero Adrián Corrales Rodríguez, ante la posibilidad de ampliación de los servicios aduaneros.
2. Identificar los elementos normativos necesarios para la ampliación de servicios aduaneros del transportista aduanero Adrián Corrales Rodríguez, a partir de los cuales se establezca una propuesta viable.
3. Generar un nuevo modelo de negocio para el transportista aduanero Adrián Corrales Rodríguez, con el que se establezca una propuesta de alianza estratégica que amplíe los servicios aduaneros.

Beneficiarios

En primera instancia, el transportista dueño de la caución, don Adrián Corrales Rodríguez, quien no solo podrá percibir mayores ingresos económicos, sino que podrá pensar en su próximo retiro al dejar a cargo de la parte de transportes a su hijo Adrián Corrales Picado y de la parte de la agencia de aduanas a su hija Andrea Corrales Picado.

En segundo plano, se beneficiarían todas las personas necesarias de contratar para ejecutar la ampliación de servicios aduaneros, es decir, el agente aduanero, las personas necesarias para llevar a cabo las labores de la agencia en las diferentes aduanas caucionadas, mensajeros, entre otros. En tercer lugar, los clientes, quienes podrán obtener un servicio personalizado, más expedito, eficiente y otorgado por un solo proveedor de servicios aduaneros.

Localización

La oficina del transportista aduanero está ubicada en Tambor de Alajuela, 150 m al oeste de la Guardia Rural.

Figura 2*Cronograma de actividades*

Fuente: Corrales, Murillo, Molina.

Capítulo II.

Marco conceptual

El marco conceptual es: “El conjunto de conceptos que expone un investigador cuando hace el sustento teórico de su problema y tema de investigación” (Tafur, 2008, p. 45). Es decir, el marco conceptual incluye los conceptos y definiciones que logran ubicar una investigación en un campo específico; cada concepto desarrollado representa una palabra clave en el estudio.

Diagnóstico

Martínez (1998) expresa que el concepto *diagnóstico* tiene sus raíces etimológicas en los términos *día* (a través) y *gnosis* (conocer), por lo tanto, se trata de: “Conocer a través de o por medio de” (p. 22). Un diagnóstico representa una recolección de datos por medio de los cuales se puede analizar e interpretar información, con el fin de evaluar una cierta condición.

El diagnóstico se considera una herramienta importante de la dirección, que permite comprender la situación pasada y presente, así como el actuar presente y futuro (Thibaut, 1994). El concepto de diagnóstico es un medio de análisis de información meramente preventivo y estratégico. Un diagnóstico temprano y asertivo es importante para prevenir situaciones problemáticas cuyas consecuencias puedan resultar irreversibles. Existen diferentes tipos de diagnósticos, pero para efectos de esta investigación es el diagnóstico empresarial u organizacional, el cual resulta relevante.

Rodríguez (2005) describe el diagnóstico: “Como el proceso de medición de la efectividad de una organización desde una perspectiva sistémica” (p. 42), mientras que Castillo (1997) lo define como: “La búsqueda sistémica de datos sobre la empresa y sus subsistemas para identificar

los problemas que la afectan” (p. 19). Un diagnóstico empresarial tiene como objetivo principal conocer, de manera profunda, una empresa y determinar las fortalezas y debilidades que la misma posee.

Asimismo, Vidal (2004) establece el diagnóstico como: “Un proceso de comparación entre dos situaciones” (p. 25), es decir, en primera instancia, se necesita conocer la situación actual de la empresa mediante la información recolectada y, en segunda instancia, una vez analizada esta información determinar qué sirve de pauta o modelo de aplicación. Un diagnóstico empresarial permite analizar la situación actual de una compañía y cómo esta se desarrolla en torno a su misión, sus objetivos y sus metas en el futuro. De este modo, se pueden tomar decisiones apropiadas que potencialicen todavía más el negocio y se vuelva más competitivo.

Servicios aduaneros

La palabra servicio proviene del latín *servitium* que significa el acto de servir. Un servicio es: “Un conjunto de acciones las cuales son realizadas para servir a alguien, algo o alguna causa. Los servicios son funciones ejercidas por las personas hacia otras personas con la finalidad de que éstas cumplan con la satisfacción de recibirlos” (Concepto definición, 2021, párr. 1).

También es importante definir el concepto de gestión, el cual se refiere: “Al conjunto de acciones, o diligencias que permiten la realización de cualquier actividad. Dicho de otra manera, una gestión se refiere a todos aquellos trámites que se realizan con la finalidad de resolver una situación o materializar un proyecto” (Concepto definición, 2021, párr. 1).

Por otra parte, servicios aduaneros son: “El conjunto de trámites y operaciones que se llevan a cabo en el recinto aduanero para controlar, supervisar y autorizar la entrada, salida o

transporte físico de mercancías en un territorio concreto durante una operación de comercio internacional” (Ibercondor, 2017, párr. 1).

Por lo tanto, un servicio aduanero es toda aquella acción realizada por un auxiliar de la función pública aduanera que en virtud de sus capacidades y limitaciones de ley lleva a cabo gestiones aduaneras. Estas satisfacen una necesidad expresada por otra persona y que, para efectos de esta investigación, se le llamará cliente.

Por último, es relevante tener claro el concepto de servicio y gestión aduanera debido a que los mismos son variados y diferentes entre sí. De esta manera, un auxiliar de la función pública no puede llevar a cabo todos los servicios aduaneros existentes, sino solamente aquellos que la ley le faculta realizar.

Alianza estratégica

Una alianza estratégica: “En esencia, es una sociedad que potencia la efectividad de las estrategias competitivas de las empresas participantes a través del intercambio de tecnologías, habilidades o productos basados en ellas” (Del Prado, 1987, p. 1). Otra forma de definirlo es la siguiente:

Acuerdos de cooperación entre empresas procedentes de distintos países que son competidores reales o potenciales. Las alianzas estratégicas van desde empresas conjuntas formales, en las que dos o más empresas tienen la misma participación accionaria, hasta acuerdos contractuales de corto plazo, en virtud de los cuales dos compañías pueden acordar cooperar respecto a un problema particular (Hill y Jones, 2005, p. 3).

Un criterio semejante define:

Las alianzas estratégicas son acuerdos de cooperación entre las compañías que van más allá de los tratos normales entre una compañía y otra, pero que no llegan a ser una fusión o una sociedad en participación, en sentido estricto con los lazos de propiedad formales (Aguilar y Portilla, 2005, p. 50).

Por otra parte, Gulati (1998) se refiere al término de alianzas estratégicas como: “Las relaciones voluntarias entre organizaciones en uno o varias esferas de actividad en el que ambas partes regulan su comportamiento futuro a través de la mutua tolerancia” (p. 13). Para el desarrollo de esta investigación el concepto de alianza estratégica es trascendental, ya que brinda la posibilidad de que dos o más partes puedan unir sus recursos, conocimientos y facultades para contribuir por un fin en común.

Marco referencial

A continuación, se desarrolla este apartado.

Diagnóstico empresarial

Thibaut y Fleitman (1994) representan los principales autores de las teorías del diagnóstico empresarial. Para Thibaut (1994) el diagnóstico es: “El acto o arte de conocer” (p. 17); su principal objetivo es conocer las causas de los problemas o dificultades que tiene la empresa, de modo que se puedan buscar soluciones a estos. Es importante mencionar que el diagnóstico no solo se lleva a cabo cuando una empresa se encuentra en dificultades, también se puede realizar con el fin de conocer la fuente de buenos comportamientos empresariales y así mejorar los rendimientos de la compañía.

Tipos de diagnóstico. Según Thibaut (1994) la decisión de llevar a cabo un determinado

tipo de diagnóstico empresarial se basa, ya sea en la complejidad, el alcance, la naturaleza o la urgencia del problema. Se pueden identificar las siguientes clases de diagnósticos.

- Global (profundo): Permite una evaluación exhaustiva de cada una de las áreas funcionales de la organización, con el fin de identificar los actores positivos y críticos que inciden en estas. Asimismo, trata de comprender los resultados que ha tenido en el pasado y acotar las amenazas y las oportunidades futuras según el entorno (Thibaut, 1994).
- Expreso (rápido): Según Thibaut (1994): “Si el problema es tan específico o urgente que no permite la espera de los resultados de un análisis global (profundo), será conveniente utilizar un diagnóstico rápido o expreso” (p. 21). El objetivo fundamental de este análisis es dar respuestas inmediatas que busquen el mejoramiento de las áreas funcionales afectadas en una empresa u organización.
- Funcional: Es un modelo de evaluación que consiste en el análisis de una función en concreto. La evaluación y el análisis de este modelo permiten encontrar solución a los problemas internos y a mejorar sus resultados (Thibaut, 1994).
- Evaluación integral: representa: “Una metodología de la cual se estudian, analizan y evalúan las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de las empresas” (Fleitman, 1997, p. 2). Además, permite evaluar y analizar todas las fuerzas del entorno (internas y externas) por las cuales está en constante interacción la empresa. Martínez (1998) considera que el diagnóstico de evaluación integral debe ocuparse de la descripción y el análisis de la situación y las tendencias generales de la realidad de la compañía.

Análisis FODA. Esta técnica fue originalmente propuesta por Albert S. Humphrey durante la década de los años sesenta y setenta en los Estados Unidos durante una investigación del Instituto de Investigaciones de Stanford que tenía como objetivo descubrir por qué fallaba la planificación corporativa de las empresas.

Su nombre original es SWOT constituido por las palabras en inglés *strengths, weaknesses, opportunities and threats*; sin embargo, en el ámbito latinoamericano se le asignó el nombre FODA que proviene de las palabras fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas. Para desarrollar correctamente un análisis FODA se debe llevar a cabo un listado de aspectos internos y externos de una empresa:

- Interno (fortalezas y debilidades): Las fortalezas son todas las áreas o puntos fuertes que tiene la empresa, ya sean tangibles o intangibles. Por el contrario, las debilidades son todas aquellas carencias que posee la compañía, es decir, los fallos internos de la misma.
- Externo (oportunidades y amenazas): Las oportunidades representan todo lo que una empresa puede mejorar para lograr los objetivos que se plantearon, ya sea a corto, mediano o largo plazo. Las amenazas, por otra parte, revelan el panorama a lo externo de la compañía, las cuales le permiten prepararse y tomar medidas para evitar inconvenientes.

El análisis FODA representa una herramienta de suma importancia para analizar la situación actual de una empresa. Se considera uno de los mejores métodos para saber en qué punto se encuentra una compañía, tanto a lo interno como externo y con base en los resultados tomar decisiones acertadas para el bien y mejoramiento de esta.

Servicios aduaneros

Para comprender con mayor facilidad el concepto de *servicios aduaneros* es importante mencionar los principales actores que intervienen en estos. Como la gama de servicios aduaneros es tan amplia, para efectos de esta investigación se nombrarán solamente aquellos relacionados con el transportista y el agente aduaneros. Según la Guía Aduanera de Costa Rica (2009) se definen los siguientes conceptos:

Auxiliares de la función pública: En conformidad con la legislación vigente, los auxiliares de la función pública aduanera son las personas naturales (física) o jurídicas (empresas), públicas o privadas, y debidamente registradas ante la Dirección General de Aduanas, que se encargan de realizar en nombre propio o de los importadores y exportadores, las operaciones y trámites aduaneros ante el Servicio Nacional de Aduanas. Los auxiliares deberán gestionar los trámites y operaciones naturales a su gestión, en los medios, formas y condiciones de seguridad establecidas por los lineamientos determinados por el Servicio Aduanero (p. 28).

Agente aduanero: este auxiliar de la función pública es el profesional en materia aduanera, cuya autorización es personal e intransferible, y que actúa como representante legal de su mandante (cliente) ante la autoridad aduanera (p. 28).

Transportista aduanero: persona física o jurídica, auxiliar de la función pública aduanera, autorizada por la Dirección General de Aduana (DGA) y que se encarga de las operaciones y los trámites aduaneros relacionados con la presentación del vehículo, la unidad de transporte y sus cargas, ante el Servicio Nacional de Aduanas. Gestiona en la aduana de ingreso, el arribo, el tránsito, la permanencia o salida de las mercancías. Para efectos del reglamento sobre el régimen de tránsito aduanero internacional terrestre, el

transportista es toda persona debidamente registrada y autorizada por la autoridad aduanera de su país de origen y que ejecuta o hace ejecutar, el transporte internacional de mercancías en los términos de dicho reglamento (p. 13).

Entre los servicios aduaneros que estos auxiliares de la función pública pueden ofrecer se destacan:

- Agente aduanero:
 - Clasificación arancelaria de la mercancía.
 - Servicios de logística internacional.
 - Trámites de los diferentes regímenes aduaneros (importación, exportación, zona franca, perfeccionamiento activo, entre otros).
 - Realización de declaraciones únicas aduaneras de traslado.
 - Asesoría en materia aduanera.
- Transportista aduanero:
 - Movilización de mercancías registradas debidamente entre puntos de control aduanero por medio de unidades de transporte.
 - Realización de declaraciones únicas aduaneras de traslado.

Como puede observarse, los servicios aduaneros competentes a ambos auxiliares de la función pública son variados y diferentes entre sí. Sin embargo, como se aprecia, el agente aduanero sí puede llevar a cabo ciertas funciones que el transportista aduanero ejerce, no así a la inversa.

Alianza estratégica

La alianza estratégica se entiende como: “Un acuerdo formal entre dos o más empresas para alcanzar un conjunto de intereses privados y comunes a base de compartir recursos en un contexto de incertidumbre sobre los resultados” (Ariño, 2007, p. 41).

Elementos básicos de una alianza estratégica. Entre los elementos en torno al concepto de alianza estratégica ofrecida cabe destacar los siguientes:

- Se trata de un acuerdo formal, lo cual implica que se ha tomado una decisión explícita en un momento determinado de establecer el acuerdo.
- Las partes interesadas involucradas deben compartir ciertos objetivos que constituyen los intereses comunes en la alianza estratégica.
- Los socios combinan sus recursos, de manera que pueden efectuar sus actividades, de forma eficiente o emprender nuevas actividades con el propósito de alcanzar los objetivos trazados.

Ventajas de una alianza estratégica. La ventaja más notable de una alianza estratégica radica en que esta posibilita el acceso a recursos de los que una empresa carece, o bien le resultaría muy costoso obtenerlos. Según Ariño (2007) una alianza estratégica resulta útil y ventajosa para alcanzar objetivos como:

- Reducir costos y obtener economías de escala: en sectores en los que los costos fijos son altos, es necesario tener un volumen suficiente que le permita a la empresa ser competitiva.

- Ganar acceso a nuevos mercados: cuando la empresa quiere entrar en un nuevo mercado, carece del conocimiento básico acerca de los clientes y de las relaciones e infraestructura necesarias para lograr una buena distribución de su producto.
- Ganar acceso a nuevas tecnologías: cuando la empresa tiene que hacer frente a un desfase tecnológico importante, no se puede permitir dedicar el tiempo necesario para cubrirlo por sí misma y muchas veces tampoco tiene los recursos económicos necesarios.
- Bloquear a la competencia: en ocasiones, una AE con determinado socio impide que el competidor se fortalezca aliándose con ese socio.
- Desarrollar capacidades nuevas: hacer frente a los retos competitivos puede exigir determinadas capacidades de las que la empresa carece y que puede aprender de su socio.
- Reducir riesgos: algunos proyectos exigen inversiones que, por su envergadura y riesgo, pueden hacer peligrar la salud económica y financiera de la empresa.
- Cumplir con requisitos gubernamentales: continúa siendo de importancia en algunos casos particulares, aunque ha perdido relevancia en relación con otros objetivos.

Joint venture. El *joint venture* (o proyecto conjunto) es un tipo de alianza o asociación estratégica, ya sea a corto, mediano o largo plazo, entre personas que mantienen individualidad e independencia jurídica, pero que actúan conjuntamente en una misma dirección, con el fin de llevar a cabo una operación determinada. Las partes se distribuyen las inversiones, el control, responsabilidades, personal, riesgos, gastos y beneficios. Además, se define como un negocio conjunto, una inversión conjunta o una colaboración empresarial.

Características del contrato joint venture. Las principales características del contrato de *joint venture* son.

- Es un contrato de colaboración empresarial.
- Las empresas mantienen sus propias individualidades.
- Las empresas son preexistentes.
- A través de este contrato las partes buscan una utilidad común.
- Existe una contribución a las pérdidas, utilidades, funciones e inversión.
- No requiere necesariamente un aporte en dinero, sino que el aporte estará definido por las necesidades que implican la colaboración empresarial.
- Las aportaciones que deberán cumplir los contratantes pueden consistir en dinero, bienes, tecnología, servicios, estrategias, entre otros.
- Existe un control conjunto de la colaboración empresarial.
- El objetivo común, que debe indicarse en el acuerdo.

La importancia de estas características radica en los tipos de *joint venture* que pueden existir, de las cuales hay tres grandes categorías, *joint venture* de alianzas estratégicas, *joint venture* de coinversión y *joint venture* contractual. Para efectos de esta investigación se indica que en el *joint venture* de alianza estratégica no es obligatorio llevar a cabo un aporte económico. Los aportes realizados por las partes serán la suma de características de cada miembro puestas al servicio de un fin colectivo que será definido en virtud de las necesidades de los contratantes.

Capítulo III.

Marco metodológico

En este capítulo se hace referencia a diferentes puntos que forman parte de la metodología de investigación. De acuerdo con Jiménez (1998): “Metodología de la investigación científica se define como un conjunto de métodos, categorías, leyes y procedimientos que orientan los esfuerzos de la investigación hacia la solución de los problemas científicos con un máximo de eficiencia” (p. 18). Por lo tanto, cuando se lleva a cabo una investigación se debe constituir una metodología que permita solucionar el problema que se planteó.

Toda investigación se propone crear conocimiento sobre un cierto aspecto objeto de la realidad social. Esa intención no es posible de realizar a partir de la nada, por lo que el investigador debe conocer y tomar en cuenta la existencia de un conjunto de conocimientos ya acumulados (Briones, 2002, p. 18).

Por esta razón, se debe hacer un análisis previo de lo estudiado acerca del tema por tratar, sus bases teóricas y los conceptos para tener un panorama de lo que se desea obtener del mismo.

Enfoque de la investigación

De acuerdo con Yáñez (2019): “El enfoque de la investigación es la forma en la que el investigador se aproxima al objeto de estudio. Es la perspectiva desde la cual aborda el tema, que variará dependiendo del tipo de resultados que espera encontrar” (párr. 1). Existen dos tipos de enfoque, el cualitativo y el cuantitativo.

Para este proyecto se utiliza el enfoque de investigación cualitativa, ya que facilita la interpretación de los datos de forma descriptiva, la cualifica y proporciona una riqueza

interpretativa de estos, también brinda testimonios directos y específicos para el objeto de estudio. De esta manera, en el proyecto se describe la situación actual y deseada del objeto de investigación con base en la recopilación, descripción e interpretación de datos para brindar resultados.

Como lo indica Hernández (1991): “El enfoque cualitativo proporciona profundidad a los datos, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas” (p. 28). Este enfoque se basa en la observación del comportamiento, de manera que la persona investigadora tiene mayor riqueza de descripción de lo observado.

Fuentes de información

Bounocore (1980) define a las fuentes primarias de información como: “Las que contienen información original no abreviada ni traducida. Se les llama también fuentes de información de primera mano” (p. 229). Para efectos de esta investigación como fuentes primarias se utilizan entrevistas para proporcionar bases reales y concretas que sustenten el proyecto e información directa para el desarrollo de este. Además, se utiliza como fuente primaria un taller, el cual representa un proceso planificado y estructurado de aprendizaje que implica la contribución de las personas participantes para alcanzar un objetivo concreto.

Bounocore (1980) las define como: “Fuentes derivadas o secundarias como aquellas que “contienen datos o informaciones reelaborados o sintetizados” (p. 229). Como fuentes secundarias se utilizan, libros, tesis, sitios *web*, entre otros. La intención de las personas investigadoras es recolectar datos de apoyo a las fuentes primarias para el desarrollo del proyecto.

Tipos de investigación

La investigación, de acuerdo con Sabino (2000), se define como: “Un esfuerzo que se emprende para resolver un problema claro está, un problema de conocimiento” (p. 47). Existen varios tipos de investigación, estas dependen de los fines que se deseen. Dankhe Fernández (1986) clasifica o divide los tipos de investigación en exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativo.

Asimismo, Hernández (2010) indica que: “Los estudios de carácter descriptivo buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 80).

A partir de lo señalado por Hernández (2010) este proyecto se define como descriptivo, ya que puntualiza las características del objeto de estudio y se recopilan datos y características para una descripción del perfil idóneo de negocio, de los antiguos y nuevos procesos con base en las características para lograr los objetivos del proyecto y brindar recomendaciones concretas.

Instrumentos de recolección de datos

Según Mora (2005):

En toda investigación las técnicas deben definirse acorde con los objetivos planteados, las técnicas por utilizar deben ofrecer la condición de no distorsionar o perturbar la realidad del fenómeno que se estudia y ofrecer la posibilidad de realizar las observaciones repetidas veces (p. 93).

Para este proyecto se utilizan como instrumentos de recolección de datos entrevistas a profesionales en la rama de negocio del proyecto investigado. De acuerdo con Mora (2005): “Las

preguntas cerradas se consideran apropiadas para la investigación cuantitativa, mientras que para la investigación cualitativa son más útiles aquellas que permiten la observación directa, el diálogo, la entrevista abierta o las discusiones de grupo” (p. 93).

Por esta razón, se aplican principalmente preguntas abiertas, lo cual permite una solvencia para que el entrevistado exprese sus experiencias en el tema y dé criterios, de forma amplia, para después analizar los datos. Además, se hacen algunas preguntas cerradas que, como se indicó, corresponden a la investigación cuantitativa, pero con el fin de interpretar, de manera gráfica, varios resultados.

Asimismo, se hacen entrevistas al propietario de la empresa de transportes, Adrián Corrales Rodríguez, a los clientes de este, así como a profesionales de la rama aduanera, legal y administrativa. Además, se lleva a cabo un taller que no solo permite explicar el proyecto por desarrollar de diseño de una alianza estratégica a las personas participantes, sino que sirve para recolectar información indispensable para conocer más a fondo la empresa del señor Adrián Corrales Rodríguez.

Cuadro de variables

A continuación, en la Tabla 4 se presenta el cuadro de variables.

Tabla 4

Cuadro de variables

Objetivo específico	VARIABLES DE ESTUDIO	Definición conceptual de la variable	Indicadores (lo que se quiere saber de las variables)	Definición instrumental (la forma en que se va a obtener o medir la variable y cada uno de sus indicadores)
1. Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa del transportista aduanero Adrián Corrales Rodríguez ante la posibilidad de ampliación de los servicios aduaneros	Diagnóstico	Análisis de la situación real que posee una empresa en sus procesos y actividades de la gestión aduanera.	<ul style="list-style-type: none"> * Conocimiento de la empresa de Adrián Corrales y su participación a nivel de aduanas. * Relación operacional con la que cuenta la empresa en procesos aduaneros. * Identificación de cualidades y mejoras para la empresa en servicios aduaneros. 	<ul style="list-style-type: none"> *Entrevista al propietario de la empresa Adrián Corrales. *Desarrollo de un taller en conjunto con los funcionarios de la empresa Adrián Corrales y su propietario (análisis FODA).
2. Identificar los elementos normativos necesarios para la	Servicios aduaneros	Conjunto de actividades operativas debidamente establecidas por las autoridades aduaneras, en	* Normativa aduanera aplicable en los servicios de aduanas por brindar.	*Análisis de LGA, RLGA, Cauca, Recauca, procedimientos administrativos.

<p>ampliación de servicios aduaneros del transportista aduanero Adrián Corrales Rodríguez, a partir de los cuales se establezca una propuesta viable.</p>		<p>las cuales para su realización deben cumplirse las formalidades aduaneras establecidas según la normativa aduanera.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Procedimientos administrativos que se deben cumplir para la realización de los servicios aduaneros. * Estudio de los procedimientos aplicables de los servicios aduaneros a aplicar. 	<ul style="list-style-type: none"> * Documentación sobre procedimientos administrativos. * Oficios, circulares, resoluciones por parte de la Dirección General de Aduanas.
<p>3. Generar un nuevo modelo de negocio para el transportista aduanero Adrián Corrales Rodríguez, con el que se establezca una propuesta de alianza estratégica que amplíe los servicios aduaneros.</p>	<p>Alianza estratégica</p>	<p>Acuerdos organizativos y operativos en los cuales las organizaciones independientes comparten la autoridad administrativa y establecen vínculos sociales y legales donde aceptan la propiedad conjunta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Conocimiento de las figuras de las alianzas estratégicas. * Identificación de los tipos de alianzas estratégicas. * Generalidades del contrato. * Aspectos administrativos para el desarrollo de una alianza estratégica. * Análisis de los aspectos para la conformación de un negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> * Entrevistas a agentes aduaneros. * Entrevista a clientes sobre la ampliación de servicios aduanales. * Entrevista a un especialista jurídico. * Entrevista a un administrador de empresas. * Aplicación de la normativa en tema de aduanas. * Aplicación de la normativa aplicable en tema administrativo. * Propuesta de Valor y Modelo de Negocios Canvas.

Fuente: Corrales, Murillo, Molina.

Capítulo IV.

Análisis de resultados

En las siguientes secciones se presenta el análisis de resultados de acuerdo con cada objetivo planteado.

Objetivo n.º 1, diagnóstico de la empresa

El primer objetivo tiene como finalidad conocer más a fondo la empresa del señor Adrián Corrales Rodríguez, sus antecedentes, su situación actual y pretensiones en el futuro. Para alcanzar este objetivo se llevó a cabo una entrevista al señor Adrián Corrales Rodríguez y se desarrolló un taller entre los miembros de la compañía.

Entrevista a Adrián Corrales Rodríguez. La entrevista se dividió en tres partes, antecedentes, situación actual y pretensión en el futuro. A continuación, se presenta una recopilación de la información recolectada a través de las respuestas del señor Adrián Corrales Rodríguez (ver Anexo 1).

Antecedentes. Preguntas realizadas:

1. ¿Cómo surge la idea de crear una empresa de transportes?
2. ¿En qué año inició el proyecto de la empresa de transportes?
3. ¿Al crear la empresa contaba con algún socio o era familiar?
4. ¿Cómo se formó la empresa a nivel de presupuesto?

5. ¿Conocía en ese momento las regulaciones aduaneras para ejercer como transportista aduanero?
6. ¿En qué año contó con la caución que lo acreditaba como transportista aduanero autorizado?
7. Comente sobre la evolución de la empresa a partir de ese momento.

Resumen de las respuestas recopiladas:

Con la finalidad de surgir personalmente y obtener mayores ingresos económicos, don Adrián Corrales Rodríguez empezó su negocio de transportes en el año 1985 cuando adquirió su primera unidad de transporte a través de un préstamo bancario. La empresa era familiar, no contaba con socio alguno y su único cliente era una fábrica que confeccionaba trajes de vestir, don Adrián fue contratado para recoger la basura producida.

Cuando la empresa arrancó operaciones don Adrián Corrales sabía sobre las regulaciones aduaneras impuestas para operar como transportista aduanero, pues contaba con 10 años de experiencia al trabajar con una agencia de aduanas en ese momento. Fue en el año 1999 que caucionó por primera vez como transportista aduanero autorizado ante la Dirección General de Aduanas.

A partir de esto la empresa comenzó a crecer, se captaron nuevos clientes, el volumen de trabajo creció, fue necesario adquirir nuevas unidades de transporte, contratar choferes, adquirir sistemas tecnológicos propios de los trámites aduaneros y actualizarse a las exigencias aduaneras conforme pasaron los años.

Situación actual. Preguntas realizadas:

1. ¿Con cuántos colaboradores cuenta la empresa actualmente?
2. ¿Cuántas unidades de transporte posee la empresa?
3. ¿Cuál es la estructura organizativa y administrativa actual de la empresa?
4. ¿Considera que la empresa se encuentra estable a nivel de finanzas?
5. ¿Cómo considera el avance de la empresa desde su creación?
6. ¿En algún momento sus clientes le han indicado su interés de contar con un solo proveedor de servicios aduaneros?
7. ¿Ha perdido clientes por el hecho de ofrecer solamente servicios de transporte aduanero?

Resumen de las respuestas recopiladas:

En la actualidad, la empresa cuenta con cuatro unidades de transporte y tres empleados, lo que incluye a don Adrián Corrales, siendo este el encargado de llevar a cabo la mayor cantidad de responsabilidades administrativas, contables y también se desempeña como chofer. Su hijo mayor, Adrián Corrales Picado, es el encargado de las declaraciones de traslado y también es chofer. El señor Cristian Benavides González es el tercer chofer.

La empresa actualmente no cuenta con una organización administrativa concreta y se encuentra estancada en cuanto a crecimiento, pues la situación actual derivada de la pandemia, así como el factor competencia de mercado, han hecho que el volumen de trabajo disminuya de manera considerable y, por ende, los ingresos económicos. A pesar de esto, la compañía se encuentra estable financieramente, pero la coloca en una posición de renovación.

El señor Adrián Corrales indica que la empresa ha crecido considerablemente desde sus inicios evolucionando para el bien de las personas involucradas en la misma y sus clientes, sin embargo, considera que es necesario llevar a cabo cambios a nivel administrativo y operacional, de manera que pueda alcanzar nuevos clientes al ofrecerles una gama mayor de servicios aduaneros. Esta inquietud surge de que algunos de sus clientes actuales le han expresado su interés de contar con un proveedor de servicios aduaneros único, o bien ha perdido la oportunidad de captar nuevos clientes al verse limitado a ofrecer solamente el servicio de transporte aduanero.

Pretensiones para el futuro. Pregunta realizada:

1. ¿Cuáles pretensiones, cambios y metas tiene en el futuro en relación con su empresa?

Resumen de la respuesta recopilada:

Con base en observaciones y comentarios hechos por sus clientes actuales, así como condiciones que plantearon clientes potenciales, el señor Adrián Corrales considera necesario ampliar los servicios que actualmente brinda, por lo que no quiere quedarse solo con las operaciones propias de un transportista aduanero, sino buscar la forma de aliarse con un agente aduanero, de manera que también pueda brindar servicios con los regímenes de importación, exportación y zona franca. El señor Adrián Corrales sabe que para lograr esa meta debe encontrar un agente aduanero con el mismo interés de crecimiento profesional y empresarial, de modo que se pueda forjar una alianza que beneficie a ambas partes.

Taller para la empresa de transportes Adrián Corrales Rodríguez. El taller realizado el sábado 7 de noviembre del 2020 tuvo como objetivos principales (ver Anexo 2):

1. Explicar el proyecto de diseñar una alianza estratégica para servicios de correduría aduanera a las personas participantes del taller.

2. Crear junto con las personas participantes del taller un concepto y perfil de transportista aduanero.
3. Llevar a cabo un breve diagnóstico de la situación empresarial actual del transportista aduanero Adrián Corrales Rodríguez ante la ampliación de servicios aduaneros.

Para realizar el taller se contó con la presencia de los señores Adrián Corrales Rodríguez, Adrián Corrales Picado y Cristian Benavides González. Se desarrollaron diferentes actividades, las cuales se presentan a continuación:

1. Pasar hoja de asistencia (ver Anexo 3).
2. Bienvenida.
3. Presentación magistral del proyecto: Por medio de una presentación de PowerPoint se introdujo el proyecto a las personas participantes del taller. Mediante esta presentación se explicó en qué consiste el proyecto de diseñar una alianza estratégica para servicios de correduría aduanera, así como sus objetivos, importancia y alcances.
4. Explicación de la normativa aduanera relacionada con el tema: Para alcanzar este objetivo fue necesario acudir a la Ley General de Aduanas y explicar aquellos artículos de esta relacionados con el proyecto, de forma que, se lograra comprender, de manera profunda, las figuras del transportista aduanero, así como el agente aduanero, además de las funciones que cada uno realiza entre los parámetros de ley.

Transportista aduanero: artículos del 40 al 43.

Agente aduanero: artículos 33, 35, 37.

5. Desarrollo de una lluvia de ideas que ayude a definir el perfil de un transportista aduanero con base en la normativa explicada previamente.

Con base en las ideas expuestas por las personas participantes se construyó una idea del concepto y perfil de transportista aduanero.

El transportista aduanero es una figura de relevancia en la logística aduanera, pues es el encargado de transportar las mercancías, objeto del comercio internacional, con las directrices que las leyes nacionales dictan, garantizando su seguridad.

De este modo, el perfil de un transportista aduanero constituye la totalidad de características propias de la figura, las cuales no pueden encontrarse en otra figura, tanto en funciones como responsabilidades.

6. Desarrollo de un análisis FODA de la empresa y del transportista aduanero: Después de explicar qué es un análisis FODA y para qué sirve, las personas participantes del taller compartieron sus ideas, las cuales se plasman en la siguiente tabla.

Tabla 5

Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ● Al tratarse de un negocio familiar existe un afán mutuo de velar por los intereses y crecimiento de este. ● La empresa cuenta con gran experiencia, pues ya son muchos años trabajando en el ámbito aduanero. ● Es una empresa que ha demostrado gran flexibilidad y habilidad para adaptarse a los cambios que se han presentado desde su creación a la fecha en cuanto a normativa, 	<ul style="list-style-type: none"> ● La captación de nuevos clientes ante una posible ampliación de servicios aduaneros. ● La adquisición de nuevos camiones y la ampliación de la flotilla actual. ● Desarrollar una alianza estratégica con una figura externa a la empresa que permita brindar nuevos servicios a los clientes actuales o clientes potenciales.

procesos, regulaciones, sistemas tecnológicos que el Sistema Nacional de Aduanas presenta a sus usuarios.

- La empresa cuenta con una buena imagen y credibilidad ante sus clientes, los almacenes fiscales y diferentes funcionarios aduaneros de las jurisdicciones en las que se ha laborado.
- La empresa brinda un servicio personalizado y directo, el cual es apreciado por los clientes.
- La empresa se caracteriza por brindar un buen trato, excelentes tiempos de entrega y compromiso hacia sus clientes.
- La empresa cuenta con su propio sistema tecnológico para la confección oportuna de los viajes de tránsito que los clientes solicitan.
- La empresa cuenta con su propia flotilla de camiones, cuatro en total.
- La empresa cuenta con caución propia a través de su propietario don Adrián Corrales Rodríguez.
- El personal que labora en la empresa es responsable y demuestra gran interés en desarrollar sus funciones de la mejor manera.

DEBILIDADES

- La empresa no cuenta con una estructura empresarial; es una compañía que arrancó de cero y, aunque ha crecido a través de los años, no cuenta con una estructura administrativa y organizativa concreta.
- La empresa no cuenta con una visión y misión concreta con base en la realidad actualizada de la misma.
- La empresa no cuenta con un encargado que le dé seguimiento a la cartera de clientes actual, o bien se dedique a contactar posibles nuevos clientes.
- La empresa no cuenta con la capacidad de brindar otros servicios fuera de los propios de un transportista aduanero.

AMENAZAS

- Por tratarse de una empresa pequeña de índole familiar resulta difícil competir en un mercado donde existen grandes empresas transportistas, las cuales cuentan con mayores facilidades para atraer la atención de posibles clientes.
 - El alza en los costos de operación, incrementos en el precio del combustible, los repuestos necesarios para el buen funcionamiento de las unidades de transporte, la creación de nuevos impuestos, entre otros.
 - Las repercusiones propias que la pandemia actual trae sobre el giro comercial en el que se desarrolla la empresa.
-

-
- Cambios tecnológicos de índole aduanero que se dan con poco tiempo de aviso y repercuten en gastos extraordinarios.
 - Aplicación injusta de multas aduaneras, las cuales debe afrontar el transportista aduanero, aunque no haya incurrido en ningún delito o error.
 - Deterioro de la infraestructura vial y su repercusión sobre las unidades de transporte de manera directa y sobre los tiempos de entrega de las mercancías, de forma indirecta.
 - Incremento en los montos de intereses, requisitos cada vez más engorrosos para la renovación anual de la caución.
-

Fuente: Corrales, Murillo, Molina.

7. Desarrollo, junto con las personas participantes, de una lista de objetivos en el ámbito empresarial (a corto y mediano plazo) usando como referencia la información generada por el análisis FODA:

A corto plazo:

- Crear una estructura empresarial concreta, de manera que se puedan definir puestos, delegar funciones, obligaciones y responsabilidades entre los miembros de la empresa.
- Desarrollar herramientas de crecimiento y ventas de servicios, de manera que se pueda ampliar la cartera de clientes y con ella captar mayores ingresos.
- Procurar la toma de decisiones más asertivas, de manera que los ingresos económicos de la empresa se inviertan de forma eficaz.
- Estar más pendiente de las actualizaciones en cuanto a tecnología y reglamentación, de manera que los cambios no sean tan bruscos o sorprendidos para la empresa.

A mediano plazo:

- Darle un mejor aprovechamiento a la flotilla al brindar servicios de transporte que no sean de índole aduanero, como mudanzas, entrega de paquetes, entre otros.
- Buscar capacitaciones, cursos o talleres que incrementen los conocimientos aduaneros y de logística propios del giro comercial de la empresa, de manera que se puedan brindar no solo servicios de transporte, sino incluso asesorías a los clientes.
- Desarrollar una alianza de trabajo con un agente aduanero de confianza, de manera que se puedan brindar nuevos servicios aduaneros a los clientes actuales y potenciales.

8. Desarrollo de la misión y visión de la empresa.

Como resultado de una lluvia de ideas se crearon la misión y visión de la empresa:

Misión: Brindar un servicio de transporte caracterizado por la excelencia y eficacia, agregando de este modo valor a la cadena logística y una experiencia que satisfaga las expectativas de nuestros clientes.

Visión: Buscar un crecimiento sostenible, el cual genere nuevos negocios y oportunidades para nuestros clientes, de manera que, seamos reconocidos como una empresa de transporte enfocada en el mejoramiento continuo.

9. Resumen del taller.

El desarrollo de este taller permitió que los miembros de la empresa de transportes del señor Adrián Corrales Rodríguez compartieran opiniones, inquietudes e incluso anhelos para mejorar los servicios de transporte que actualmente ofrecen a sus clientes. De esta manera,

quedaron claros ciertos aspectos que deben mejorar e incluso crearse desde cero para que la empresa pueda alcanzar los objetivos propuestos durante las actividades del taller.

Es de sumo interés para los miembros de la empresa el desarrollo de este proyecto, pues el mismo representa una valiosa herramienta que los guiará al alcance de las metas propuestas y que el sueño de ver la empresa crecer esté cada vez más cerca.

Objetivo n.º 2, servicios aduaneros, legislación y normativa aduanera

El segundo objetivo tiene como finalidad conocer, identificar y analizar la normativa para desarrollar los servicios aduaneros. Para alcanzar este objetivo, en el siguiente cuadro se lleva a cabo un análisis y resumen de la normativa aduanera aplicable, de sus procesos y de los actos administrativos de cumplimiento.

Tabla 6

Normativa aduanera aplicable en los servicios de aduanas por brindar

Variable: servicios aduaneros	
Indicador: Normativa aduanera aplicable en los servicios de aduanas por brindar	
Categoría	Resultado
Legislación internacional	La normativa vigente para Costa Rica está refrendada por los acuerdos internacionales de la Organización Mundial de Aduanas, conocida como OMA y la Organización Mundial de Comercio, conocida como la OMC. En el ámbito centroamericano se encuentra respaldado por la Secretaría de Integración Económica Centroamericana (Sieca), el Sistema de la Integración Centroamericana (SICA) y el Mercado Común Centroamericano.
Legislación nacional	Ley General de Aduanas y su reglamento. Esta normativa se encuentra respaldada por el Ministerio de Comercio Exterior Comex y el Ministerio de Hacienda.

Sistema Nacional de Aduanas	Órgano de control del comercio exterior y de la Administración Tributaria, el cual depende del Ministerio de Hacienda y tiene a su cargo la legislación aduanera.
Dirección General de Aduanas	Es la autoridad competente que regula el despacho aduanero.

Fuente: Corrales, Murillo, Molina.

Como se detalla en la Tabla 6, el ordenamiento jurídico costarricense se aplica según la pirámide propuesta por el profesor Hans Kelsen. Para efectos de jurisprudencia aduanera y con respecto al marco institucional, de acuerdo con el artículo 4 de la Ley General de Aduanas, cita que la Constitución Política es el máximo poder de la República. Seguidamente, según el orden jerárquico, los Tratados de Libre Comercio y las Normas de la Comunidad Centroamericana, se encuentra con superioridad a la normativa costarricense como las leyes y los demás actos con Valor de ley y, posteriormente, de los decretos del Poder Ejecutivo que reglamentan las leyes, circulares y resoluciones. A modo de resumen se presenta la Tabla 7:

Tabla 7

Ordenamiento jurídico a nivel aduanero

Ordenamiento jurídico a nivel aduanero	
1	Constitución Política
2	Tratados Internacionales y Normas de la Comunidad Centroamericana
3	Leyes y los demás actos de Valor de ley
4	Decretos del Poder Ejecutivo
5	Reglamentos del Poder Ejecutivo
6	Circulares, Resoluciones

Fuente: Corrales, Murillo, Molina.

En materia de Aduanas, Costa Rica cuenta con el Sistema Aduanero Nacional, el cual se encuentra constituido por el Servicio Nacional de Aduanas y las entidades públicas y privadas que ejercen sobre las gestiones aduaneras. Este ente se encuentra constituido por la Dirección General de Aduanas, las Aduanas y el Tribunal Aduanero Nacional, por lo que es importante mencionar que la DGA posee bajo su competencia los siguientes departamentos:

- Dirección de Gestión Técnica.
- Dirección de Fiscalización.
- Dirección de Riesgo.
- Dirección Normativa.
- Órgano Nacional de Verificación y Valoración ONVVA.

Cabe mencionar que el funcionamiento de estos departamentos es vital para el control y fiscalización de las personas participantes en el Servicio Nacional de Aduanas. Aunado a lo anterior, participan los auxiliares de la función pública, quienes son las personas físicas o jurídicas, públicas o privadas, que participan en las gestiones aduaneras según lo cita el artículo 28 de LGA. Para efectos del proyecto se analizan los auxiliares de la función pública, agente y transportista aduaneros.

Por último, sus clientes o sus usuarios, que pueden llamarse importadores o exportadores. Todos los citados poseen su papel de importancia y cuentan con elementos clave en la participación aduanera.

Ante esta perspectiva, para que los auxiliares de la función pública (agente aduanero y transportista) puedan operar, caucionar y ponerse a legitimación ante el Servicio Nacional de

Aduanas, deben cumplir con los títulos concernientes en la normativa aduanera, con respecto a las obligaciones y responsabilidades. Por consiguiente, se detallan los artículos refrendados, tanto en la normativa nacional como en Centroamérica:

Tabla 8

Normativa aplicable

Normativa aplicable			
Agente de Aduanas			
Enunciado	LGA	RLGA	Cauca IV
Definición	33		22
Requisitos	34	104	
Obligaciones específicas	35	110-122	
Solidaridad	36		23
Intervención	37		
Sustitución de mandato	38		
Facturación		99	
Sancionatoria	241		
Transportista Aduanero			
Enunciado	LGA	RLGA	Cauca
Definición	40	123	24
Requisitos	41	124-126	
Obligaciones específicas	42	127- 129	
Responsabilidad	43	130	

Fuente: Corrales, Murillo, Molina.

Como se determina en la legislación, cada auxiliar de la función pública en primera instancia debe conocer su competencia dentro de la gestión aduanera. Posteriormente, debe conocer sobre los requisitos de cumplimiento y sus obligaciones para alcanzar, por último, el objetivo de ejercer y actuar dentro del SNA.

Tabla 9

Procedimientos administrativos que se deben cumplir para los servicios aduaneros

Variable: servicios aduaneros	
Indicador: Procedimientos administrativos que se deben cumplir para los servicios aduaneros	
Categoría	Resultado
Caución	Proceso administrativo que debe cumplir el auxiliar de la función pública para la actuación en las diferentes jurisdicciones aduaneras.
Ubicación física	Se debe contar con oficinas físicas en cada una de las jurisdicciones de operación.
Activos de operación	En el hecho para actuar, cada auxiliar de la función pública debe contar con las herramientas técnico-administrativas.
Actos administrativos	Cumplimiento de requisitos ante las diferentes instituciones del Estado.

Fuente: Corrales, Murillo, Molina.

Tanto el agente aduanero como el transportista aduanero deben caucionar ante las autoridades administrativas, donde se exige para su habilitación el cumplimiento de responsabilidad ante el fisco. Este proceso administrativo debe gestionarse ante la Dirección General de Aduanas y para efectos del agente su costo correspondiente por cada jurisdicción, mientras que para el transportista corresponde a una caución global en su operación.

El costo de este cumplimiento para el agente de aduanas asciende a diez mil pesos centroamericanos en la aduana donde se brinde su mayor servicio, mientras que, si su operación se extiende a otras aduanas o jurisdicciones, su costo corresponde a ocho mil pesos centroamericanos por aduana. En lo que compete al transportista aduanero, como se mencionó, podrá rendir una caución global y el costo corresponde a cincuenta mil pesos centroamericanos.

Estos montos no necesariamente deben aportarse ante el fisco en dinero en efectivo, la administración brinda la posibilidad mediante las herramientas de cheque certificado, garantía de cumplimiento, otorgada por cualquiera de las entidades financieras registradas y controladas por la Auditoría General de Entidades Financieras, fondos de fideicomiso autorizados por la Comisión Nacional de Valores, bono de garantía, otorgado por el Instituto Nacional de Seguros. La finalidad de cumplir con este procedimiento administrativo corresponde a garantizar sus operaciones según lo establecido en la normativa aduanera.

Como parte del cumplimiento de los procesos administrativos, tanto el agente como el transportista deben poseer una estructura física, en la cual se debe reportar al fisco mediante una declaración jurada por un notario público; su dirección y los medios en los que la administración aduanera puede llevar a cabo sus notificaciones. Estas oficinas deben contar con la información y código de la agencia o agente debidamente inscrito ante la Dirección General de Aduanas. En lo que compete al agente, debe contar con una oficina en cada una de las jurisdicciones donde opere, ya que en estas debe custodiar las declaraciones aduaneras y su documentación original.

Parte fundamental en el aspecto administrativo que el agente y el transportista deben poseer para llevar a cabo sus operaciones, concierne a adquirir un programa de cómputo para confeccionar las declaraciones aduaneras, este *software* debe estar certificado por el Ministerio de Hacienda. Es importante mencionar que solo el agente de aduanas tiene potestad para realizar las declaraciones

aduaneras, mientras que el transportista aduanero realiza mediante este sistema las digitaciones de mercancías.

Como parte de las diferencias entre los actos administrativos de cumplimiento entre el agente y el transportista, corresponde que el agente debe domiciliar una cuenta cliente de una entidad bancaria que se encuentre reconocida ante la Superintendencia General de Entidades Financieras Sugef. En esta se podrá llevar a cabo los débitos correspondientes a los pagos de los diferentes impuestos, timbres y gravámenes interpuestos por las distintas entidades en el momento que se confeccionan las declaraciones aduaneras. Este acto se realiza mediante la herramienta electrónica Sinpe.

Por otro lado, el transportista debe gestionar mediante los formularios establecidos que fungen como declaración jurada, la inscripción y descripción de sus vehículos, conductores y su personal subalterno que hace la transmisión electrónica de datos.

La documentación como parte de los cumplimientos y procedimientos administrativos debe presentarse ante la Dirección General de Aduanas, en el cual la información debe estar sujeta a la verdad y con la participación notaría que sustenta la veracidad. Adicionalmente, como parte de los requisitos administrativos, ambos auxiliares deben estar al día con las obligaciones, tanto con la Caja Costarricense de Seguro Social CCSS como las obligaciones tributarias ante el Ministerio de Hacienda.

Ambos auxiliares, agente aduanero y transportista, una vez autorizados para operar, recibirán por parte de la administración aduanera los códigos correspondientes para su identificación en su actuación en el Servicio Nacional de Aduanas.

Tabla 10*Estudio de los procedimientos aplicables de los servicios aduaneros*

Variable: servicios aduaneros	
Indicador: Estudio de los procedimientos aplicables de los servicios aduaneros	
Categoría	Resultado
Regímenes aduaneros	Modalidades en las cuales el agente aduanero puede brindar servicios en representación de los clientes (importadores y exportadores).
Actuaciones aduaneras	Funciones y potestades con los que cuentan los agentes de aduanas y los transportistas aduaneros.
Manual de procedimientos	Brinda los procedimientos aplicables para todas las operaciones aduaneras y sus sujetos participantes.

Fuente: Corrales, Murillo, Molina.

En las gestiones aduaneras, la participación de ambos auxiliares sustenta la movilización y la formalidad en el ingreso o salida de mercancías al país, por ende, es importante definir las actuaciones de cada uno y los servicios que brindan hacia los clientes finales. En lo que compete al agente, cuenta con la posibilidad de representación ante las autoridades aduaneras para los importadores y exportadores, siendo aplicables los distintos regímenes aduaneros y sus modalidades, los cuales dependerán de la operación requerida por los sujetos pasivos.

En el orden de procedimientos que posee la administración aduanera, los regímenes orientan y facilitan para determinar las distintas operaciones aduaneras. Por lo tanto, es el sujeto pasivo el que, por medio del agente, tiene la libertad de decidir de acuerdo con sus operaciones y cumpliendo con las regulaciones.

El agente como profesional es responsable solidario ante las autoridades aduaneras, ya que actúa como representante legal de sus clientes. Por este motivo, es un sujeto que debe velar por la

aplicación correcta en los procesos aduanales y, en especial, con la información descrita e ingresada en las declaraciones aduaneras.

Por otra parte, el transportista aduanero coloca a disposición, tanto para sus clientes como para la administración aduanera, las unidades de transporte y sus conductores para el traslado de mercancías dentro del territorio aduanero nacional. Este traslado de mercancías se lleva a cabo mediante viajes, los cuales son emitidos por los agentes por medio de sus declaraciones para las movilizaciones y el transportista posee la responsabilidad de la movilización segura de las mercancías, lo que incluye la incorporación de precintos de metal o electrónicos.

Tanto para el ingreso como para la salida de mercancías en los distintos recintos fiscales (zonas primarias) es monitoreado por el sistema de control aduanero, donde el transportista debe respetar y cumplir las rutas y tiempos establecidos. Adicional, el transportista debe cumplir con las especificaciones emitidas por el Ministerio de obras Públicas y Transportes, en temas de pesos máximos, dimensiones y señalizaciones para circular con las mercancías en las carreteras nacionales y en el ámbito internacional, de acuerdo con el Reglamento sobre el Régimen de Tránsito Internacional de Terrestre.

Como parte responsable en las gestiones aduaneras, el Ministerio de Hacienda por medio de su DGA, brinda la herramienta del Manual de Procedimientos Aduaneros, la cual simplifica los accionares de los auxiliares de la función pública, como los declarantes, transportistas y como de los mismos funcionarios aduaneros. La importancia sobre la aplicación de forma correcta de los procesos, procedimientos y cumplimientos por parte de los auxiliares es vital dentro el marco de la legalidad y del actuar como profesionales acreditados y como parte externa privada del Estado costarricense.

Objetivo n.º 3, alianza estratégica

El tercer objetivo tiene como finalidad recopilar información de relevancia para desarrollar la figura de alianza estratégica, los tipos de alianza que existen, así como conocer los modelos de contrato que se pueden dar entre las partes que forman una alianza estratégica. Además, busca determinar los aspectos necesarios para desarrollar una empresa y analizar la conformación de un negocio, de manera que se pueda presentar una propuesta de alianza estratégica concreta al señor Adrián Corrales Rodríguez. Para alcanzar este objetivo se implementaron las siguientes herramientas:

1. Entrevista a agentes aduaneros.
2. Entrevista a clientes.
3. Entrevista a un especialista jurídico (abogado).
4. Entrevista a un administrador de empresas.
5. Desarrollo del modelo Canvas.

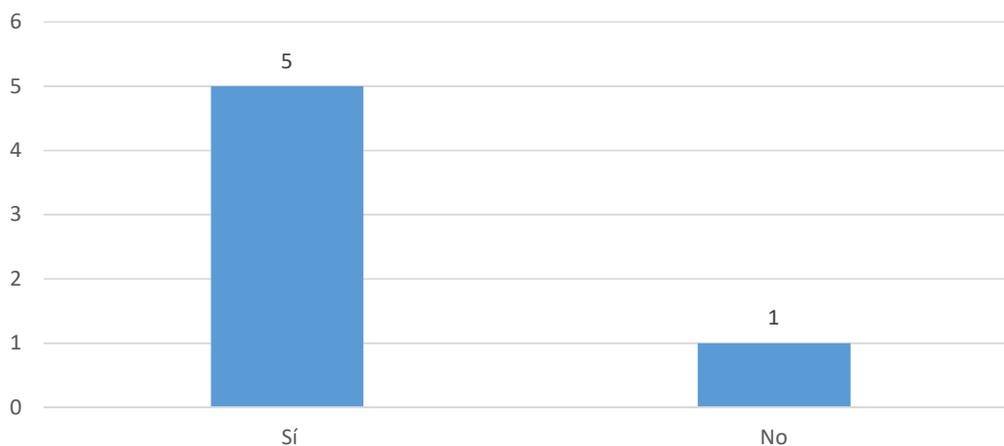
Entrevista a agentes aduaneros. Esta entrevista tuvo como principal objetivo determinar el conocimiento de las personas entrevistadas sobre la figura de alianza estratégica, así como aspectos generales sobre sus funciones como funcionarios aduaneros autorizados. En total se entrevistaron seis agentes aduaneros. La entrevista se dividió en dos partes, aspectos generales y preguntas relacionadas con alianza estratégica. En cuanto a los años en que los agentes entrevistados se inscribieron ante la Dirección General de Aduanas, se muestra la siguiente tabla:

Tabla 11*Año de inscripción de agentes ante la D.G.A.*

EMPRESA	AÑO DE INSCRIPCIÓN
Logística Internacional	1996
Agencia Tical del Oeste S. A.	1999
Kevo Logistics S. A.	2001
Triple F Cargo S. A.	2002
AHS Logistics	2005
Agencia AGAES	2016

Fuente: Corrales, Murillo, Molina.

Del 100 % de los agentes entrevistados el 83.33 % se desempeña actualmente como agentes aduaneros.

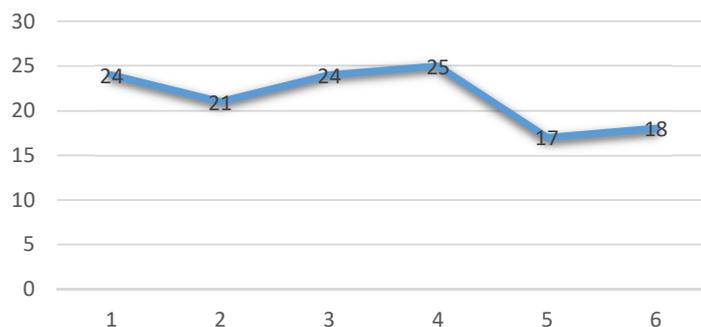
Figura 3*¿Se desempeña como agente de aduanas?*

Fuente: Corrales, Murillo, Molina.

El 100 % de los agentes cuenta con más de 15 años de experiencia.

Figura 4

Desempeño como agentes de aduanas, años de experiencia



Fuente: Corrales, Murillo, Molina.

El 50 % de los agentes ha trabajado para una agencia aduanal, un 33 % ha laborado tanto en empresas, así como de forma independiente y solo el 17 % ha sido agentes independientes desde su inscripción en la Dirección General de Aduanas.

Figura 5

¿Labora de forma independiente o ha trabajado para alguna empresa?



Fuente: Corrales, Murillo, Molina.

En cuanto a los requisitos y obligaciones para operar como agente aduanero, los entrevistados concuerdan en:

- Requisitos:
 - Caucionar en la aduana principal con un monto de \$10,000.00 y \$8,000.00 por cada aduana adicional.
 - Obtener los grados académicos correspondientes.
 - Estar inscrito en la CCSS.
 - Estar colegiado.
 - Estar inscrito como contribuyente ante la DGTD.
 - Todas las obligaciones tipificadas en la Ley 7557, Ley General de Aduanas.
- Obligaciones:
 - La obligación de mayor importancia es la solidaridad en los actos del importador tipificados en el Artículo 33 de la LGA.
 - Custodia de todos los actos aduaneros bajo archivo por al menos seis años desde la presentación de la declaración aduanera.

Además, los agentes aduaneros entrevistados concuerdan en que una agencia aduanal debe contar con al menos los siguientes elementos administrativos:

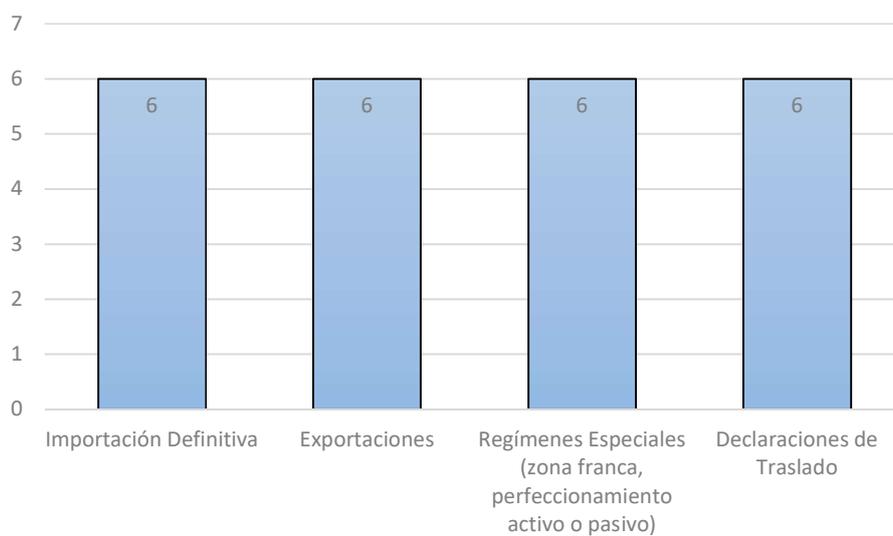
- Agente aduanero caucionado.
- Pedimentador.

- Asistente aduanero.
- Mensajero.
- Recepcionista.
- Contador.
- Agente de ventas.
- Encargado del TI (tecnología de la información).
- Encargado del Área de Logística Internacional.

Entre los servicios aduaneros que brindan actualmente los entrevistados se muestran los siguientes:

Figura 6

¿Cuáles servicios aduaneros brinda actualmente?



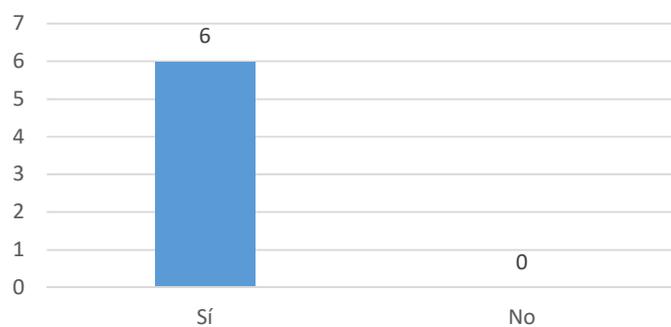
Fuente: Corrales, Murillo, Molina.

Como se observa en la Figura 6, el 100 % de los agentes que todavía se desempeña en sus labores aduaneras brinda servicios de importación definitiva, exportaciones, regímenes especiales y declaraciones de traslado.

En relación con el tema de alianza estratégica, el 100 % de los agentes conoce esta figura.

Figura 7

¿Conoce sobre la figura de alianza estratégica?

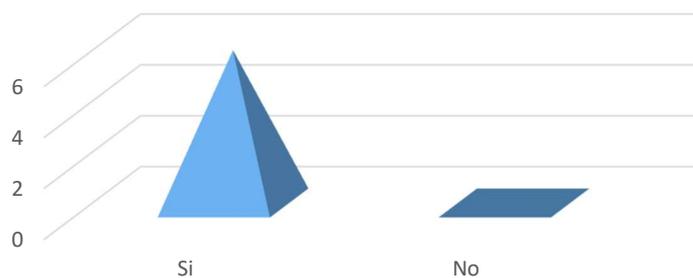


Fuente: Corrales, Murillo, Molina.

El 100 % de los agentes consideraría una alianza estratégica con otro auxiliar de la función pública.

Figura 8

¿Consideraría una alianza con otro auxiliar de la función pública aduanera para brindar una mayor variedad de servicios?



Fuente: Corrales, Murillo, Molina.

Entre las razones por las cuales estarían dispuestos a formar parte de una alianza estratégica se mencionan:

- Representa una excelente herramienta para brindar nuevos servicios, alcanzar nuevos clientes o alcanzar las expectativas de los clientes actuales.
- Es una forma de mejorar los ingresos económicos de las partes involucradas.

En cuanto a las condiciones necesarias para establecer una alianza estratégica entre un agente y un transportista aduaneros, los entrevistados recalcaron las siguientes:

- Un contrato específico de responsabilidades, obligaciones y ganancias.
- Confianza y una excelente comunicación entre las partes.
- Eficiencia y eficacia de ambas partes.
- Sentar responsabilidades claras y concretas para cada parte.

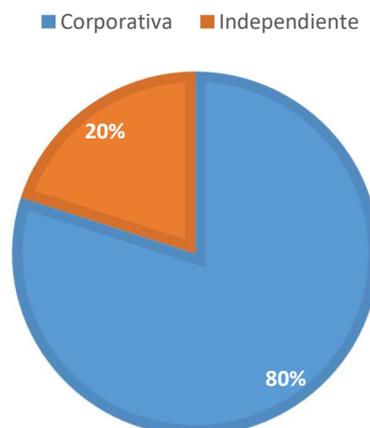
En relación con la estructura administrativa que debe tener una alianza entre un agente y un transportista aduaneros los entrevistados señalaron:

- Contar con una estructura administrativa propia de una empresa consolidada, de manera que exista una buena organización dentro de la misma y un panorama claro entre los miembros del equipo.
- Gerente administrativo, agente de aduanas, consolidador de carga, equipo de ventas.

Es importante mencionar que a pesar de estar de acuerdo en lo anterior hubo discrepancia sobre si debe existir una estructura corporativa (algún tipo de sociedad) entre las partes o si ambas partes deben desempeñarse de forma independiente, pero brindando un servicio integrado:

Figura 9

Tipo de estructura



Fuente: Corrales, Murillo, Molina.

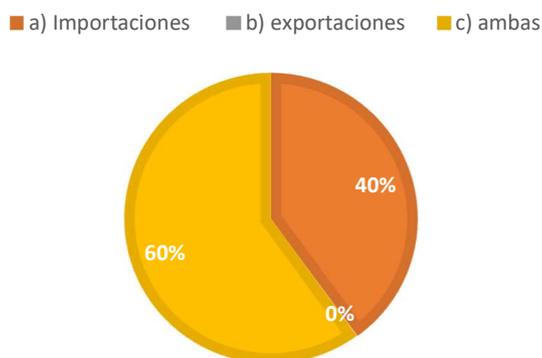
El 80 % optaría por una estructura corporativa y un 20 % por una estructura independiente de servicios integrados.

En cuanto a materia tributaria, los entrevistados mencionaron los siguientes aspectos por cumplir para implementar una alianza entre un agente y un transportista aduaneros:

- Pólizas de riesgos amplias en el ámbito nacional e internacional.
- Ambas partes deben cumplir con todas las normas dictadas por el código de normas y procedimientos tributarios de la DGTD (estar registrados ante Hacienda, cobrar los impuestos correspondientes, presentar las declaraciones necesarias).

De este modo, se concluye que los agentes aduaneros entrevistados muestran conocer la figura de alianza estratégica y encuentran en esta una muy buena herramienta para captar nuevos clientes, ofrecer una mayor gama de servicios y, por ende, generar mayores ingresos económicos.

Entrevista a clientes. Esta entrevista tuvo como principal objetivo determinar las necesidades actuales que tienen los clientes del señor Adrián Corrales Rodríguez en cuanto a trámites aduaneros según sus giros comerciales, así como determinar la frecuencia con la que requieren estos servicios. En total se entrevistó a diez clientes. En cuanto al tipo de trámites aduaneros, el 60 % de los clientes entrevistados se dedica a las exportaciones e importaciones, mientras que un 40 % solo a las importaciones.

Figura 10*Trámites aduaneros*

Fuente: Corrales, Murillo, Molina.

Para llevar a cabo las funciones de sus empresas, los clientes actualmente requieren los siguientes servicios aduaneros:

Figura 11*Servicios que utilizan los clientes*

Fuente: Corrales, Murillo, Molina.

El 100 % de los clientes utiliza los servicios de un transportista aduanero autorizado y agencia aduanal. Por otro lado, un 80 % de los clientes también emplea otros servicios como el de almacena fiscal.

Con relación a la frecuencia con que se utilizan los servicios aduaneros mencionados, el 100 % de los clientes emplea los servicios de un transportista aduanero autorizado y agencia aduanal más de 7 veces a la semana.

Figura 12

Frecuencia del uso de servicios aduaneros

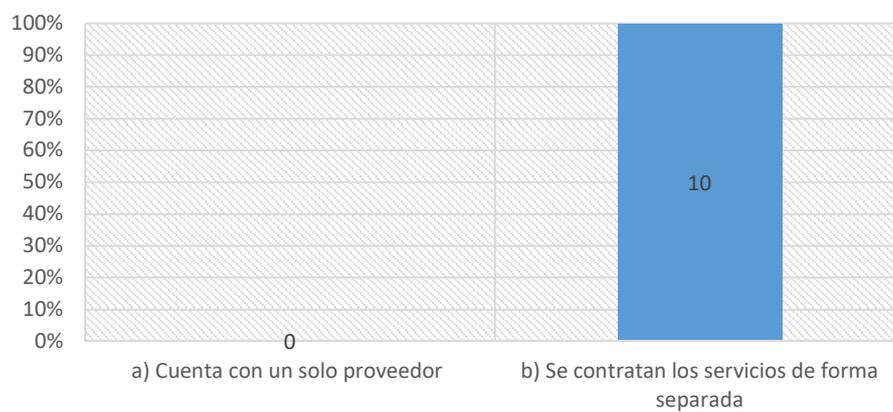


Fuente: Corrales, Murillo, Molina.

En la actualidad, el 100 % de los clientes contrata servicios aduaneros, de forma separada, con diferentes proveedores.

Figura 13

Cuenta con un solo proveedor de servicios aduaneros o contrata servicios en forma separada

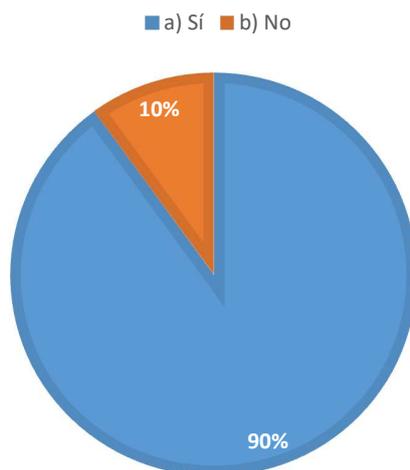


Fuente: Corrales, Murillo, Molina.

Con base en el punto anterior, el 90 % de los clientes mostró interés en contar con un solo proveedor de servicios aduaneros; solo un 10 % indicó preferir tener los servicios de forma separada.

Figura 14

Resultado en porcentaje sobre la consulta de contar con un solo proveedor de servicios aduaneros



Fuente: Corrales, Murillo, Molina.

Entre las razones por las cuales prefieren contar con un solo proveedor de servicios están:

- Optimizar las operaciones propias de su giro comercial.
- Posibilidad de mejorar costos.
- Contar con un servicio más expedito y unificado.
- Mayor eficiencia en los procesos aduaneros.

En cuanto a la razón dada para optar por proveedores de servicios separados, se indicó la preocupación de que un proceso aduanero se vea estancado en su totalidad precisamente por contar con un solo proveedor de servicios.

En conclusión, la mayoría de los clientes actuales de don Adrián Corrales muestra gran interés de contar con un solo proveedor de servicios aduaneros, lo cual implica que la creación de una alianza estratégica puede solventar esta necesidad y beneficiar a las partes involucradas.

Entrevista especialista jurídico (abogado). Esta entrevista tuvo como objetivo principal detallar qué tipo de alianza estratégica se adapta mejor a las necesidades de la empresa del señor Adrián Corrales Rodríguez, así como las generalidades que debe contener el contrato que generen las partes interesadas.

Resumen de la entrevista. Según el licenciado Alejandro Solís del bufete Solís Moraga, las alianzas estratégicas en Costa Rica se desarrollan con un contrato legal en el cual las partes, sean físicas o jurídicas, plasman acuerdos, los cuales darán marco y legalidad a la alianza. En Costa Rica las alianzas estratégicas son muy frecuentes y en su mayoría se crean para contratación pública bajo licitaciones al estado. Este tipo de alianza está tipificada en las leyes costarricenses, sin embargo, también se desarrollan otras alianzas estratégicas como:

- Outsourcing: El término *outsourcing* designa las actividades o procesos de una organización cuya realización y administración están a cargo de una empresa externa. (Werther y Davis, 2008).

- Joint venture: De acuerdo con el concepto de Black Law's Dictionary (2004) es:

Un negocio llevado a cabo por dos o más personas con un proyecto en común. Sus elementos son: 1) Un acuerdo expreso o implícito; 2) Un objetivo en común a desarrollar en un grupo; 3) el compartir ganancias y pérdidas; 4) cada miembro tiene el mismo derecho a formar parte de la administración del proyecto (p. 856).

El licenciado Solís indica que antes de formar una alianza estratégica se debe considerar desde la parte legal y jurídica que el término alianza estratégica en Costa Rica está normado con el Código de Comercio y es específicamente para licitaciones al Estado. Esto no impide que se puedan formar alianzas estratégicas de otros tipos como las mencionadas como *outsorsing* o *joint venture*. Justamente, el *joint venture* es la mejor opción para los objetivos trazados por don Adrián Corrales, ya que no está normado en el Código de Comercio, lo cual les permite a las partes llevar a cabo un contrato más abierto y consensuado entre ellos para conseguir un fin común.

Por último, el licenciado Solís indica que lo más importante antes de llevar a cabo una alianza estratégica es que las partes deben convenir, consensuar, indicar y plasmar en un contrato legal todo aquello en lo que ambos estén de acuerdo. Por ejemplo, capacidad de actuar de las partes, aporte económico, tiempo del contrato (el cual no debe ser menor a 6 meses), aporte laboral, aspectos tributarios, cartera de clientes, administración, entre otros.

De acuerdo con la entrevista realizada, el tipo de alianza estratégica más adecuada entre un transportista y un agente aduaneros es *joint venture*. Lo anterior ya que esta permite un contrato atípico en el cual las partes pueden, de forma legal, desarrollar un contrato que avale todas las cláusulas necesarias para alcanzar un objetivo común en el que ambas partes se vean beneficiadas igualmente.

Entrevista administrador de empresas. Esta entrevista tuvo como objetivo principal conocer más a fondo los aspectos más importantes de índole administrativo que toda empresa debe considerar no solo para el caso específico de una alianza estratégica, sino por el simple hecho de ser una empresa. Esta entrevista se aplicó al licenciado Danny Arias Cascante, cuya licenciatura tiene énfasis en Mercadeo y Comercio Internacional.

Desarrollo de la entrevista. Aspectos jurídicos que cumplir en Costa Rica para formar una nueva empresa:

- Búsqueda y reserva de nombre.
- Elaboración del acto constitutivo (minuta).
- Abono de capital y bienes.
- Elaboración de escritura pública.
- Inscripción en registros públicos.
- Inscripción al RUC para persona jurídica.

Otro tipo de trámites que debe hacerse en Costa Rica para formalizar una empresa son los siguientes:

- Patente municipal.
- Uso de suelo.
- Permiso sanitario de funcionamiento.
- Registro como contribuyente.

Aspectos necesarios para administrar una empresa. Planificación, organización, dirección y control de los recursos tanto humanos, financieros, materiales, tecnológicos y más de la organización. Esto con el fin de obtener el máximo beneficio posible, el cual puede ser económico o social, según los fines que persiga la empresa.

Estructura básica que debería tener una empresa para un correcto funcionamiento.

Según el tipo de organización, se habla, por lo general, de dos tipos de estructuras, las centralizadas (cargos directivos por encima de los demás integrantes de la organización) y las descentralizadas (directivos delegan las responsabilidades en niveles intermedios o bajos). Entre estas se selecciona un subgrupo que mejor se adapte a sus objetivos:

- Estructura funcional.
- Estructura jerárquica.
- Estructura en línea (*staff*).
- Estructura matricial.

Opinión sobre las alianzas estratégicas en las empresas. Son muy beneficiosas si se plantean de forma adecuada entre ambas partes, con sus roles, objetivos y estrategias claras y pueden ser el puente a un crecimiento exponencial, pero duradero.

Importancia de tener aliados en una empresa para ofrecer nuevos servicios, ampliar ventas o cartera de clientes. Son de suma importancia siempre y cuando las partes estén claras en sus roles y no existan intereses en conflicto que en el futuro puedan dar motivos a disputas y lleven a una disolución comercial que por lo general impacta el doble negativo que su inicio positivo.

Opinión sobre la conformación de una nueva empresa mediante una alianza estratégica entre un agente aduanal y un transportista aduanero. Ambas son parte de un todo en el ámbito de importaciones y exportaciones y, como se mencionó, siempre y cuando haya un norte, meta y roles fijos puede ser muy beneficiosa y se podría brindar un servicio más completo como empresas.

Tipo de administración que debería tener una empresa que brinde servicios aduanales y de transporte. De tipo o carácter jerárquico debido a sus funciones, requerimientos y

responsabilidades.

Departamentos necesarios en una empresa que brinde servicios aduanales y de transporte para su correcto funcionamiento. De acuerdo con el tipo de estructura que se escoja se conforman los departamentos, ya que no en todas las empresas aplican o son necesarios los mismos.

Aspectos fiscales y tributarios que tomar en cuenta en una empresa que brinde servicios aduanales y de transporte para su correcto funcionamiento. Estar inscrita y al día con Hacienda, la Caja Costarricense de Seguro Social y otras entidades a las cuales se aporte (municipalidades, timbres, etc.). Además de contar con los permisos y herramientas adecuadas para la importación de mercancías (transporte avalados, equipos de control y manejo de mercancías, etc.).

Otros aspectos administrativos que considerar en una empresa que brinde servicios aduanales y de transporte para su correcto funcionamiento. Como administrador es obligación estar al día en cuanto a reglamentos, normativas y sus cambios. De esta entrevista se concluye que los requerimientos administrativos necesarios para desarrollar una alianza estratégica entre dos partes no difieren de los requerimientos de cualquier empresa que quiera tener una estructura sólida y cumpla con todos los requisitos para su funcionamiento apropiado en Costa Rica.

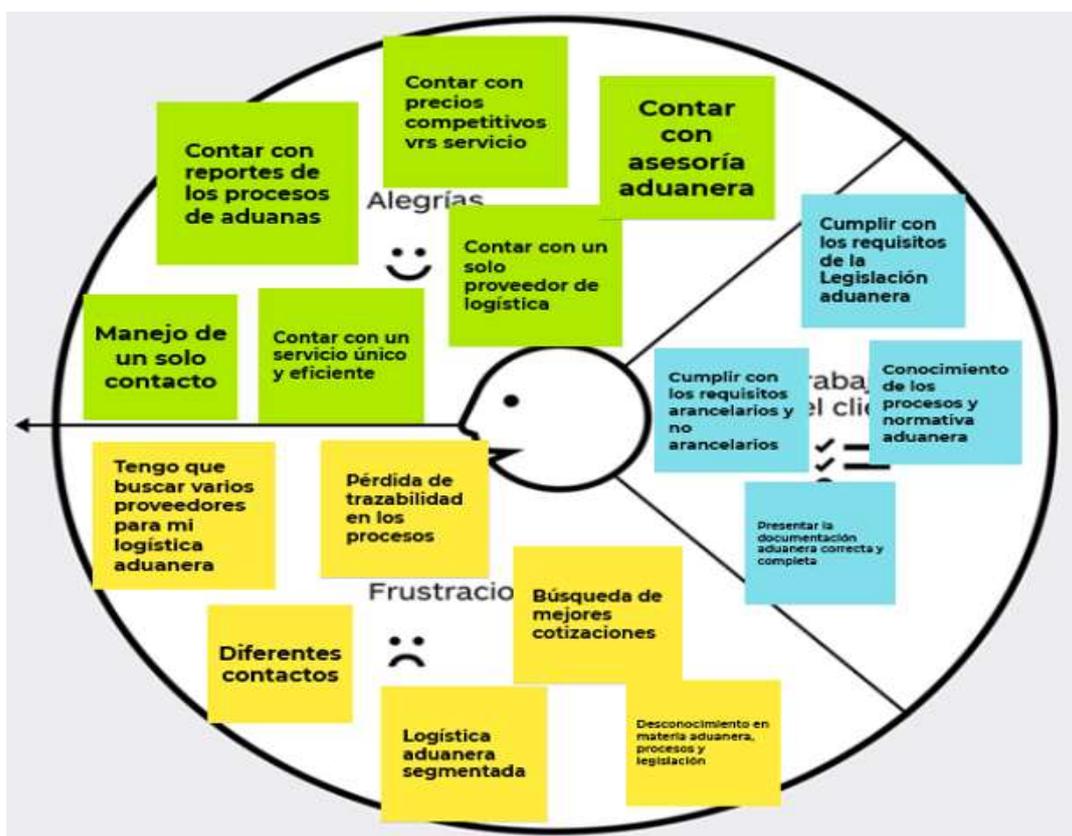
Propuesta de valor y modelo de negocios Canvas. Como parte del análisis de acuerdo con el objetivo 3 y, con el fin de estructurar una propuesta de la alianza estratégica de servicios de correduría para el transportista Adrián Corrales Rodríguez, se utilizaron dos herramientas, el lienzo de la propuesta de valor y el lienzo del modelo de negocios conocido como Canvas.

Propuesta de valor. Para establecer la nueva propuesta de valor del proyecto se implementó la herramienta lienzo de la propuesta de valor, la cual se compone de dos partes. Por

un lado, está el perfil del cliente, a través del cual se logra resumir las características más importantes en la cotidianidad de las operaciones de procesos de aduanas para los clientes potenciales del proyecto con respecto a sus trabajos, frustraciones y alegrías. Por otro lado, el mapa de valor describe la forma en que se creará el valor para el cliente a través de aliviadores de frustraciones y creadores de alegría que deberán estar incorporados en los nuevos productos como parte de la implementación de la alianza estratégica y de los nuevos servicios que se ofrecerán.

Figura 15

Perfil del cliente



Fuente: Corrales, Murillo, Molina.

De acuerdo con la Figura 15 los elementos del perfil del cliente corresponden a:

Trabajos del cliente: hace referencia a la cotidianidad y al cumplimiento de requisitos que debe presentar el cliente para los trámites aduaneros:

- Cumplir con los requisitos de la legislación aduanera.
- Cumplir con los requisitos arancelarios y no arancelarios.
- Presentar la documentación aduanera correcta y completa.
- Conocimiento de los procesos y normativa aduanera.

Frustraciones: en muchos de los casos, el desconocimiento en materia de aduanas hace que los clientes incurran en mayores gastos, al tener contacto con varios operadores pierden visibilidad de la trazabilidad de sus mercancías. entre las frustraciones se encuentran:

- Pérdida de trazabilidad en los procesos aduaneros.
- Diferentes contactos.
- Logística aduanera segmentada.
- Búsqueda de mejores cotizaciones.
- Desconocimientos en materia aduanera, procesos y legislación.
- Búsqueda de varios proveedores para mi logística aduanera.

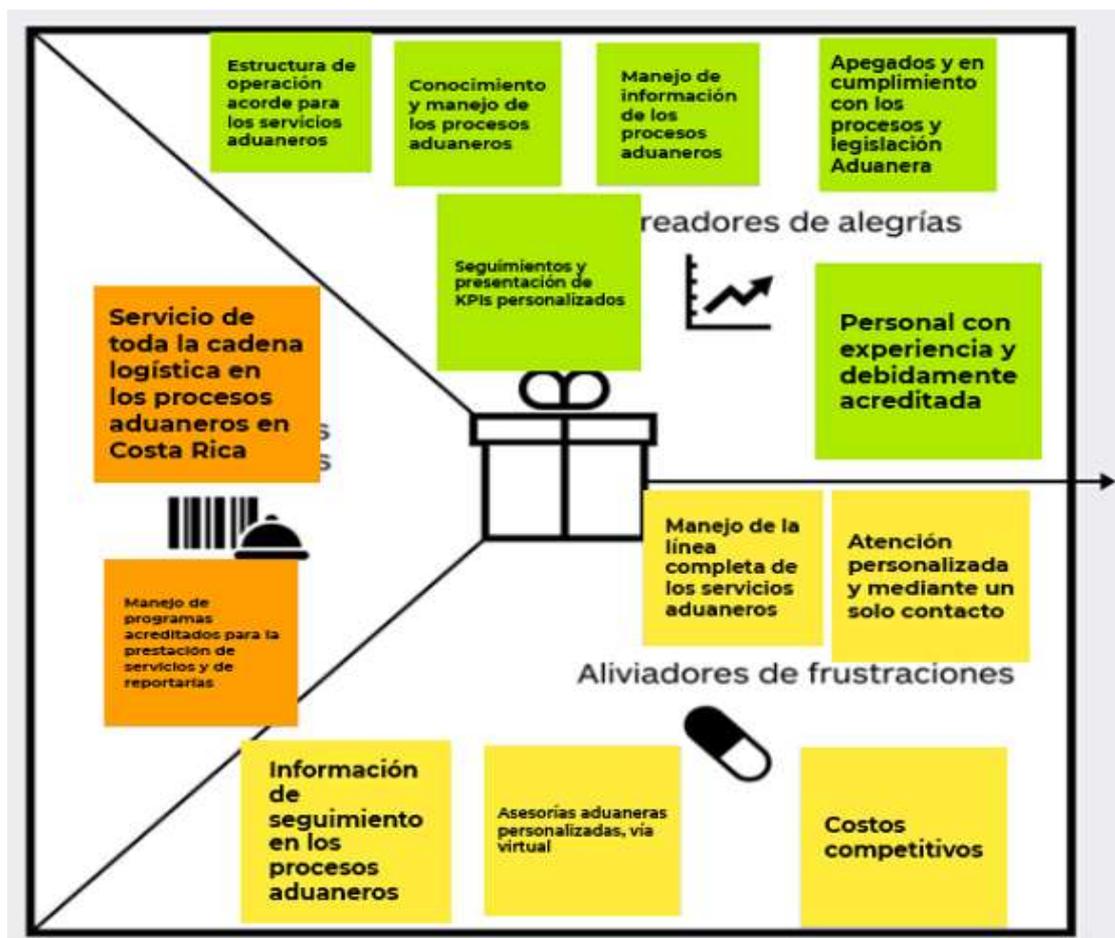
Alegrías: con respecto a las alegrías, el cliente desea la búsqueda de la mayor facilidad en materia logística. Su mayor deseo es contar con sus mercancías cuanto antes y los detalles en la operación, aunado a tener una sola vía de comunicación. Entre estas se puede citar:

- Contar con asesoría aduanera.

- Contar con un solo proveedor de logística.
- Contar con precios competitivos vs. servicio.
- Manejo de un solo contacto.
- Contar con un servicio único y eficiente.
- Contar con reportes de procesos de aduanas.

Figura 16

Mapa de valor



Fuente: Corrales, Murillo, Molina.

Como respuesta a los principales aspectos del perfil del cliente, en la Figura 16 se detallan los elementos que se tomarían en cuenta como parte de la propuesta de valor del proyecto para la alianza estratégica. En esta los productos y servicios deben estar incluidos en los aspectos establecidos como aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías.

Productos y servicios: la propuesta de valor para la alianza estratégica posee dos elementos específicos:

- Servicios de toda la cadena logística en los procesos aduaneros en Costa Rica.
- Manejo de programas acreditados para la prestación de servicios y de reporterías (indicadores de medición).

Aliviadores de frustraciones: corresponden a las debilidades identificadas con las que cuentan los clientes, entre ellas:

- Información de seguimiento en los procesos aduaneros.
- Asesorías aduaneras personalizadas, vía virtual.
- Costos competitivos.
- Manejo de la línea completa de los servicios aduaneros.
- Atención personalizada y mediante un solo contacto.

Creadores de alegrías: corresponden a las actividades que se pueden ofertar para una mejor atención para los clientes, entre ellas:

- Estructura de operación acorde para los servicios aduaneros.
- Conocimiento y manejo de los servicios aduaneros.

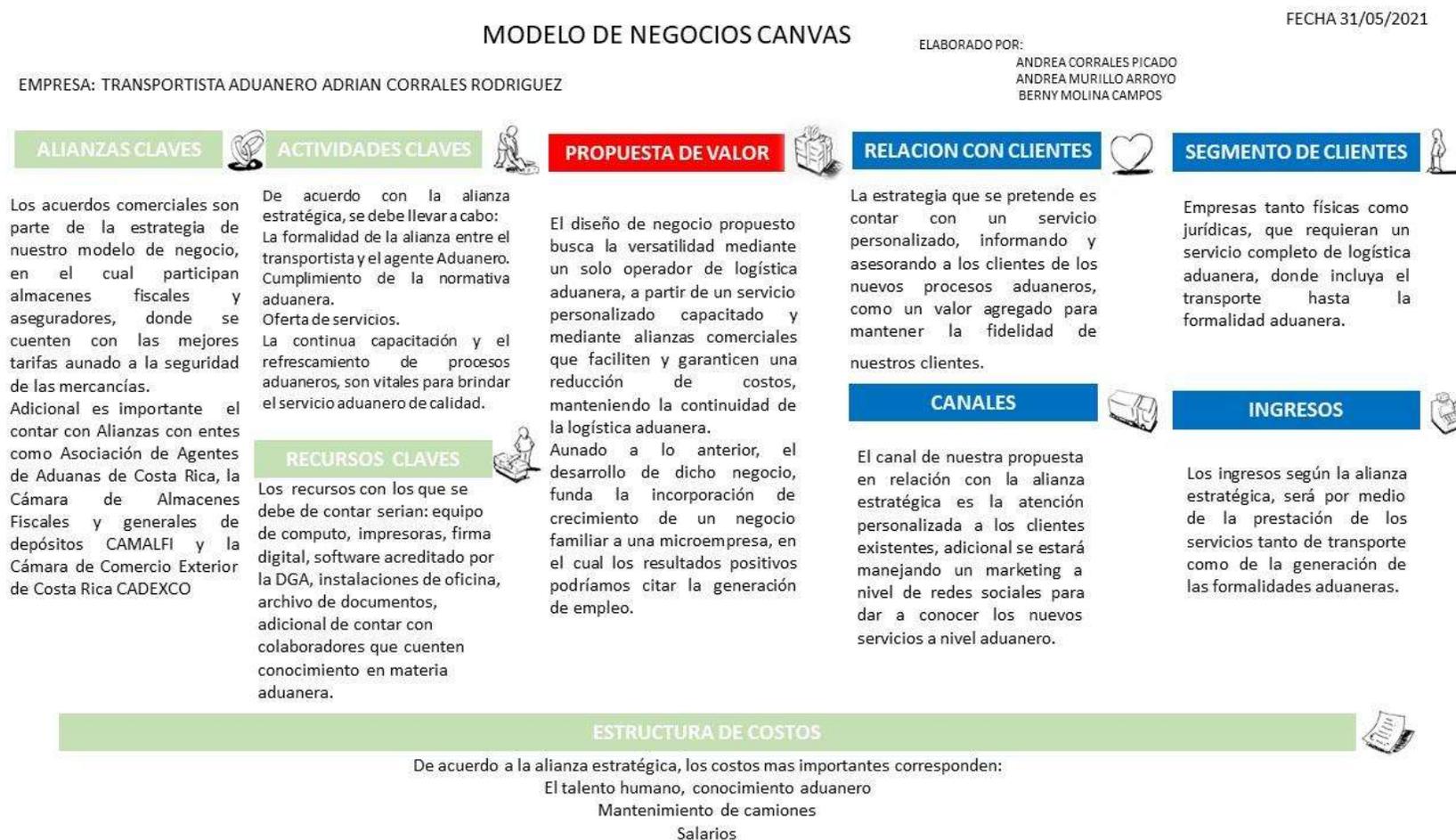
- Manejo de información de los procesos aduaneros.
- Personal con experiencia y debidamente acreditado.
- Seguimientos y presentación de KPIs personalizados (indicadores claves de desempeño).
- Apegados y en cumplimiento con los procesos y legislación aduanera.

Detalle de la propuesta de valor. De acuerdo con los hallazgos, según el diseño de negocio propuesto se busca la versatilidad hacia los clientes mediante un solo operador de logística aduanera a partir de un servicio personalizado capacitado y por medio de alianzas comerciales que faciliten y garanticen una reducción de costo, manteniendo la continuidad de la logística aduanera.

Modelo de negocio Canvas. De acuerdo con el análisis de la propuesta de la alianza estratégica para el ofrecimiento de servicios de correduría aduanera para el transportista Adrián Corrales Rodríguez, se formulan los aspectos según el modelo de negocio Canvas en el cual se detallan de acuerdo con su estructura:

Figura 17

Modelo de negocio Canvas



Fuente: Corrales, Murillo, Molina.

Resumen de los principales elementos del nuevo modelo de negocios del proyecto. La propuesta según el modelo de negocio Canvas para esta investigación está enfocada en brindar un servicio aduanero a partir de la unión de dos auxiliares de la función pública, creando un solo proveedor de servicios para los clientes actuales del señor Adrián Corrales Rodríguez, así como a los futuros clientes que se puedan obtener a raíz de la alianza. La meta es brindar un servicio personalizado mediante un solo proveedor de servicios aduaneros, lo cual es de sumo interés para los clientes desde un punto de vista logístico.

Como parte de la propuesta de valor, el desarrollo de relaciones estables con los clientes forma parte de la misma estrategia de servicios aduaneros unificados y, para esto, se debe contar con actividades claves como la de mantenerse capacitado y actualizado en materia aduanera. Adicional, se debe contar con canales de comunicación con un *marketing* de tendencia, que pueda cautivar a esos nuevos clientes.

Otro elemento en la propuesta es contar con alianzas clave con otros auxiliares de la función pública, como almacenes fiscales y consolidadoras de carga en tema de obtención de mejores tarifas y, aún mejor, en temas de credibilidad a nivel de mercado. El estar asociado con cámaras como la de Comercio Exterior Cadexco, la Asociación de Agentes de Aduanas e incluso como la de almacenes fiscales Camalfi es otra herramienta que genera valor a los servicios que se puedan brindar.

Adicionalmente, en materia de costos, la implementación de este nuevo modelo no generará grandes gastos operativos, ya que con los activos que cuentan ambos auxiliares y la potestad de actuar según los requisitos interpuestos por la administración aduanera, se podría operar en un periodo corto de tiempo. A partir de esto se logra generar resultados a un corto plazo, propio de la alianza estratégica.

Viabilidad financiera

El aspecto financiero representa uno de los factores más importantes para considerar la viabilidad de la implementación de cualquier proyecto empresarial. Para efectos de esta investigación se presenta un pequeño análisis financiero, el cual servirá como guía en este proyecto.

La empresa del señor Adrián Corrales Rodríguez cuenta con una oficina propia con suficiente espacio físico, muebles, enseres e incluso los programas de pedimentación aduanera de las modalidades de tránsito e importación del sistema Delta de la empresa Tecnysis. Por lo tanto, solamente se consideran aquellos aspectos necesarios para iniciar con la ejecución de la alianza estratégica con el agente aduanero; el señor Adrián Corrales Rodríguez debe considerar una inversión inicial, la cual se presenta a continuación:

Tabla 12

Inversión viabilidad financiera

MUEBLES Y ENSERES			
Activo	Cantidad (unidades)	Costo Unitario (colones)	Costo Total (colones)
Computadora	1	¢420.000,00	¢420.000,00
Impresora	1	¢225.000,00	¢225.000,00
Escritorio	1	¢70.000,00	¢70.000,00
Silla para escritorio	1	¢35.000,00	¢35.000,00
Aire acondicionado	1	¢450.000,00	¢450.000,00
Archivador	1	¢140.000,00	¢140.000,00
TOTAL		¢1.340.000,00	¢1.340.000,00

OTROS GASTOS DE
INVERSIÓN

Descripción	Costo Total (colones)
Gastos por la constitución de la alianza	¢500.000,00
Adquisición módulo exportaciones (Delta)	¢1.300.000,00
Improvistos	¢150.000,00
TOTAL	¢1.950.000,00
INVERSIÓN TOTAL	¢3.290.000,00 (\$5,260.00)

Fuente: Corrales, Murillo, Molina.

Para efectos de la alianza, se recomienda establecer un porcentaje de ganancia por trámite realizado, tanto para el transportista como para el agente aduanero, podría considerarse una ganancia de 45 % el transportista y 55 % el agente aduanero por trámite. Esto al considerar que se trata de los clientes del transportista y el agente solamente tendría que llevar a cabo las declaraciones aduaneras. Además, es importante mencionar que el agente no será exclusivo para don Adrián Corrales y que el mismo podrá realizar trámites de sus propios clientes mientras apoya las necesidades del transportista.

Parte importante de un análisis financiero es generar una proyección mensual, tanto de los costos en los que se estaría incurriendo como de los ingresos a raíz de la cantidad de trámites por llevar a cabo. A partir de la información dada por el señor Adrián Corrales respecto a sus clientes, el volumen y el tipo de trámites que realizan, se plantea la siguiente proyección de ingresos:

Tabla 13*Proyección mensual de ingresos*

Tipo de trámite	Cantidad de trámites mensuales	Estimación de tarifa	Proyección mensual
Importación	44	\$75.00	\$3,300.00
Exportación	36	\$60.00	\$2,160.00
Total ingreso			\$5,460.00

Fuente: Corrales, Murillo, Molina.

De esos \$5,460.00 proyectados y según el margen de ganancia propuesto para cada parte de la alianza, el transportista percibiría \$2,457.00 y el agente aduanero \$3,003.00. Se proponen estas tarifas para que resulten atractivas a los clientes actuales del señor Adrián Corrales Rodríguez, así como aquellos que puedan sumarse a raíz de la alianza estratégica con el agente aduanero. A continuación, se genera una proyección de gastos mensuales con base en los gastos que actualmente tiene don Adrián Corrales en su actual oficina:

Tabla 14*Proyección mensual de gastos*

Tipo de gastos	Montos mensuales
Suministros (papel, lapiceros, tintas de impresora, etc.)	\$150.00
Gastos administrativos	\$100.00
Servicios telefónicos	\$60.00
Electricidad	\$55.00
Municipalidad (incluye agua y basura)	\$30.00
Internet	\$60.00

Total de gastos	\$455.00
-----------------	----------

Fuente: Corrales, Murillo, Molina.

Tabla 15

Relación entre ingresos, gastos y margen de utilidad

PROYECCIÓN MENSUAL DEL TRANSPORTISTA			
Tipo de Tramite	Cantidad de Trámites Mensual	Estimación de Tarifa	Proyección Mensual
Importación	44	\$75.00	\$1,485.00
Exportación	36	\$60.00	\$972.00
Total ingreso			\$2,457.00
GASTOS MENSUALES			
Suministros (papel, lapiceros, tintas de impresora, etc.)	1	\$150.00	\$150.00
Gastos administrativos	1	\$100.00	\$100.00
Servicios telefónicos	1	\$60.00	\$60.00
Electricidad	1	\$55.00	\$55.00
Municipalidad (incluye agua y basura)	1	\$30.00	\$30.00
Internet	1	\$60.00	\$60.00
Total de costo			\$455.00
MARGEN DE UTILIDAD MENSUAL			
Utilidad mensual			\$2,002.00
Utilidad mensual en porcentaje			81%

Fuente: Corrales, Murillo, Molina.

La utilidad mensual de acuerdo con la proyección realizada corresponde a un 81.00 %. A partir de estos montos y porcentajes se genera la siguiente proyección de recuperación de la

inversión económica en la que tendrá que incurrir el señor Adrián Corrales con la alianza estratégica:

Tabla 16

Proyección de recuperación de inversión

PROYECCIÓN DE RECUPERACIÓN DE INVERSIÓN DEL TRANSPORTISTA			
	Inversión Total: \$5,260.00	Proyección de Utilidad Mensual \$2,002.00	
Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3
Utilidad Mensual	\$2,002.00	\$2,002.00	\$2,002.00
Saldo	-\$3,258.00	-\$1,256.00	\$746.00

Fuente: Corrales, Murillo, Molina.

De acuerdo con las proyecciones realizadas, según los costos y los ingresos estimados, la alianza del señor Adrián Corrales con el agente aduanero será financieramente viable, tomando en cuenta las siguientes consideraciones:

- Se debe llevar a cabo una inyección de capital inicial para su implementación.
- Se debe alcanzar mensualmente el volumen de trámites proyectados para mantener el margen de utilidad aproximado de un 81.00 %.
- Según la Tabla 16 la recuperación de la inversión inicial por parte del transportista se efectuará en el tercer mes de la alianza estratégica.
- La utilidad bruta se reflejaría a partir del cuarto mes.
- Se debe captar nuevos clientes, de modo que el volumen de trámites se eleve para obtener un mejor incremento de la utilidad.

- Con respecto a la facturación, según los artículos 30 de la LGA y 99 de su Reglamento, los trámites propios de un agente aduanero deben facturarse por el mismo, de modo que esta parte será responsabilidad del agente aduanero por disposición de ley.

Resultados finales de la investigación

Con el fin de proporcionarle al señor Adrián Corrales Rodríguez un resumen que contenga los principales aspectos por considerar o desarrollar para concretar la alianza estratégica que su empresa necesita se presentan los siguientes aspectos basados en la información recopilada de todas las herramientas aplicadas.

Diagnóstico a la empresa de transportes aduaneros Adrián Corrales Rodríguez. Con base en la información recolectada durante el trabajo de campo realizado para esta investigación por medio de la entrevista realizada al señor Adrián Corrales Rodríguez, el taller desarrollado con las personas colaboradoras de la empresa y el análisis FODA, se presentan los siguientes resultados del diagnóstico.

Puntos fuertes en la empresa. A continuación, se detallan:

- La empresa representa un negocio familiar y existe una gran motivación en los miembros de esta por sacar adelante la compañía y mejorar aquellas áreas en las que es necesario llevar a cabo cambios o adaptaciones.
- Adrián Corrales Rodríguez y sus hijos tienen muchos años de trabajar en el ámbito aduanero, lo que los hace contar con experiencia y conocimiento.
- Adrián Corrales Rodríguez tiene una excelente relación comercial con sus actuales clientes, no solo por el trato que les da, sino por el servicio pronto, personalizado y

- eficiente que les brinda. Inclusive mantiene una muy buena relación con clientes potenciales que podrían sumarse a la cartera de llevarse a término la alianza estratégica.
- La empresa cuenta con los sistemas tecnológicos necesarios para la confección de los viajes de tránsito e importaciones y tanto Adrián Corrales Rodríguez como sus hijos saben utilizarlos.
 - La empresa cuenta con su propia flotilla de camiones, la cual puede crecer conforme crezca la demanda de servicios.
 - La empresa cuenta con caución propia a través de su propietario Adrián Corrales Rodríguez.
 - El personal que labora en la empresa es responsable y demuestra gran interés en desarrollar sus funciones de la mejor manera.

Puntos débiles en la empresa. A continuación, se detallan:

- La empresa no cuenta con una estructura organizacional y administrativa.
- La empresa no contaba con una misión, visión y objetivos claros para su desarrollo empresarial (la misión y visión se desarrollaron junto con las personas investigadoras en el taller).
- Todas las responsabilidades recaen en su dueño, ya que no cuentan con personal de apoyo en el área administrativa.
- El área financiera está a cargo de un externo, quien registra solamente la contabilidad. Los ingresos, gastos, obligaciones, presupuesto, salarios y otras funciones financieras las atiende directamente el dueño.

- La empresa no cuenta con un seguimiento a la cartera de clientes ni tampoco tiene un encargado en ventas que se dedique a buscar nuevos clientes.
- Existe un impedimento de ley que no le permita al señor Adrián Corrales ofrecer otros servicios aduaneros.
- La operación actualmente es muy pequeña dadas las circunstancias actuales de la empresa y las limitaciones de ley que le impiden al señor Adrián Corrales ofrecer otro tipo de servicios aduaneros más allá de los propios de un transportista aduanero.

Servicios aduaneros, legislación y normativa aduanera. De acuerdo con la legislación y normativa aduanera citadas para efectos de este proyecto, el señor Adrián Corrales Rodríguez debe considerar los siguientes aspectos fundamentales para la prestación de servicios aduaneros.

- El agente aduanero, según el artículo 33 de la LGA, puede actuar únicamente como persona física natural, esto por disposición del artículo 16 del Cauca III, el cual no permite agentes aduaneros como personas jurídicas. Es importante mencionar que el agente aduanero puede actuar con su propia caución o mediante una caución de agencia de aduanas.
- Se debe concretar la condición de responsabilidades del agente de aduanas como auxiliar de la función pública, en el contexto de representación de clientes (importadores o exportadores) ante las autoridades aduaneras.
- El agente aduanero tendrá la responsabilidad de llevar a cabo las declaraciones aduaneras en su condición bajo fe de juramento, citado en el artículo 33 de la LGA.

- El agente aduanero será responsable legal de su mandante correspondiente a sus actuaciones, de igual forma, será responsable civil ante su mandante en el caso del incumplimiento.
- El agente aduanero; si lo tiene a bien y debidamente registrados ante la DGA, podría contar con uno a varios asistentes, igualmente bajo su responsabilidad.
- El agente aduanero será solidariamente responsable con el declarante ante el fisco, como lo cita el artículo 35 del LGA.
- Se debe determinar la sustitución de mandato por parte del agente aduanero en los casos que amerite y contemplando un tiempo de anticipación para la sustitución ante la DGA. Además, como lo citan los artículos 38 de la LGA y 116 de su reglamento, el sustituto será un único agente de aduanas.
- El agente aduanero posee la obligación del patrocinio fiel, tal es este caso al representar a un tercero, en el cual debe desempeñar sus funciones respetando el ordenamiento jurídico, como lo cita el artículo 112 del RLGA.
- El agente aduanero deberá emitir sus propias facturas por el concepto de sus honorarios, como lo indica el artículo 99 del RLGA.

En consideración de cada uno de los puntos anteriores de acuerdo con la legislación actual, no existe impedimento legal en establecer la alianza estratégica entre el señor Adrián Corrales Rodríguez y el agente aduanero para unificar y ofrecer servicios de correduría aduanera.

Alianza estratégica de tipo joint venture. La entrevista con el especialista jurídico arrojó que no existe impedimento ni se incurrirá en alguna falta legal al desarrollar la alianza estratégica

de tipo *joint venture*.

De este modo se indica que una alianza estratégica entre un transportista aduanero y un agente aduanero representa una herramienta viable, legal y útil para alcanzar los objetivos propuestos.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

La culminación de este proyecto representa una posibilidad muy importante de mejoramiento y crecimiento para la empresa del transportista aduanero Adrián Corrales Rodríguez. A continuación, se desarrollan las principales conclusiones de este trabajo de investigación:

La empresa del señor Adrián Corrales Rodríguez demuestra, a raíz del diagnóstico realizado, que cuenta con lo necesario para desarrollar una alianza estratégica con un agente aduanero, sin embargo, se deben replantear muchos puntos meramente administrativos que puedan potenciar todavía más las áreas fuertes que poseen en la actualidad. El factor motivación que resulta indispensable para sacar adelante esta tarea lo tiene cada uno de los involucrados en este negocio familiar, solo se necesita la asesoría adecuada por parte de un profesional en administración de empresas para que las áreas débiles señaladas durante el diagnóstico se atiendan, mejoren o eliminen por completo.

Se concluye que la implementación de una alianza estratégica con un agente aduanero será bien recibida por los clientes actuales del señor Adrián Corrales Rodríguez, esto se debe a que el mayor porcentaje de estos demostró anuencia e interés de contar con un solo proveedor de servicios aduaneros, con el fin de recibir un servicio más expedito y eficiente. Por otro lado, y a partir del punto anterior, el señor Adrián Corrales Rodríguez podrá ofrecer a sus clientes una gama de servicios más variada, más consolidada y atractiva, lo que implica la posibilidad de captar nuevos clientes y con ellos vendría el crecimiento de su empresa y de sus ingresos económicos.

Como resultado del estudio, en cuanto a la legislación y normativa aduanera actual en Costa Rica se concluye que no existe impedimento de ley para que se desarrolle una alianza estratégica entre auxiliares de la función pública que para efectos de esta investigación sería entre un transportista y un agente aduaneros. Sin embargo, es importante que, en el momento de desarrollar esta alianza, las partes tomen en consideración la normativa en materia aduanera, pues esta indica las competencias y responsabilidades de todos los auxiliares de la función pública involucrados en el Sistema Aduanero Nacional; tal es el caso del agente y el transportista aduaneros. Estas especificaciones servirán para definir las diferentes actuaciones entre las partes del contrato, de modo que puedan unificar sus funciones, con el fin de generar una fusión de servicios aduaneros que generen un valor agregado.

A raíz del estudio de viabilidad financiera realizado se concluye que este proyecto resulta económicamente viable y rentable. Con la información suministrada por el señor Adrián Corrales Rodríguez, los márgenes de ganancia y las tarifas propuestas, se pudo llevar a cabo una proyección de gastos e ingresos que indica que no tomará mucho tiempo para que la empresa no solo recupere lo invertido, sino que empezará a ver un incremento de ingresos económicos. Es importante mencionar que estas proyecciones se hicieron con base solo en los cuatro clientes del señor Adrián Corrales Rodríguez que permitieron ser nombrados en esta investigación; esto implica que existen otros clientes interesados y que de sumarse a la proyección realizada los márgenes de utilidad serían todavía mayores no solo para el transportista, sino para el agente aduanero también.

Según el modelo de negocio Canvas, la implementación de la alianza estratégica busca desarrollarse mediante una estructura de negocio, en la cual haya participación en el mercado de servicios aduaneros a través de una propuesta de valor diferenciada, como un operador logístico que satisfaga las exigencias que en la actualidad solicitan los clientes. Por este motivo, la

metodología para lograr este desarrollo debe basarse en los elementos clave del propio negocio, como el contar con una excelente relación con los clientes, establecer canales de comunicación ágiles, mejora en tarifas y credibilidad en el acompañamiento logístico aduanero.

La propuesta de implementar el modelo de negocio en la empresa de don Adrián Corrales Rodríguez bajo la consolidación de una alianza estratégica con un agente aduanero genera una alta expectativa para la constitución de un negocio competitivo en el mercado aduanero. Esto se debe a que el modelo de negocio estudia elementos como desde qué se ofrecerá, a quién será dirigido y hasta cómo mantenerlo una vez consolidado. Por ende, al estar ambos auxiliares de la función pública con la potestad de actuar de acuerdo con la normativa aduanera y no llevar a cabo una fuerte inversión a nivel de costos, se considera como una herramienta de gran importancia para la consolidación del negocio propuesto.

Finalmente, se determina que la alianza estratégica entre el transportista aduanero Adrián Corrales Rodríguez y un agente aduanero para la ampliación de servicios aduaneros es viable, posible, lícita y que el mejor contrato modelo por desarrollar es el de tipo *joint venture*. Lo anterior ya que este permite optar por un contrato legal atípico con mayores libertades, en el que las partes, en este caso el transportista y el agente aduaneros, pueden plasmar y pactar sus necesidades, responsabilidades y capacidades de actuar durante el tiempo que las partes consideren necesario y factible.

Recomendaciones

A continuación, se presentan algunas recomendaciones enfocadas en los objetivos de esta investigación con la finalidad de guiar de manera más profunda al señor Adrián Corrales Rodríguez en la creación de la alianza estratégica con el agente aduanero. Es importante mencionar que este

proyecto se basa en una propuesta de alianza estratégica, por lo que los siguientes puntos por desarrollar representan sugerencias que el señor Adrián Corrales Rodríguez podrá analizar en el momento de ejecutar la alianza estratégica.

Objetivo n.º 1, diagnóstico de la empresa

El plan de trabajo que se sugiere basado en el diagnóstico empresarial realizado es el siguiente: Fijar objetivos a corto, mediano y largo plazo para la empresa, así como dar un mejor desarrollo a la misión y visión elaboradas durante el taller, las cuales se adapten a la nueva idea de negocio.

- Formar una estructura organizacional y modelo administrativo ajustados a las necesidades y capacidades actuales de la empresa y sus integrantes. Para este punto se recomienda buscar la asesoría de un administrador de empresas. Las personas investigadoras sugieren al licenciado Danny Arias Cascante que durante la entrevista realizada se mostró anuente a colaborar con esta tarea.
- Analizar más a fondo el FODA realizado de modo que los resultados adquiridos se tomen en consideración para tomar decisiones concretas y acertadas en beneficio de la empresa.
- Contratar el personal requerido según las necesidades de la empresa y las capacidades financieras. En este punto la empresa puede incorporar capital propio u optar por un plan de financiamiento de MIPYME con un banco del Sistema Financiero Nacional o el programa de ayuda a MIPYPES del Ministerio de Economía, Industria y Comercio. Esto, con el fin de que el señor Adrián Corrales Rodríguez pueda delegar funciones y

eliminar un poco la carga laboral, administrativa e incluso contable que actualmente lleva.

Objetivo n.º 2, servicios aduaneros, legislación y normativa aduanera

La recomendación para efectos de la alianza estratégica consiste en incluir en el contrato entre ambas partes las responsabilidades y obligaciones, en específico del agente aduanero en temas de correduría aduanera y de don Adrián como transportista aduanero, basadas estrictamente sobre la legalidad aduanera.

Objetivo n.º 3, alianza estratégica

A continuación, se presentan algunos puntos importantes por considerar por parte de los interesados para efectos de la alianza estratégica:

- El señor Adrián Corrales Rodríguez debe analizar en profundidad el nuevo modelo de negocio propuesto por las personas investigadoras, de modo que si decide proceder con la alianza estratégica pueda hacerlo confiado de las ventajas que la misma traerá a su empresa.
- El tipo de alianza estratégica recomendada es la denominada *joint venture*, la cual resulta ser la más adecuada según los resultados de esta investigación. Para ejecutarla se necesita desarrollar un contrato, las personas investigadoras anexan en este trabajo una propuesta (ver Anexo 8); sin embargo, es necesario que el señor Adrián Corrales Rodríguez busque la asesoría legal correspondiente con un profesional de la materia. Las personas investigadoras sugieren al licenciado Alejandro Solís del bufete Solís Moraga, quien cuenta con vasta experiencia en el tema.

- Para desarrollar el contrato, las partes deben dialogar profundamente sobre diferentes puntos, de manera que puedan llegar a un acuerdo en el que se sientan cómodos y que genere beneficios a ambos. Entre los temas por discutir están el nombre de la alianza, estructura organizacional, cómo será distribuido el trabajo, los aportes de capital y de equipo, responsabilidades, tiempos de trabajo, facturación, pago de tributos, pago de arrendamiento (lugar donde se laborará), distribución de personal y pagos de planillas (si se contara con colaboradores), distribución de ganancias, entre otros.

Es importante señalar que transcurrido el tiempo del contrato, si los interesados deciden prorrogarlo, pueden seguir con la figura de *joint venture* o formar una empresa con una estructura más amplia. No obstante, para esto deberán crearle una figura jurídica por medio de una sociedad anónima, que debe ser inscrita por un notario público en una escritura pública y publicada en el diario oficial la Gaceta.

Asimismo, se hacen las siguientes sugerencias que no necesariamente deben ser incluidas en el contrato, pero son esenciales para el buen y correcto funcionamiento de una empresa, en caso de no contar con estas en la actualidad:

1. Encontrar un agente aduanero que trabaje de forma independiente y esté dispuesto a formar una alianza estratégica que les dé valor a ambos auxiliares de la función pública para brindar un servicio globalizado que genere una cartera de clientes más amplia y, por ende, mayores beneficios económicos. Las personas investigadoras sugieren al señor Fabián Quesada Carvajal, agente aduanero independiente entrevistado durante el desarrollo de esta investigación y quien mostró un gran interés en este proyecto y la alianza que se planteó.

2. Ambas partes deben encontrarse al día con las obligaciones sociales (CCSS, INS, etc.).
3. Estar incluidos en la dirección de tributación directa y al día con los tributos.
4. Estar activos en Hacienda y la Dirección General de Aduanas y en regla con todas las disposiciones de la Ley general de Aduanas y otras leyes.
5. Inscribir la empresa ante el Ministerio de Hacienda y los demás entes correspondientes.
6. Inscribirse como contribuyentes ante la Dirección General de Tributación.
7. En ambos casos, ya sea la alianza bajo *joint venture* o una empresa con sociedad anónima, se deberá tramitar ante el Ministerio de Salud un permiso de funcionamiento. Este está definido en el Decreto Ejecutivo n.º 34728-S y sus reformas y el Reglamento de Registro Sanitario de Establecimientos Regulados por el Ministerio de Salud n.º 32161 y sus reformas.
8. Además, se debe tramitar ante la municipalidad correspondiente una patente en la cual se desarrolla la actividad. Esta implica el pago de un impuesto durante el tiempo de operación (Código Municipal, Ley n.º 7794, Artículo 79).

Referencias

- Aguilar, V. A. y Portilla, L. A. (2003). *Administración estratégica* (2.^a ed.). Universidad Autónoma de la Laguna. Serie: Guías de Estudio. Torreón, Coahuila, México.
- Agulló Leal, F. L. (s. f.). *Las alianzas estratégicas, una respuesta a la demanda global*. Recuperado de <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustria>
- Ariño, Á. (2007). *Alianzas estratégicas: opciones para el crecimiento de la empresa*. Recuperado de www.estrategiafinanciera.es
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria. (2021). *¿Qué es una joint venture?* Recuperado de <https://www.bbva.es/finanzas-vistazo/ef/empresas/joint-venture.html>
- Bateman Thomas y Scott, A. (2009). *Administración, liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* (8.^a ed.) España: Editorial: McGraw-Hill.
- Brenes Córdoba. (1922). *Teoría de los contratos* (6.^a ed.) Costa Rica: Editorial: Juricentro. S. A.
- Briones, G. (2002). *Epistemología de las Ciencias Sociales*. Especialización en teoría, métodos y técnicas de investigación social (online) 1, 1-233. <http://www.insumisos.com/lecturasinsumisos/Epistemologia%20es%20ciencias%20sociales.pdf>
- Buonacore, D. (1980). *Diccionario de Bibliotecología* (2.^a ed.). Buenos Aires, Argentina: Editorial Marymar.

Cleri, C. (2007). *El libro de las PyMEs* (1.ª ed.) Buenos Aires Editorial: Ediciones Granica, S. A.

Dankhe, G. y Fernández-Collado, C. (1986). *Investigación y comunicación, La comunicación humana ciencia social*. México: Editorial: Mc. Graw-Hill.

Decreto n.º 25270-H. (1996). *Reglamento a la Ley General de Aduanas*. Poder Ejecutivo de Costa Rica.

Decreto n.º 42876-H.-Comex. (2021). *Reglamento al Código Aduanero Uniforme Centroamericano IV*. Poder Ejecutivo de Costa Rica. Recuperado de <https://www.hacienda.go.cr/Sidovih/uploads/Archivos/Decreto/Decreto%2042876-COMEX-H.-.pdf>

Decreto n.º 42935-Comex-H. (2021). *Código Aduanero Uniforme Centroamericano IV*. Poder Ejecutivo de Costa Rica. Recuperado de <https://www.hacienda.go.cr/Sidovih/uploads/Archivos/Decreto/Decreto%2042935-Comex-H.-.pdf>.

Del Prado, L. (1987). *Alianzas Estratégicas*. Boletín de Lecturas Sociales y Económicas. Recuperado de <http://200.16.86.50/digital/33/revistas/blse/delprado8-8.pdf>

Desilvestri, M. A. (2000). *Alianzas estratégicas una estrategia viable en las pymes* (Trabajo Final de Posgrado, Universidad de Buenos Aires). Recuperado de http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0119_DesilvestriMA.pdf

Fleitaman, J. (1997). *Evaluación integral*. Bogotá: Editorial McGraw-Hill.

García, J. (2015). *Las alianzas estratégicas, Hacia un modelo de gestión*. Valladolid. España.

Editorial: Lex Nova, S. A.

Guía Aduanera de Costa Rica. (2009). *Programa regional de Usaid de comercio para CAFTA-DR* (1.^a ed.). Recuperado de https://www.hacienda.go.cr/docs/5224c2cfb7c51_GUIAADUANERADECOSTARICA.pdf

Gulati, R. (1998). *Alliances and networks*. Strategic Management Journal, Special Issue 19: 293–317.

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (1991). *Metodología de la investigación* (1.^a ed.). México. Editorial: McGraw-Hill.

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5.^a ed.). México, D. F.: Editorial: McGraw Hill.

Herrera Alfaro, Hidalgo Solano y Rodríguez Delgado. (2003). *Alianzas Estratégicas: Antecedentes y Situación Actual* (Trabajo Final de Posgrado Instituto Tecnológico de Costa Rica). Recuperado de <https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/2786/Alianzas%20Estrat%c3%a9gicas%20Antecedentes%20y%20Situaci%c3%b3n%20Actual%20H%c3%a9ctor%20Herrera.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Hills, C. y Jones, G. (2005). *Administración Estratégica* (8.^a ed.). España. Editorial: Mc. Graw-Hill.

Jiménez, R. (1998). *Metodología de la Investigación*. Elementos básicos para la investigación

clínica. Habana, Cuba: Editorial Ciencias Médicas.

Ley n.º 3284. (1964). *Código de Comercio de Costa Rica*. Asamblea Legislativa de Costa Rica.

Recuperado de

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=6239&nValor3=89980&strTipM=TC

Ley n.º 63. (1887). *Código Civil de Costa Rica*. Asamblea Legislativa de Costa Rica Recuperado de

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=15437&nValor3=90115&strTipM=TC

Ley n.º 7557. (1995). *Ley General de Aduanas*. Asamblea Legislativa de Costa Rica Recuperado de

https://www.hacienda.go.cr/docs/51c9baa1b805f_LEYGENERALDEADUANASACTUALIZADAAOCTUBRE2012.pdf

Ministerio de Hacienda de Costa Rica. (2021). *Manual de procedimientos Aduaneros (online)*. Costa Rica. Dirección de gestión técnica Recuperado de

<https://www.hacienda.go.cr/docs/ManualdeProcedimientosAduaneros2021-Febrero2021.pdf>

Mora, A. (2005). *Guía para elaborar una propuesta de investigación*. Universidad de Costa Rica, Revista Educación 29 (2), 77-97.

Núñez, V. (2013). *El desarrollo de alianzas: Una opción estratégica para las mipymes de Sincelejo*. Revista Económicas CUC, 34. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es>

- Organización Mundial del Comercio. (2006). *Convenio de Kyoto*. Recuperado de <https://www.wto.org/indexsp.htm>
- Organización Mundial del Comercio. (2014). *Acuerdo sobre Facilitación del Comercio*. Recuperado de https://www.wto.org/spanish/tratop_s/tradfa_s/tradfa_s.htm
- Pérez, M. (2021). *Gestión*. Concepto de definición. Recuperado de <https://conceptodefinicion.de/concepto/>
- Ramos Roque, L. y Sing Lam, H. (2000). *Los nuevos contratos electrónicos y sus efectos en la Teoría general de los contratos* (Trabajo Final de Tesis de grado, Universidad de Costa Rica). Recuperado de <https://ijj.ucr.ac.cr/wp-content/uploads/bsk-pdf-manager/2017/06/Los-nuevos-contratos-electr%C3%B3nicos-y-sus-efectos-en-la-teor%C3%ADa-general-de-los-contratos.pdf>
- Rodríguez, D. y Castillo, J. (2005). *Diagnóstico organizacional*. (6.ª ed.). Editorial Alfaomega.
- Sabino, C. (2000). *El proceso de investigación: Una introducción teórico-práctica*. Caracas, Venezuela. Editorial: Panapo.
- Schaan, Kelly y Tanganelli. (2012). *Gestión de alianzas estratégicas* (1.ª ed.) México: Editorial: Ediciones Pirámide.
- Tafur, R. (2008). *Tesis Universitaria*. Editorial Montero. (3.ª ed.) Lima Perú. Recuperado de https://unac.edu.pe/documentos/organizacion/vri/cdcitra/Informes_Finales_Investigacion/Abril_2011/IF_ROJAS_FCS.PDF
- Thibaut, J. P. (1994). *Manual de diagnóstico en la empresa*. España: Editorial Paraninfo.

Trigo, J. y Drudis, A. (1999). *Alianzas estratégicas: La clave y la práctica de la cooperación entre empresas*. Barcelona España. Editorial Gestión 2000.

Vidal, A. E. (2004). *Diagnóstico organizacional: evaluación sistema del desempeño empresarial en la era digital*. Segunda edición. Bogotá: Eco ediciones.

Yanez Delsy. (2019). *¿Qué es el Enfoque de la Investigación? Tipos Principales*. Recuperado <https://www.lifeder.com/enfoque-investigación/>

Anexos

Anexo 1. Objetivo n.º 1: Entrevista

Entrevista al señor Adrián Corrales Rodríguez

Consentimiento previo, libre e informado:

Nosotros, Andrea Corrales Picado, Andrea Murillo Arroyo y Berny Molina Campos, estudiantes de la Universidad Técnica Nacional, nos encontramos actualmente desarrollando un proyecto de investigación para optar por el título de licenciatura en Administración Aduanera. La investigación busca definir un diseño de alianza estratégica de servicios de correduría aduanera para un transportista aduanero y, requerimos recolectar información necesaria para lograr ese objetivo.

La siguiente entrevista tiene la finalidad de conocer más a fondo la empresa de transportes del señor Adrián Corrales Rodríguez y consiste en tres partes: antecedentes, situación actual y pretensión en el futuro.

En caso de requerir una copia del informe que realizaremos al finalizar este estudio con gusto estaremos en disposición de compartirlo.

Aspectos generales:

- a. Nombre: _____
- a. Nombre de la empresa: _____
- b. Ubicación: _____
- c. Código transportista: _____

Desarrollo de la entrevista

Antecedentes:

1. ¿Cómo surge la idea de crear una empresa de transportes?
2. ¿En qué año inició el proyecto de la empresa de transportes?
3. ¿Al crear la empresa contaba con algún socio o era familiar?
4. ¿Cómo se formó la empresa a nivel de presupuesto?
5. ¿Conocía en ese momento las regulaciones aduaneras para ejercer como transportista aduanero?
6. ¿En qué año contó con la caución que lo acreditaba como transportista aduanero autorizado?

Situación actual:

1. ¿Con cuántos colaboradores cuenta la empresa actualmente?
2. ¿Cuántas unidades de transporte posee la empresa?
3. ¿Cuál es la estructura organizativa y administrativa actual de la empresa?
4. ¿Considera que la empresa se encuentra estable a nivel de finanzas?
5. ¿Cómo considera el avance de la empresa desde su creación?
6. ¿En algún momento sus clientes le han indicado su interés de contar con un solo proveedor de servicios aduaneros?

7. ¿Ha perdido clientes por el hecho de ofrecer solamente servicios de transporte aduanero?

Pretensión en el futuro:

1. ¿Cuáles pretensiones, cambios y metas tiene en el futuro en relación con su empresa?

Anexo 2. Objetivo n.º 1: Taller para la empresa de transportes Adrián Corrales Rodríguez

Con base en el proyecto Diseño de una alianza estratégica para servicios de correduría aduanera al transportista Aduanero Adrián Corrales Rodríguez.

Moderadores (as): Andrea Corrales Picado, Andrea Murillo Arroyo, Berny Molina Campos.

Asistentes: Adrián Corrales Rodríguez, Adrián Corrales Picado, Cristian Benavides Gonzales.

Duración: 2 horas.

Fecha de realización: sábado, 7 de noviembre del 2020.

Lugar de ubicación: Tambor de Alajuela.

Hora: 14:00 horas.

Objetivos principales:

- Realizar un diagnóstico de la situación empresarial actual del transportista aduanero Adrián Corrales Rodríguez ante la ampliación de servicios aduaneros.
- Definir el perfil de un transportista aduanero.

Herramientas:

- Material impreso relacionado con el proyecto.
- Presentación en PowerPoint.
- Pizarra acrílica.

- Marcadores.
- Hojas blancas.
- Lapiceros.
- Cuestionario/Entrevista.

Agenda de actividades:

1. Pasar hoja de asistencia.
2. Bienvenida.
3. Presentación magistral del proyecto: se explicará, de manera general, el proyecto, en qué consiste, sus objetivos, su importancia y su alcance.
4. Explicación de la normativa aduanera relacionada con el tema.
5. Desarrollar una lluvia de ideas que ayude a definir el perfil de un transportista aduanero con base en la normativa explicada previamente.
6. Desarrollar un análisis FODA de la empresa y del transportista aduanero. Se explicará previamente qué es un FODA y para qué sirve.
7. Desarrollar junto con las personas participantes una lista de objetivos en el ámbito empresarial (a corto y mediano plazo) usando como referencia la información generada por el análisis FODA.
8. Desarrollar en conjunto la misión y visión de la empresa que se propondrá.
9. Resumen del taller.

Fotos del taller:



Anexo 3. Objetivo n.º 1: Taller / Hoja de asistencia

Adrián Corrales Rodríguez
CRISTIAN BENAVIDES GONZÁLEZ
Adrián Corrales Picado

Anexo 4. Objetivo n.º 3: Entrevista agentes aduaneros

Consentimiento previo, libre e informado

Nosotros, Andrea Corrales Picado, Andrea Murillo Arroyo y Berny Molina Campos, estudiantes de la Universidad Técnica Nacional, nos encontramos actualmente desarrollando un proyecto de investigación para optar por el título de licenciatura en Administración Aduanera. La investigación busca definir un diseño de alianza estratégica de servicios de correduría aduanera para un transportista aduanero y, requerimos recolectar información necesaria para lograr ese objetivo. Su participación y aportes al estudio se mantendrán de forma anónima.

En caso de requerir una copia del informe que realizaremos al finalizar este estudio con gusto estaremos en disposición de compartirlo.

Aspectos generales:

- a. Nombre:
- b. Empresa o agencia aduanal:
- c. Ubicación:
- d. Código de agente de aduanas:

Desarrollo de la entrevista

Aspectos generales:

1. ¿Año en el cual se inscribió ante la Dirección General de Aduanas como agente de aduanas?
2. ¿Se desempeña actualmente como agente de aduanas?

Sí _____ No _____ /Años de experiencia:

3. ¿Desde su inscripción como agente de aduanas ha laborado de forma independiente o ha trabajado para alguna empresa?

Independiente ____ Para una empresa ____ Ambos _____

4. ¿Cuáles son los requisitos generales para operar como agente aduanero y sus obligaciones aduaneras?
5. De poseer una agencia aduanal propia, ¿qué estructura administrativa tiene la misma?
6. ¿Cuáles servicios aduaneros brinda actualmente?

Preguntas relacionadas con alianza estratégica:

1. ¿Conoce sobre la figura de alianza estratégica? Sí _____ No _____ (si su respuesta es *No* hasta aquí llegaría la entrevista).
2. ¿Consideraría una alianza con otro auxiliar de la función pública aduanera para brindar una mayor variedad de servicios? Sí _____ No _____ ¿Por qué?
3. ¿Cuáles condiciones considera son necesarias para establecer una alianza estratégica entre un agente y un transportista aduaneros?
4. ¿Qué estructura administrativa considera debe tener una alianza entre un agente y un transportista aduaneros?
5. ¿Cuáles aspectos tributarios considera se deben cumplir para la implementación de una alianza entre un agente y un transportista aduaneros?

Anexo 5. Objetivo n.º 3: Entrevista clientes

Entrevista clientes

Consentimiento previo, libre e informado

Nosotros, Andrea Corrales Picado, Andrea Murillo Arroyo y Berny Molina Campos, estudiantes de la Universidad Técnica Nacional, nos encontramos actualmente desarrollando un proyecto de investigación para optar por el título de licenciatura en Administración Aduanera. La investigación busca definir un diseño de alianza estratégica de servicios de correduría aduanera para un transportista aduanero y, requerimos recolectar información necesaria para lograr ese objetivo. Su participación y aportes al estudio se mantendrán de forma anónima.

En caso de requerir una copia del informe que realizaremos al finalizar este estudio con gusto estaremos en disposición de compartirlo.

Aspectos generales:

- b. Nombre de la empresa: _____
- c. Nombre del entrevistado: _____

Desarrollo de la entrevista

1. El giro comercial de su empresa se basa en:

Importaciones

Exportaciones

Ambas

2. Para llevar a cabo las funciones de su empresa utiliza actualmente los siguientes servicios aduaneros:

Servicios de transporte con un transportista aduanero autorizado

Servicios de agencia aduanal

Otro. Especifique: _____

3. ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios mencionados anteriormente?

De 1 a 3 veces por semana

De 4 a 7 veces por semana

Más de 8 veces por semana

4. ¿Cuenta actualmente con un proveedor de servicios aduaneros que satisfaga todas las necesidades de su empresa o debe contratar estos servicios por separado?

Cuento con un solo proveedor de servicios

Se contratan los servicios de forma separada.

5. Si su respuesta anterior es que contratan los servicios aduaneros de forma separada, ¿sería de su interés contar con un proveedor que ofrezca todos los servicios que su empresa necesita?

Sí

No

¿Por qué? _____

Anexo 6. Objetivo n.º 3: Entrevista especialista jurídico

Entrevista especialista jurídico

Consentimiento previo, libre e informado

Nosotros, Andrea Corrales Picado, Andrea Murillo Arroyo y Berny Molina Campos, estudiantes de la Universidad Técnica Nacional, nos encontramos actualmente desarrollando un proyecto de investigación para optar por el título de licenciatura en Administración Aduanera. La investigación busca definir un diseño de alianza estratégica (*Las alianzas estratégicas son uniones voluntarias, duraderas y organizadas de personas o empresas, que aúnan parte de sus esfuerzos y objetivos para lograr ventajas competitivas*) de servicios de correduría aduanera para un transportista y un agente aduaneros y, requerimos recolectar información necesaria para lograr ese objetivo. Su participación y aportes al estudio se mantendrán de forma anónima.

En caso de requerir una copia del informe que realizaremos al finalizar este estudio con gusto estaremos en disposición de compartirlo.

Aspectos generales:

- a. Bufete: _____
- b. Nombre del entrevistado: _____

Desarrollo de la entrevista:

1. ¿Cómo se desarrollan las alianzas estratégicas en Costa Rica?
2. ¿Cuáles de las siguientes alianzas estratégicas son las más recurrentes en Costa Rica?
 - a. **Joint Venture**. Alianzas donde dos o más empresas se unen para formar una nueva.

- b. () **Venture capital.** También conocida como capital de riesgo, es cuando una empresa compra acciones de otra.
- c. () **Asociación flexible.** En ella cada una de las empresas participantes mantiene su independencia y suele ser una unión transitoria para atender un mercado específico, de manera temporal.
- d. () **Franquicia.** Se rige por un contrato de franquicia mediante el cual una empresa (el franquiciador) transmite a un empresario (franquiciado) su forma de trabajar, lo que incluye tecnología, imagen, logos, productos, formación profesional, apoyo continuo, etc. Esto a cambio de una cantidad de dinero que varía según la compañía que ofrezca la franquicia.
- e. () **Outsourcing.** Es cuando una empresa identifica que alguno de sus procesos puede llevarse, de manera eficiente, por alguna otra organización, a quienes pasará a contratar para que manejen esa parte del negocio.
- f. () **Alianza de investigación y desarrollo.** Es cuando dos organizaciones se unen para desarrollar un producto que después será utilizado por ambas compañías por separado.
- g. () **Alianza de producción.** Cuando las compañías se unen para fabricar algo en conjunto
- h. () **Alianzas de distribución.** Acuerdos entre organizaciones que se unen para distribuir mutuamente los productos y servicios de cada una.
- i. () **Alianzas de promoción.** Cuando dos compañías se asocian para promocionar sus productos en conjunto.

3. Con base en su experiencia jurídica, ¿cuán frecuentes son las alianzas estratégicas entre personas físicas o jurídicas?:
- Muy frecuentes
 - Frecuentes
 - Poco frecuentes
 - Nulas
4. ¿Cuáles elementos debe contemplar un contrato para una alianza estratégica?
5. En el caso específico de estudio ¿cuál es la mejor opción de contrato para una alianza estratégica entre un agente y un transportista aduanero? ¿Por qué?

Anexo 7. Objetivo n.º 3: Entrevista administrador de empresas

Entrevista administrador de empresas

Consentimiento previo, libre e informado

Nosotros Andrea Corrales Picado, Andrea Murillo Arroyo y Berny Molina Campos, somos estudiantes de la Universidad Técnica Nacional y, actualmente, nos encontramos desarrollando nuestro proyecto de investigación para obtener el título de licenciatura en Administración Aduanera. Nuestra investigación busca definir un diseño de Alianza Estratégica de servicios de correduría Aduanera para un transportista Aduanero. Requerimos entonces recolectar con usted (es) información necesaria para lograr este objetivo.

Siéntase libre de no responder alguna pregunta o terminar la entrevista en el momento que lo considere conveniente. Su participación y aportes al estudio se mantendrán de forma anónima.

En caso de que requiera una copia del informe que realizaremos al finalizar este estudio con mucho gusto estaremos en disposición de compartírselo.

Aspectos generales:

- a. Nombre: _____
- b. Grado de estudio: _____

Desarrollo de la entrevista:

1. ¿Cuáles aspectos jurídicos se deben cumplir en Costa Rica para formar una nueva empresa?
2. ¿Qué otros trámites se deben llevar a cabo en Costa Rica para formalizar una empresa?

3. ¿Cuáles aspectos implica administrar una empresa?
4. ¿Qué estructura básica debería tener una empresa para un funcionamiento correcto?
5. ¿Qué opina de las alianzas estratégicas en las empresas?
6. ¿Considera que es importante tener aliados en una empresa para ofrecer nuevos servicios, ampliar ventas o cartera de clientes, etc.?
7. ¿Qué opina sobre la conformación de una nueva empresa mediante una alianza estratégica entre un agente aduanal y un transportista aduanero?
8. ¿Qué tipo de administración debe tener una empresa que brinde servicios aduanales y de transporte?
9. ¿Cuáles departamentos serían necesarios en una empresa que brinde servicios aduanales y de transporte para su funcionamiento correcto?
10. ¿Cuáles aspectos fiscales y tributarios se deben tener en cuenta en una empresa que brinde servicios aduanales y de transporte para su funcionamiento correcto?
11. ¿Qué otros aspectos administrativos considera se deben tener en cuenta en una empresa que brinde servicios aduanales y de transporte para su funcionamiento correcto?

Anexo 8. Acuerdo comercial de colaboración joint venture**ACUERDO COMERCIAL DE COLABORACIÓN JOINT VENTURE****“ADRIÁN CORRALES RODRÍGUEZ”****CON****“(INDICAR NOMBRE PERSONA)”**

Entre nosotros, Adrián Corrales Rodríguez, costarricense, mayor, casado veces, transportista aduanero, con domicilio en Canoas de Alajuela, portador de la cédula de identidad n.º 203370751, que de aquí en adelante y para los efectos del presente contrato se denominará **EL TRANSPORTISTA**, por la otra parte (indicar nombre persona física), (indicar nacionalidad), (indicar estado civil), (indicar profesión u oficio), con domicilio en (indicar domicilio), portador de la cédula de identidad (indicar número de cédula), que de aquí en adelante y para efectos del presente contrato se denominará **EL AGENTE**, se ha convenido celebrar el siguiente contrato de colaboración o JOINT VENTURE que se regirá por las normas y acuerdo que se expresan más adelante y, subsidiariamente, por aquellas que le resulten aplicables, del Código Civil y del Código de Comercio de Costa Rica.

ARTÍCULO PRIMERO. - El objeto del presente contrato es una asociación de oficios entre un transportista aduanero y un agente aduanero quienes se unen, con el fin de brindarle a los clientes actuales y futuros del **TRANSPORTISTA** un servicio globalizado de agencia aduanal y transporte aduanero.

ARTÍCULO SEGUNDO. - **Antecedentes:** Que **EL AGENTE** es una persona de reconocida solvencia, ética y moral que ha ejercido como agente de aduanas registrado

debidamente en el Servicio Nacional de Aduanas ante la Dirección General de Aduanas del Ministerio de Hacienda de Costa Rica y posee los conocimientos y la experiencia para el trámite de importaciones y exportaciones de mercancías en Costa Rica.

Que **EL TRANSPORTISTA** es también una persona de reconocida solvencia, ética y moral, que ha ejercido sus labores como transportista aduanero registrado debidamente en el Servicio Nacional de Aduanas ante la Dirección General de Aduanas del Ministerio de Hacienda de Costa Rica.

Tanto **EL TRANSPORTISTA** y **EL AGENTE** están en regla con sus obligaciones tributarias, cargas sociales y otras obligaciones que exigen las leyes vigentes de Costa Rica.

ARTÍCULO TERCERO. - El presente contrato tiene vigencia de un año a partir de su suscripción y se renueva, de manera automática, si alguna de las partes no indica lo contrario por escrito al medio señalado en este contrato, con al menos un mes de anticipación a la fecha que expira.

ARTÍCULO CUARTO. - Acuerdan las partes que **EL TRANSPORTISTA** brindará oficina para ambos contratantes, con el mobiliario y el equipo tecnológico (computadora, impresora y teléfono) necesarios para la operación de ambos, domiciliada en Alajuela, Tambor, 150 m oeste de la Guardia Rural.

EL AGENTE deberá contar con las debidas cauciones para la operación de los trámites aduaneros (exportación e importación) en las aduanas de jurisdicción: Santamaría, Central, Paso Canoas, Peñas Blancas, Limón y Caldera.

ARTÍCULO QUINTO. - **De las herramientas informáticas:** Las partes acuerdan que **EL TRANSPORTISTA** proporcionará el sistema DELTA para la elaboración de trámites aduaneros.

Toda declaración única aduanera realizada por **EL AGENTE** debe tramitarse en el sistema TICA que a su efecto lleva el Ministerio de Hacienda, a través del sistema DELTA que posee **EL TRANSPORTISTA**.

El mantenimiento y actualizaciones del sistema DELTA será cubierto en partes iguales por ambos contratantes, **EL TRANSPORTISTA** y **EL AGENTE**, quienes deberán cancelar cualquier monto que por ese concepto surja al proveedor del sistema (la empresa TECNYSIS), durante la vigencia del presente contrato.

ARTÍCULO SEXTO. - **De la responsabilidad:** Con la firma del presente contrato **EL AGENTE** y **EL TRANSPORTISTA** manifiestan que tienen pleno conocimiento de la normativa que regula la materia aduanera y que en todo momento colaborarán en conjunto a someterse a todo control aduanero y esta normativa en todos sus efectos.

EL AGENTE manifiesta que tiene pleno conocimiento de que él es el responsable solidario con el declarante, por el pago de las obligaciones tributarias aduaneras derivadas de los trámites, los regímenes o las operaciones en que intervenga, así como por el pago de las diferencias, los intereses, las multas, los recargos y los ajustes correspondientes.

ARTÍCULO SÉPTIMO. - Las partes acuerdan que, durante la vigencia de este contrato, toda la información que se obtenga en el desarrollo de este es de carácter confidencial, sin perjuicio de la obligación de suministrar a la autoridad competente todas las informaciones que solicite, de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes.

ARTÍCULO OCTAVO. - De las obligaciones de EL AGENTE:

- a) Llevar registro de todas las actuaciones y operaciones ante el Servicio Nacional de Aduanas que realice, en la forma y condiciones que establece la Dirección General de Aduanas. Estos registros deben estar disponibles y accesibles en caso de que las autoridades aduaneras competentes los soliciten, para cumplir con sus facultades de control y fiscalización. **EL TRANSPORTISTA** proporcionará un archivero, con el fin de dar custodia en la oficina a estos documentos.
- b) Conservar, durante el plazo de cinco años, los documentos y la información fijados reglamentariamente para los regímenes en que tramite DUAS (Declaración Única Aduanera), salvo que exista regulación especial que exija un plazo mayor.

Los documentos y la información deberán conservarse todavía después de ese plazo, hasta la finalización del proceso judicial o administrativo cuando exista algún asunto pendiente de resolución.

Entregar a **EL TRANSPORTISTA** la información para facturar a **EL AGENTE** por la prestación de sus servicios, de acuerdo con las disposiciones emitidas por la administración tributaria competente. Para esto, **EL AGENTE** debe remitir la información a **EL TRANSPORTISTA** la primera semana de cada mes con la numeración de los recibos, de forma consecutiva, para proceder con la facturación, entrega de esta y cancelación.

ARTÍCULO NOVENO. - Culminación de contrato: **EL TRANSPORTISTA** dará por concluido el presente contrato con **EL AGENTE** si se presenta alguna de las siguientes circunstancias:

- 1) Que **EL AGENTE** incumpla con la aplicación de la normativa aduanera.
- 2) Que **EL AGENTE** incumpla con algunas de las obligaciones establecidas en la cláusula anterior.
- 3) Que **EL AGENTE** incumpla con algunas de las obligaciones Tributarias o cualquier otra

obligación que así exijan las leyes vigentes de Costa Rica.

ARTÍCULO DÉCIMO. - La conformación de costo de los servicios y ganancias:

De mutuo acuerdo ambas partes fijan con suma por el trámite de cada DUA, según:

- Exportaciones: \$60 (sesenta dólares americanos netos) más impuesto de ventas
- Importaciones: \$75 (setenta y cinco dólares americanos netos) más impuesto de ventas

De las anteriores **EL TRANSPORTISTA** tendrá una ganancia por cada DUA del 45 % y **EL AGENTE** de un 55 %.

Estas tarifas serán revisadas cada 6 meses entre **EL TRANSPORTISTA** y **EL AGENTE**.

ARTÍCULO DECIMOPRIMERO. - La Exclusividad: **EL AGENTE** no será exclusivo, podrá llevar a cabo trámites de clientes propios, siempre y cuando los trámites de los clientes de la asociación no se vean afectados.

ARTÍCULO DECIMOSEGUNDO. - Las comunicaciones entre las partes, será por medio de correo electrónico. **EL TRANSPORTISTA** señala el correo electrónico transportescopi@gmail.com y **EL AGENTE** señala como medio de notificaciones del presente contrato el correo electrónico (indicar correo electrónico).

ARTÍCULO DECIMOTERCERO. - Los bienes y elementos que se aporten a este contrato y aquellos a través de los cuales las actividades objeto de este piensan ponerse en marcha, se encuentran libres de gravámenes jurídicos, limitaciones al dominio, cautelas judiciales o limitaciones al derecho de disposición y uso de cualquier otra naturaleza.

ARTÍCULO DECIMOCUARTO. - Una vez terminada la actividad que fue objeto del presente contrato, se procederá a la liquidación, adjudicándose las partes, en relación con su contribución, los bienes adquiridos.

ARTÍCULO DECIMOQUINTO. - Solución colaborativa de conflictos. Cualquier dificultad o controversia que se produzca entre las partes respecto de la aplicación, interpretación, duración, validez, cumplimiento o terminación de este contrato será sometida obligatoriamente a un proceso por un profesional jurídico imparcial con las facultades jurídicas y de derecho de Costa Rica.

ARTÍCULO DECIMOSEXTO. - El presente contrato se firma en dos tantos iguales, declarando las partes haber recibido en este acto un tanto de este instrumento, que es el fiel reflejo de la relación contractual convenida.

En fe de lo anterior, ambas partes firman en la ciudad de _____, al ser las _____ y _____ minutos del mes de _____ del año _____.

EL TRANSPORTISTA

Nombre _____

Cédula _____

EL AGENTE

Nombre _____

Cédula _____

Anexo 9. Carta autorización empresa de transportes

Alajuela, 29 de marzo del 2019

Universidad Técnica Nacional
Carrera Administración Aduanera
William Rojas Meléndez, Director de Carrera

Estimado señor,

Por medio de la presente, yo, Adrián Corrales Rodríguez, portador de la cédula número 203370751, y dueño de la empresa de transportes Corrales Rodríguez, hago constar que doy mi consentimiento para que los estudiantes, Andrea Corrales Picado, Andrea Murillo Arroyo y Berny Molina Campos desarrollen el proyecto “Diseño de una alianza estratégica para servicios de correduría aduanera al transportista aduanero Adrián Corrales Rodríguez, cantón central de Alajuela, segundo semestre año 2019” en mi empresa.

Sin más que agregar me despido agradeciendo todo el apoyo que les puedan brindar.



Adrián Corrales Rodríguez