

UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL

Sede Central

Área de Ciencias Administrativas

Licenciatura en Logística Internacional

**“Los Cambios Logísticos de Importación ante el Covid-19 en el
Plan PR-TI-03 de Transporte Terrestre Internacional de la Empresa
Grupo TLA S.A., en el periodo de marzo 2020 a marzo 2021”**

Trabajo final de graduación para optar por el grado de:

LICENCIATURA EN LOGÍSTICA INTERNACIONAL

Sustentantes:

Andrea Melissa Jiménez Araya

Dennis Brenes Céspedes

Rebeca Salazar Gómez

Tutor:

Gerardo Quesada Quesada

Alajuela, 2022

Aprobación

Tutor

Alajuela, 22 de agosto de 2022

Comisión de Trabajos Finales de Graduación (Comisión de TFG)

Carrera: Licenciatura en logística Internacional

Universidad Técnica Nacional

Asunto: Aceptación de tutor

Estimados:

Por medio de la presente hago constar que mi persona Gerardo Quesada Quesada, portador de cédula 3-343-318 doy la aprobación como tutor del trabajo final de graduación de los estudiantes Jiménez Araya Andrea Melissa, cédula: 207610195, Salazar Gómez Rebeca, cédula: 401810247 y Brenes Céspedes Dennis, cédula: 401690469. Titulado "Los cambios logísticos de importación ante el COVID-19 en el plan PR-TI-03 de transporte terrestre internacional de la empresa Grupo TLA S.A. entre 2020 y 2021"

Agradeciendo de antemano.

Atentamente,

GERARDO ENRIQUE
QUESADA
QUESADA (FIRMA)

firmado digitalmente por
GERARDO ENRIQUE QUESADA
QUESADA (FIRMA)
Fecha: 2022.08.26 21:25:49 -0500'

Gerardo Quesada Quesada.

Lector 1

Alajuela, 24 de agosto de 2022

Señores,

Comisión de Trabajos Finales de Graduación (Comisión de TFG)

Universidad Técnica Nacional

Carrera: Logística Internacional

Respetable Comité:

Por este medio, yo Emmanuel Arce Mena, cédula 1-1406-0859, en mi función como lector, he revisado y apruebo el proyecto titulado "Los cambios logísticos de importación ante el COVID-19 en el plan PR-TI-03 de transporte terrestre internacional de la empresa Grupo TLA S.A. entre 2020 y 2021", el cual está conformado por los estudiantes: Jiménez Araya Andrea Melissa, cédula: 207610195, Salazar Gómez Rebeca, cédula: 401810247 y Brenes Céspedes Dennis, cédula: 401690469.

Agradeciendo de antemano la atención brindada a la presente

Atentamente,



Emmanuel Arce Mena.

Cédula: 1-1406-0859.

Lector 2

Alajuela, 30 de agosto de 2022

Señores
Comisión de Trabajos Finales de Graduación
Carrera Licenciatura en Logística Internacional
Sede Central, Universidad Técnica Nacional

Estimados señores:

Asunto: Aprobación de informe final de tesis

De acuerdo con el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación, Capítulo II, Artículo 11, manifiesto mi aprobación al documento final de tesis "Los cambios logísticos de importación ante el COVID-19 en el plan PR-TI-03 de transporte terrestre internacional de la empresa Grupo TLA S.A. entre 2020 y 2021".

El documento de tesis citado pertenece a Andrea Melissa Jiménez Araya, cédula 207610195, Rebeca Salazar Gómez, cédula 401810247, y Dennis Brenes Céspedes, cédula: 401690469, quienes lo presentan para optar por el grado de Licenciatura en Logística Internacional.

Atentamente,

EUFEMIA
SALAZAR
RODRIGUEZ
Z (FIRMA)

Digitally signed by
EUFEMIA SALAZAR
RODRIGUEZ
(FIRMA)
Date: 2022.08.30
10:40:10 -06'00'

Eufemia Salazar Rodríguez
Lectora TFG
Académica UTN

Carta de Aprobación Filológica

CONSTANCIA

La que suscribe, Marian Víquez Soto, Licenciada en Literatura y Lingüística con énfasis en Español y Bachiller en la Enseñanza del Español, de la Universidad Nacional.

HACE CONSTAR

Que se ha realizado la revisión de corrección de estilo dentro de los marcos generales de redacción del informe final – Tesis titulada “Los cambios Logísticos de Importación ante el COVID-19 en el Plan PR-TI-03 de Transporte Terrestre Internacional de la Empresa Grupo TLA S.A. entre marzo 2020 y marzo 2021” de los estudiantes responsables de la investigación **Andrea Melissa Jiménez Araya**, cédula #207610195, **Dennis Brenes Céspedes**, cédula #401690469 y **Rebeca Salazar Gómez**, cédula #401810247 para optar por el grado académico de Licenciatura en Logística Internacional, de la Universidad Técnica Nacional; la misma cumple con los requisitos exigidos en la redacción de trabajos finales de graduación.

Por lo tanto, se declara **SUFICIENTE** y **PERTINENTE** en todo su contenido.

Se extiende la presente a solicitud de los interesados, Registro académico de la Universidad Técnica Nacional, Escuela de Ciencias Administrativas, sede central, Alajuela, Costa Rica para los fines que consideren pertinentes y convenientes, en la ciudad de Heredia, a los nueve días del mes de noviembre del dos mil veintidós.


Marian Víquez Soto.

Cédula 4-227-133.

Carné 88995.

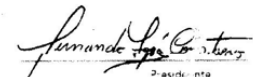
**Colegio de Licenciados y Profesores en Letras,
Filosofía, Ciencias y Artes**

Misión:

Somos una corporación con cobertura nacional que desarrolla acciones destinadas a fomentar una educación de calidad en beneficio de la sociedad costarricense mediante el control del ejercicio egaiético y competente de la profesión así como la dignificación y el bienestar de la persona colegiada.

Visión:

Consolidar al Colypro como una corporación comprometida con la sociedad costarricense, para que reciban una educación de calidad, conforme a la realidad nacional, al año 2020.


Presidente

Teléfono: 2437-8800 Fax: 2437-9700
E-mail: info@colypro.com
www.colypro.com



Colypro



**MARIAN PAOLA
VÍQUEZ SOTO**

Emisión: 9-01-2020
Vencimiento: 9-01-2025

Carne 88995
Cedula 402270133



Declaración Jurada del Grupo Investigador

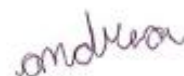
DECLARACIÓN JURADA DEL GRUPO INVESTIGADOR

Nosotros, Andrea Melissa Jiménez Araya, portadora de cédula de identidad 207610195, Rebeca Salazar Gómez, portadora de cédula de identidad 401810247, y Dennis Brenes Céspedes, portador de cédula de identidad 401690469, conocedores de las sanciones legales con que la Ley Penal de la República de Costa Rica castiga el falso testimonio y el reglamento disciplinario estudiantil de la Universidad Técnica Nacional, declaramos bajo la fe de juramento lo siguiente:

Somos estudiantes de la Licenciatura en Logística Internacional de la Universidad Técnica Nacional, y como requisito de graduación debemos presentar y defender una investigación, que se ha nombrado: Los cambios logísticos de importación ante el COVID-19 en el plan de transporte terrestre internacional de la empresa Grupo TLA S.A. entre 2020 y 2021.

Por lo anterior, manifestamos que la investigación ha sido elaborada según las disposiciones de la UTN. Además, declaramos que dicha investigación es el resultado de nuestro esfuerzo, en su totalidad.

Firmamos en la ciudad de Alajuela del año 2022.



Agradecimiento

A Dios, por la salud y la sabiduría para seguir adelante durante este arduo proceso, por ser la roca fuerte en nuestro camino, por acompañarnos en el paso a paso y brindarnos las fuerzas cuando sentíamos que se acababan.

A la empresa Grupo TLA S.A., por abrir las puertas y brindarnos información, por su tiempo para responder a las entrevistas.

A las personas académicas de la carrera de Logística Internacional, al tutor Gerardo Quesada Quesada, a la lectora Eufemia Salazar Rodríguez y al lector Emmanuel Arce Mena, quienes nos guiaron según sus áreas de conocimiento para la obtención de mejores resultados.

Dedicatoria

Yo, Andrea, dedico este trabajo a mis padres, quienes han realizado muchos sacrificios para que logre mis metas, me han apoyado y motivado a lo largo de mi vida; a mis hermanas mi inspiración para ser mejor cada día, y las adoro; a mi abuela mi segunda madre; a mi novio, por su paciencia y entendimiento. A todos, los amo; son el motor de mi vida y son quienes me apoyaron de todas las formas posibles en este proyecto.

Yo, Dennis, lo dedico a mis padres, por todo el esfuerzo que realizaron para que yo pudiera estudiar; a ellos, quienes siempre fueron el apoyo incondicional en cada etapa de mi vida y por saber educarme para convertirme en la persona que ahora soy; a ellos, que amo con el alma. Y a mi esposa, mi compañera incondicional, por todo el apoyo que me ha brindado en todo este tiempo juntos, por empujarme muchas veces cuando quizá no me animaba, por convertirse en mi confidente, amiga y hasta guía en muchos momentos de mi vida.

Yo, Rebeca, dedico este proyecto a mi madre, por su amor, trabajo y sacrificio durante todos estos años; a mi padre, ese ángel en el cielo, que siempre estuvo presente; a mi segundo padre Jorge por amarme y cuidarme cada día; gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en la persona que soy; es un orgullo y un privilegio ser su hija. A Eduardo, mi compañero de vida, gracias por el apoyo, la paciencia y decirme que podía y que lo intentara; lo amo.

Tabla de Contenido

Aprobación	ii
Tutor	ii
Lector 1	iii
Lector 2	iv
Carta de Aprobación Filológica	v
Declaración Jurada del Grupo Investigador	vii
Agradecimiento	viii
Dedicatoria.....	ix
Índice de Tablas	xiii
Índice de Imágenes	xiv
Índice de Figuras	xv
Resumen Ejecutivo	xvi
Introducción.....	1
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.1 . Descripción del Problema de Investigación	5
1.1. Enunciado del Problema.....	6
1.2. Preguntas de Investigación.....	8
1.2.1. Pregunta Principal	8
1.2.2. Preguntas Secundarias	8
1.3. Hipótesis de la Investigación	8
1.5. Justificación	9
1.6. Interés de Estudio	10
1.7. Importancia del Estudio.....	11
1.8. Principales antecedentes	12
1.8.1. Implicaciones de la pandemia por Covid-19	13
1.8.2. Pandemia por COVID-19 en la Logística.....	14
1.8.3. Pandemia por Covid-19 en la empresa	15
1.8.4. Pandemia por COVID-19 en la Importancia Académica	17
1.9. Objetivos de la Investigación	17
1.9.1. Objetivo General.....	17
1.9.2. Objetivos Específicos.....	18

1.10. Alcances, Limitaciones y Delimitación de la Investigación	18
1.10.1. Alcances	18
1.10.2. Limitaciones	19
1.10.3. Delimitaciones.....	20
1.10.3. Referente institucional	21
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	24
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	61
2.1. Paradigma de Investigación.....	62
2.2. Enfoque Metodológico.....	62
2.2.3. Tipo de Investigación	63
2.2.4. Diseño de Investigación	64
2.2.5. Hipótesis y Variables	65
2.2.6. Población y Muestra	68
2.2.7. Técnica de recolección de datos.....	69
2.2.8. Técnicas e Instrumentos	69
2.2.9. Confiabilidad y Validez de Instrumentos	70
2.2.10. Procedimientos para el análisis de la Información	70
2.2.11. Fuentes de Información	70
2.2.11.1. Fuentes Primarias.....	71
2.2.11.2. Fuentes Secundarias	72
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	73
4.1. Aplicación de Instrumentos e Interpretación	74
4.2. Análisis de Variables	75
4.3. Análisis de la Información Obtenida	76
4.3.1. Cambios en el Proceso Logístico de Importación Terrestre Provocados por el Covid-19 en Grupo TLA S.A.	76
4.3.2. Cambios en el Plan PR-TI-03 Transporte Terrestre Internacional para la Reducción del Impacto Covid-19.....	78
Primera Fase. Implementación de los Cambios	79
Segunda Fase. Sostenibilidad de los Cambios en el Tiempo	80
Primer Eje. Participación del Personal en el Desarrollo de las Estrategias	80
Segundo Eje. Comunicación.....	80
Tercer Eje: Relaciones con Instituciones del Estado	81

3.3. Resultados de los Cambios Aplicados en el Plan PR-TI-03 Transporte Terrestre Internacional del Grupo TLA	81
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	83
5.1. Conclusiones.....	84
5.2. Recomendaciones	85
CAPÍTULO VI. PROPUESTA	87
Referencias	94
Anexos	102
Anexo 1. Entrevista.....	102
Anexo 2. Plan PR-TI-03 de Transporte Terrestre Internacional	106
Anexo 3. Protocolo de tratamiento ante Covid-19.....	102
Anexo 4. Salarios mínimos y plataforma digital.....	129
Anexo 5. Ley para regular el teletrabajo.....	131
Anexo 6. Carta de Autorización.....	140
Anexo 7. Boleta de Presentación	143

Índice de Tablas

Tabla 1. Relación entre el problema, los objetivos y las hipótesis.....	65
Tabla 2. Cuadro de variables.	67
Tabla 3. Puestos en los que labora la muestra.	69
Tabla 4. Propuesta.	91
Tabla 5. Flujo de efectivo	92
Tabla 6. Resultados de datos contables.....	92

Índice de Imágenes

Imagen 1. Tratados de Libre Comercio (TLC).	33
Imagen 2. Variación interanual del volumen del comercio mundial de bienes, enero de 2017 a mayo de 2020 (en porcentajes).	36
Imagen 3. Volumen de mercancías para el período del 25 de febrero al 28 de junio de 2020, en comparación con el mismo período de 2019.	37
Imagen 4. Lista de los depositarios aduaneros autorizados en Costa Rica.	43
Imagen 5. Ruta Fiscal Sanitaria.	44
Imagen 6. Ventajas y limitaciones de la herramienta AMEF.	55
Imagen 7. Tipos de AMEF.	56
Imagen 8. Diagrama de Ishikawa sobre el impacto generado por el COVID-19 en la logística.	59
Imagen 9. Proceso de End 2 End actual de la empresa Grupo TLA S.A..	90

Índice de Figuras

Figura 1. Actividades reguladas por la gestión de riesgo.	52
Figura 2. Ventaja principal de la Herramienta AMEF.	54
Figura 3. Puntos por contemplar en el proceso de mejora continua.	58

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo es el resultado de la investigación “Los cambios logísticos de importación ante el Covid-19 en el Plan PR-TI-03 de transporte terrestre internacional de la empresa grupo TLA S.A., en el periodo de marzo 2020 a marzo 2021”.

Este estudio fue dirigido a la compañía mencionada, precisamente porque se suscitó el interés por analizar los cambios logísticos de importación ante el Covid-19, dado que la pandemia Covid-19 provocó cambios en las metodologías utilizadas para el movimiento de cargas, por parte de las empresas alrededor del mundo; situación que exigió la adaptación rápida de sus procesos de importación, con el fin de reducir el impacto en el abastecimiento de mercancías.

En este trabajo, se analiza información facilitada por representantes de la empresa Grupo TLA, S.A., la cual fue el insumo para responder la interrogante que dio origen a esta investigación y a los objetivos planteados, entre ellos el de elaborar un plan de mejora logístico para el seguimiento de las cargas y manejo de órdenes, de utilidad para la empresa Grupo TLA S.A.

Dentro de los principales resultados destacan las negociaciones y acuerdos con los clientes para enfrentar la pandemia, el uso de un plan de contingencias relacionado con la división de labores y el teletrabajo, y el cambio en los indicadores de gestión -pasaron de mensuales a trimestrales. También, se implementó una ruta fiscal sanitaria con seguimiento mediante GPS en las unidades móviles.

Introducción

La pandemia del Covid-19 inició en diciembre de 2019, en la ciudad de Wuhan, capital de la provincia de Hubei, en la República Popular de China (Organización Panamericana de la Salud (OPS), 2020). Este país, considerado la fábrica del mundo debido a su entorno empresarial sólido, confinó a sus habitantes para protegerlos de la pandemia, situación que impactó la cadena de abastecimiento en el mundo y, con ello, la entrega a tiempo de las cargas, con el consecuente desabastecimiento en los mercados.

La actividad logística, como eslabón básico de la cadena productiva de las empresas, se enfrentó al cambio repentino en aspectos de gestión y de transporte nacional e internacional, por cuanto las personas trabajadoras debieron quedarse en los hogares y las fronteras fueron cerradas. Además, las organizaciones debían sujetarse a las directrices de los gobiernos, en términos de la producción, carga, transporte y descarga de mercancías.

Los cambios derivados del Covid-19 causaron una crisis en la cadena logística y de transporte, con impacto en la toma de decisiones y en las prácticas de gestión de riesgos, que implican planes de acción preventivos frente a la incertidumbre.

A partir de lo anterior, para efectos de esta investigación, se planteó como propósito el análisis de los cambios logísticos de importación ante el Covid-19 en el plan PR-TI-03 de transporte terrestre internacional de la empresa grupo TLA S.A., en el periodo de marzo 2020 a marzo 2021.

Con una entrevista semiestructurada y la revisión de documentos, fue posible alcanzar los objetivos propuestos, que se orientaron hacia la identificación de los cambios en el proceso logístico de importación terrestre provocados por el Covid-19 en Grupo TLA S.A., la determinación de los cambios del plan PR-TI-03 transporte terrestre internacional del Grupo TLA S.A. para la reducción del impacto del Covid-19 en el proceso logístico terrestre y la descripción de los resultados de la aplicación de los cambios en el plan PR-TI-03 transporte terrestre internacional en Grupo TLA S.A. frente a la pandemia del Covid-19, sin omitir la propuesta de un plan de mejora en el proceso logístico de importación terrestre, de la empresa Grupo TLA S.A.

Este trabajo se encuentra estructurado de la siguiente manera:

El capítulo I corresponde al planteamiento del problema; incluye la descripción del problema, la pregunta principal y secundarias, la hipótesis de la investigación, la justificación, el interés e importancia del estudio, los principales antecedentes, el objetivo general y los objetivos específicos, el alcance y las limitaciones de la investigación.

El capítulo II presenta el marco teórico, donde se brindan las bases teóricas conexas al tema de investigación, para una comprensión mayor del proyecto. Seguidamente, en el capítulo III, se encuentra el marco metodológico, donde se expone el paradigma de la investigación, el enfoque metodológico, el tipo y diseño de investigación, hipótesis y variables, población y muestra, técnica de recolección de datos, instrumentos, confiabilidad y validez de los instrumentos y, por último, procedimientos para el análisis de la información.

En el capítulo IV, se realiza el análisis y la interpretación de los datos recopilados. El capítulo V contiene las conclusiones y recomendaciones. Por último,

en el capítulo VI, se expone el plan para la mejora del proceso logístico terrestre internacional de TLA, y se finaliza con la lista de referencias y los anexos.

CAPÍTULO I.

PLANTEAMIENTO DEL

PROBLEMA

1.1. Descripción del Problema de Investigación

En las últimas décadas, se ha dado la estandarización de actividades como la planeación de rutas de transporte de mercancías, los trámites y papeleo, e incluso de elementos de mayor riesgo como la calidad del servicio, los inventarios, los desastres naturales, las pérdidas en tránsito, por ejemplo, con el fin de enfrentar los cambios inesperados en escenarios diversos, mediante la ejecución de estrategias flexibles que permitan la continuidad del negocio y el servicio de excelencia.

Grupo TLA S.A., como integrador logístico y facilitador del comercio global, ha mejorado sus procesos de transporte por medio de políticas internas, que han facilitado la unión de sus procesos de transporte frente a las exigencias del mercado. Sin embargo, en los últimos tres años, la compañía se vio obligada a adaptar sus procesos logísticos para responder a los cambios generados por la pandemia del Covid-19.

Lo anterior, confirma la capacidad de respuesta de la empresa TLA, que se mantuvo en el negocio con servicios de calidad, en un entorno completamente diferente al habitual: el entorno de la pandemia, donde falta un estudio de revisión integral de la estructura logística de importaciones terrestres, que incluya los cambios en la cadena de abastecimiento, derivados de la emergencia sanitaria del Covid-19.

Relacionado con lo expuesto, García, Grilló & Morte (2021) plantean: “La repentina irrupción del Covid-19 en el escenario mundial ha propiciado profundos cambios sociales y económicos, por tanto, las empresas están obligadas a cambiar sus modelos de negocios para asegurar su continuidad” (p. 1).

La Organización Mundial del Comercio (OMC) (2020), en tema de las importaciones terrestres, expresa lo siguiente:

El transporte terrestre internacional se ha visto afectado por los cierres de fronteras, las medidas sanitarias y los desvíos. Además, los viajes de negocios, que son importantes para mantener las relaciones comerciales y gestionar las cadenas de valor mundiales, además de ser una actividad económica importante en sí misma, están sufriendo perturbaciones. La calidad de la infraestructura de la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) y el grado de preparación digital serán importantes para determinar la capacidad de las economías para sobrellevar la situación. (párr.2)

Con base en lo anterior, es posible indicar que la adquisición de bienes y servicios es un proceso de cambio constante, que se vio acelerado por la pandemia Covid-19, contexto que exigió la exploración de nuevos mercados y la adaptación a las condiciones de la emergencia sanitaria, según fue el caso de la empresa Grupo TLA S.A.

1.1. Enunciado del Problema

La pandemia de Covid-19 llegó a modificar la forma de actuar de la mayoría de los operadores logísticos alrededor del mundo. El transporte y el almacenamiento se interrumpieron en el período más crítico, se produjeron más atrasos, muchas rutas cambiaron de acuerdo con las políticas gubernamentales y se materializó una digitalización acelerada de las acciones propias de la logística nacional e

internacional, situación que, según Iglesias (2020), implicará modificaciones en los sistemas de inventarios, picking, logística inversa, trazabilidad, transporte de última milla, entre otros componentes de la logística.

Antes de la aparición del Covid-19, los procesos logísticos de Grupo TLA S.A. se enfocaban en lograr la satisfacción de sus clientes, cumpliendo con todos sus requisitos, legales y normativos aplicables, protegiendo la seguridad e integridad de toda la cadena de suministro; garantizando a su vez, un entorno de trabajo seguro sin comprometer el medio ambiente y buscando la excelencia como integrador logístico, a través de la mejora continua.

En relación con el tema, Guerra, (2007) indica: “La evaluación de procesos brinda un lineamiento específico con relación a la implementación de los métodos seleccionados y la implementación es rastreada para ser mejorada...” (p. 51), este es el objetivo final de la empresa y lo que pretende aportar el presente estudio.

Es por ello por lo que, a partir de los cambios por el Covid-19, Grupo TLA S.A. se dedicó a modificar sus procesos y procedimientos en procura de la continuidad de su negocio, manteniendo a sus empleados y a sus clientes, con el fin de afectar lo menos posible sus cargas y tiempos de transporte, buscando el beneficio común diferenciando productos, orígenes y demás cuestionamientos que pudieran afectar la empresa o su giro de negocio. Se trata de planes y de acciones del día a día, donde se toman ideas del medio y se trata de poner a prueba, nuevas opciones.

1.2. Preguntas de Investigación

1.2.1. *Pregunta Principal*

¿Cuáles son los cambios logísticos de importación ante el Covid-19 en el plan PR-TI-03 de transporte terrestre internacional de la empresa Grupo TLA S.A. en el periodo de marzo 2020 a marzo 2021?

1.2.2. *Preguntas Secundarias*

- 1- ¿Cuáles fueron los cambios en el proceso logístico terrestre provocados por el Covid-19 en Grupo TLA S.A.?
- 2- ¿Cuáles son los cambios del plan PR-TI-03 transporte terrestre internacional del Grupo TLA S.A. para la reducción del impacto del Covid-19 en el proceso logístico terrestre?
- 3- ¿Cuáles son los resultados de la aplicación de los cambios en el plan PR-TI-03 transporte terrestre internacional en Grupo TLA S.A.?
- 4- ¿Cuál plan de mejora en el proceso logístico de transporte terrestre resultaría adecuado para la empresa Grupo TLA S.A., para el seguimiento de las cargas y manejo de órdenes de los clientes.

1.3. Hipótesis de la Investigación

Con la pandemia por el Covid-19, la logística cuenta con implicaciones debido al debilitamiento en el comercio mundial, por ejemplo, en la demanda del transporte terrestre internacional, generando ciclos operativos con mayor duración.

Ante esta situación, la empresa Grupo TLA S.A. ha afrontado estas situaciones con medidas y planes que garantizan la continuidad en condiciones de incertidumbre.

Se requiere precisar, en primer lugar, que es necesario formular la hipótesis donde se establece la existencia de una relación de X en Y. En segundo lugar, se debe plantear dos hipótesis de investigación, que se detallan a continuación:

- **Hipótesis de investigación (Hi):** El plan PR-TI-03 de transporte terrestre internacional de la empresa Grupo TLA S.A. permite afrontar los cambios logísticos ante el Covid-19.
- **Hipótesis nula (Ho):** El plan PR-TI-03 de transporte terrestre internacional de la empresa Grupo TLA S.A. no permite afrontar los cambios logísticos ante el Covid-19.

1.5. Justificación

La pandemia del Covid-19 se constituyó en un acontecimiento sin precedentes, inesperado y con consecuencias mayores. Llegó a imponer grandes desafíos dentro de la logística mundial, debido a que limitó todos los medios de transporte, producción y empaque de la cadena de abastecimiento.

Lo anterior, instó al desarrollo de nuevas formas y métodos para el trasiego de mercancías alrededor del mundo, lo cual impulsó a importadores y exportadores a rediseñarse en sus maneras de trabajar.

Desde el punto de vista logístico, esta crisis ha conllevado al gremio a demostrar liderazgo e iniciativas para enfrentar las situaciones dentro de una nueva normalidad, con el fin de garantizar la continuidad de sus procesos.

En cuanto a los procesos logísticos, este trabajo investigativo propicia la comprensión de la logística como la actividad que conecta procesos esenciales de la empresa, donde los impactos se entrelazan, incluidas las compras y su efectiva programación, los servicios posventa, el abastecimiento de materiales y gestión del stock.

Respecto del enfoque gerencial, surge la necesidad de revisión de escenarios, a partir de las condiciones actuales para determinar qué tipo de adaptación se da según suceden los hechos.

A su vez, permite evaluar la flexibilidad, y la capacidad de adaptación en un periodo corto para ser competitivo, lo que exige una mayor capacitación del recurso humano para enfrentar los cambios.

Desde el componente social, este análisis facilita la valoración de las medidas aplicadas por la empresa Grupo TLA S.A., en el inicio de la pandemia por Covid-19, para brindar recomendaciones que puedan ser consideradas por la empresa y que resulten funcionales para la cobertura de las demandas de la población mediante los procesos que realiza la empresa.

1.6. Interés de Estudio

En primer lugar, el interés de estudio posee enfoque profesional ante un tema actual. Es un área donde el conocimiento del impacto en la cadena de

abastecimiento y la gestión de esta abre vías para investigaciones que brinden insumos para enfrentar una nueva realidad.

En segundo lugar, se dirige al ámbito académico que puede promover el tema elegido; sobre todo por la forma de abordar el estudio y las variables de investigación.

Los cambios en las cadenas de suministros tradicionales son notorios, sufriendo grandes variaciones por la crisis generada y se dan continuas interrupciones de la cadena de abastecimiento, lo que conlleva a aplicar medidas que permitan contrarrestar los efectos de la pandemia mediante planes de acción y mejora continua.

1.7. Importancia del Estudio

En consecuencia, con este proyecto se pretende abrir una nueva línea de investigación sobre el impacto en las importaciones terrestres por la pandemia del Covid-19 en la logística internacional.

Hasta ahora, se han presentado análisis de los impactos generados por esta pandemia y recomendaciones de la forma de preparar las empresas ante situaciones de escasez, así como predicciones sobre la forma en que cambiarían los temas relacionados con la cadena de abastecimiento y los desafíos logísticos que se enfrentarán después de esta situación.

1.8. Principales antecedentes

En primer lugar, la investigación de Marinucci, (2020) denominada: “Logística y transporte internacional: la disrupción ante el Covid-19” estudia la respuesta ante la pandemia que afectó el comercio internacional, el flujo de mercancía, el almacenamiento y lo que implica la logística de mercancías.

Entre las principales conclusiones se encuentran: el impacto del Covid-19 se sintió primeramente en China, y luego se extendió al resto del mundo. Al extenderse las perturbaciones, fue necesario proponer una serie de medidas para contrarrestar los efectos sobre las cadenas de suministros.

Por otra parte, Blanco & Gutiérrez (2021), en su artículo “Transporte, movilidad y territorio: perspectivas a partir de la pandemia Covid-19” se refieren a una serie de textos donde se describen los cambios promovidos por la pandemia en varios ámbitos de la industria, entre ellos, el transporte y la afectación dentro de la cadena logística y la reorganización requerida para “sacar a flote” toda la movilización esperada en la parte marítima, puertos y corredores terrestres.

Un aporte más del texto citado es la diversidad de los problemas asociados al transporte durante la pandemia, dado que obligó a los entes logísticos a reinventarse, a verse de miras al futuro, y abrirse a las posibilidades y oportunidades que el Covid-19 ha dejado como aprendizaje.

De igual manera, Sánchez, (2021) en el repositorio denominado: “Logística internacional post pandemia, análisis de las industrias aérea y de transporte marítimo de contenedores” busca caracterizar la situación devenida por la pandemia del Covid-19 en materia de logística internacional, con especial énfasis en el tráfico

aéreo y marítimo, dividido en dos partes, la primera relacionada con el tráfico aéreo de personas y la segunda con el transporte marítimo de contenedores.

Se resaltan en este estudio, las preocupaciones derivadas en el periodo actual, dadas las repercusiones post pandemia; en especial, con las concentraciones de mercados y el rol de los gobiernos vinculado con el apoyo a las compañías aéreas y marítimas que contribuyan a minimizar los impactos del contexto de la prestación de los servicios asociados a estos sectores en estudio.

Por otro lado, se aporta a los antecedentes desde las siguientes cuatro secciones abarcando: por Covid-19, en la logística, en la empresa y en la importancia académica.

1.8.1. Implicaciones de la pandemia por Covid-19

En relación con las implicaciones que ha generado la pandemia del Covid-19, la Organización Mundial de la Salud (OMS), (2020), detalla que:

La Covid-19 es la enfermedad causada por el nuevo coronavirus conocido como SARS-CoV-2. La OMS tuvo noticia por primera vez de la existencia de este nuevo virus el 31 de diciembre de 2019, al ser informada de un grupo de casos de «neumonía vírica» que se habían declarado en Wuhan (República China). (párr.1)

En Costa Rica, el 6 de marzo fue detectado el primer contagio por Covid-19, siendo hasta el 13 de marzo, y con un total de 23 casos confirmados que el Ministerio de Salud y el Gobierno de Costa Rica tomaron las primeras medidas

como la restricción vehicular sanitaria, esto con el fin de disminuir el movimiento de personas para evitar la propagación.

De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2020), la difusión del Covid-19 en el año 2020 se produjo en medio del debilitamiento mundial que se da desde la crisis financiera del año 2008-2009. Señala que, “Mientras que entre 1990 y 2007 el volumen del comercio de bienes se expandió a una tasa media del 6,2% anual, entre 2012 y 2019 lo hizo apenas a una del 2,3% anual” (párr.1).

En otras palabras, ya existían una serie de problemas en el comercio mundial que han sido agravadas en consecuencia a la pandemia del Covid-19, de acuerdo con la dicho anteriormente por la CEPAL, en años recientes con los conflictos arancelarios y las restricciones comerciales entre Estados Unidos y China, sobre todo desde el año 2018, y así como otros tipos de medidas proteccionistas sobre todo de los denominados “países desarrollados” que afectan el desarrollo del flujo de bienes y servicios.

1.8.2. Pandemia por Covid-19 en la Logística

Hubo un impacto en los procesos logísticos de las exportaciones e importaciones, por tanto, esto representa nuevos retos que las empresas deben afrontar. Esto se manifiesta especialmente en el sector exportador al darse lentos avances en los embarques y desembarques hacia el continente asiático que es uno de los principales mercados.

En relación con las importaciones, el efecto se manifestó en las cargas y descargas en los almacenes, por prohibiciones como la de los choferes centroamericanos. Esta situación provocó que solo se admitieran choferes de nacionalidad costarricense en las plantas; a esto se le llamó la logística de enganche y desenganche.

Lo anterior generó como consecuencia, el cierre completo de las actividades comerciales, el desabastecimiento de los comercios, la restricción vehicular, impacto en la situación económica del país. Las semanas de impedimentos generó desconcierto en las empresas.

Como medidas adoptadas en el país, se vieron las acciones tributarias extraordinarias que el Gobierno está implementando para considerar la flexibilidad y pago de estos, en los cuales los saldos a favor puedan ser aplicados y se logre la compensación de estas obligaciones tributarias actuales.

Se reflejaron discontinuidades en los suministros de materias primas e insumos, por el impacto en la logística y la suspensión de servicios de transporte. Además de atrasos en la entrega de productos, por las limitaciones en la movilidad, retrasos en trámites aduaneros y con permisos de exportación o de importación en el país de destino.

1.8.3. Pandemia por Covid-19 en la empresa

En la empresa Grupo TLA S.A. Centroamérica, se ve el impacto del Covid-19 en sus operaciones desde el 2020, reflejado en las distintas políticas internas que se han desarrollado en las diferentes sedes de los países de Centroamérica.

De acuerdo con lo que indica Leyva, Rojas & Aracena (2022), sobre la pandemia de Centroamérica:

Una de las primeras prácticas usadas para el control de la epidemia de Covid-19, a nivel mundial, fue la restricción de la movilidad poblacional, mediante el cierre de aeropuertos, fronteras terrestres y marítimas, restricción de movilidad y el confinamiento poblacional obligatorio. Estas acciones no exceptuaron a América Latina, ya que varios países de la región, incluido Centroamérica, implementaron, entre otras, el cierre de fronteras. (párr.1)

Entre los países centroamericanos, figuran: Costa Rica, Guatemala, Nicaragua, El Salvador, Panamá, Honduras; que enfrentaron diferentes políticas y reglamentos para el control y mitigación de los contagios.

Leyva, Rojas & Aracena (2022), indica que: “De acuerdo con los datos disponibles, el gobierno nicaragüense no impuso restricciones en las fronteras, ni cuarentena o suspensión de actividades laborales y académicas u otros eventos masivos” (párr. 29). Para Nicaragua, no se vio ningún cambio en los reglamentos debido a que, el Gobierno de Nicaragua no tomó acciones para limitar el acceso al país o el cierre de fronteras, comercios, etc.

Para el resto del corredor terrestre de transporte, se enfrentó a cierres de carreteras, pruebas para descartar Covid-19 en los transportistas, así como preocupación en la seguridad por zonas de alto riesgo como en El Salvador.

El Grupo TLA S.A. Centroamérica, como la mayoría de las empresas en el país, que se dedican al transporte y consolidación de carga, se ocupó de buscar alternativas y adaptarse a las acciones, para que la logística y sus actividades sigan funcionando.

1.8.4. Pandemia por Covid-19 en la Importancia Académica

La comunidad aprendiente de logística internacional ha forjado desde hace años una relación con las actividades logísticas propias de la cadena de abastecimiento en el comercio internacional; el Covid-19 los enfrentó a la realidad que afrontan en sus empresas; como las dificultades para adaptarse, el reto de las quejas de los clientes ante incumplimiento, la exigencia de buscar alternativas, aunque el panorama es poco claro y los resultados son inciertos.

Por lo tanto, como grupo investigador con la experiencia en la logística se puede constituir un aporte para las empresas donde se labora, pero también aprovecharla para mejorar los conocimientos y habilidades que se requieren en la nueva realidad.

1.9. Objetivos de la Investigación

1.9.1. Objetivo General

- Analizar los cambios logísticos de importación ante el Covid-19 en el plan PR-TI-03 de transporte terrestre internacional de la empresa Grupo TLA S.A., en el periodo de marzo 2020 a marzo 2021.

1.9.2. Objetivos Específicos

1. Identificar los cambios en el proceso logístico de importación terrestre provocados por el Covid-19 en Grupo TLA S.A.
2. Determinar los cambios del plan PR-TI-03 transporte terrestre internacional del Grupo TLA S.A. para la reducción del impacto del Covid-19 en el proceso logístico terrestre.
3. Describir los resultados de la aplicación de los cambios en el plan PR-TI-03 transporte terrestre internacional en Grupo TLA S.A. frente a la pandemia del Covid-19.
4. Proponer un plan de mejora en el proceso logístico de transporte terrestre, de la empresa Grupo TLA S.A, para el seguimiento de las cargas y manejo de órdenes de los clientes.

1.10. Alcances, Limitaciones y Delimitación de la Investigación

Desde el punto de vista geográfico, esta investigación se realizó en la empresa Grupo TLA S.A., ubicada frente a la Estación de Bomberos, contiguo al AyA, en Pavas, San José, Costa Rica. Fue necesario identificar los alcances, las posibles limitaciones y la delimitación antes y durante la investigación del análisis del procedimiento interno de transporte terrestre internacional.

1.10.1. Alcances

Este trabajo de investigación permite un acercamiento a la experiencia derivada del Covid-19, de la empresa Grupo TLA S.A., en relación con los cambios

establecidos en el procedimiento interno de transporte terrestre internacional, en concreto, en el plan PR-TI-03 de transporte terrestre internacional.

Se constató que la pandemia causada por el Covid-19 afectó los sistemas de transporte logístico de la empresa Grupo TLA S.A. en Costa Rica, lo cual repercutió en la estabilidad de los sistemas mencionados y de la compañía; situación que dio soporte a este estudio sobre las acciones y cambios propuestas por la empresa para la reducción del impacto de la pandemia en la cadena de abastecimiento.

El equipo investigador no pretende encontrar las debilidades del Grupo TLA S.A. en Costa Rica durante la pandemia, sino facilitar la información recolectada, para que puedan revisar los procesos con los que se cuenta actualmente y de ser posible, proponer mejoras.

1.10.2. Limitaciones

La investigación se vio limitada por el acceso físico que la empresa Grupo TLA S.A. en Costa Rica brindó al equipo investigador, por la dificultad para coordinar con los integrantes o bien, la adecuación a ciertos horarios. Ante esta situación, la solución acordada fue la virtualidad de la comunicación.

Es importante mencionar que, el Covid-19, al ser un tema relativamente nuevo, cuenta con mucha información que va dirigida a la salud y el comportamiento de las personas para evitar contagios.

Sin embargo, para el tema de investigación referente a la logística, aún no se encuentra libros sobre la afectación que la misma tuvo en temas logísticos y su impacto en esta área ante el Covid-19, por lo cual este equipo de trabajo, compuesto por profesionales en logística, tomó la iniciativa de realizar investigación de campo

y aportar desde la experiencia, en temas de las afectaciones de la pandemia en las importaciones del transporte terrestre.

1.10.3. Delimitaciones

Este trabajo final de graduación posee interés en el impacto y las implicaciones de las importaciones terrestres por pandemia Covid-19. El mismo presenta como delimitación, los procesos e información brindada por la empresa Grupo TLA S.A. en Costa Rica, así como la interacción del grupo investigador. Las delimitaciones son:

- Espacial: para la investigación, se delimitó en el área de logística y transporte internacional.
- Temporal: el análisis de la información comprendió de marzo 2020 a marzo 2021 en la empresa Grupo TLA S.A., para sugerir una propuesta de mejora para el año 2023.
- Objeto de estudio: se limitó al PR-TI-03 transporte terrestre internacional del Grupo TLA S.A. (ver anexo #2), el cual es un plan de procedimientos de importación y exportación, cuyo objetivo es garantizar la satisfacción del cliente de la forma más eficiente mediante los servicios de transporte terrestre internacional de manera puntual, sin errores y libre de contaminación o daños. Su alcance arranca desde el momento que el ejecutivo de servicio al cliente operaciones (ESCO) de Grupo TLA S.A. recibe las instrucciones de parte de comercial o del cliente para iniciar la coordinación del embarque y llevar a cabo la exportación y/o importación del FTL o LTL y finaliza con la emisión de pedido.

1.10.3. Referente institucional

Según la página web de la empresa, se indica que nació en 1938 como pionera en la industria logística. En 2008 se convierte en Grupo TLA S.A. mediante la fusión de tres empresas especializadas en diferentes eslabones de la cadena de abastecimiento, las cuales son Tropitransport, Transitaria y Logistix.

Con la unión de las tres empresas citadas se adquiere experiencia de más de setenta años en el mercado, conocimiento que se transforma en el servicio altamente especializado en el transporte internacional marítimo, aéreo y terrestre en importaciones y exportaciones a nivel mundial.

De acuerdo con el sitio de la empresa Grupo TLA S.A., indica que aprovechan las fortalezas para brindar ahorros y eficiencias en todas las necesidades del transporte terrestre, se destacan entre los más fuertes de la región con su amplia red de rutas de distribución con miles de kilómetros de cobertura en cada país que operan. También brindan soluciones de transporte marítimo consolidado, contenedores completos y carga convencional.

Proveen servicios seguros y de confianza en todo Centroamérica a empresas reconocidas mundialmente, administran almacenes generales y fiscales que brindan altos niveles de excelencia operacional, seguridad y servicios de valor agregado. Grupo TLA S.A. cuenta con almacenes fiscales en Miami, Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Panamá.

Su transporte internacional está desarrollado de la siguiente forma:

Terrestre:

- FTL y LTL de exportación e importación
- Consolidados semanales regionales
- Oficinas propias en todos los países de Centroamérica incluyendo las principales fronteras

Aéreo:

- Servicios con todas las aerolíneas
- Tarifas accesibles
- Presencia regional
- Capacidad de espacios
- Seguimiento de origen a destino y conexiones
- Red de agentes con más de 400 oficinas a nivel mundial

Marítimo:

- FCL y LCL de exportación e importación
- Servicio puerta a puerta
- Tarifas competitivas
- Seguimiento en línea
- Envío de status constantes
- Colocaciones reservadas (especialmente en temporadas altas)
- Contratos con navieras premium
- Red de agentes con más de cuatrocientas oficinas a nivel mundial

Se cita la misión de la empresa, que expresa: “Ser el integrador logístico que brinda soluciones de valor ágiles y flexibles en la cadena de abastecimiento de nuestros clientes; generando bienestar a nuestros colaboradores y rentabilidad a

nuestros accionistas, manteniendo activa la responsabilidad social empresarial, bajo procesos confiables.”

Su visión como empresa, es: “Ser líder facilitador del comercio global acortando distancias y desapareciendo fronteras bajo procesos confiables.”

La empresa está basada en tres pilares fundamentales, los cuales son: compromiso, solidez y confianza.

Tomando de la página oficial de Grupo TLA S.A., indica que cuentan con una política de gestión integral la cual establece que en Grupo TLA se comprometen a lograr la satisfacción de los clientes, cumpliendo con sus requisitos, legales y normativos aplicables, protegiendo la seguridad e integridad de toda la cadena de suministro, basados en la prevención de actividades ilícitas, de corrupción y soborno, garantizando a su vez un entorno de trabajo seguro sin comprometer el medio ambiente; buscando la excelencia como integrador logístico a través de la mejora continua.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

A continuación, se presenta la sistematización teórica que da sustento a la investigación.

Para responder a los objetivos de investigación se desarrolló diferentes conceptos relacionados con la logística internacional de transporte terrestre, sin omitir información de la pandemia por el Covid-19.

Logística Internacional

Como principal entendimiento, se debe de partir de lo que significa la logística internacional; Silvera, (2020): “La logística internacional es el estudio de la cadena de suministro global en la cual se dan importantes tareas para trasladar las cargas desde el punto de origen exportador hasta el punto de llegada importador” (p.1).

De acuerdo lo anterior, podemos notar que en la logística internacional se realizan diversas tareas, que comprenden desde que empieza un proceso de exportación hasta que se da por finalizado, por medio de la importación en su destino. Como lo indica Silvera, cabe destacar que la logística internacional es un conjunto de tareas que se desarrollan, con el fin de que un producto o servicio se entregue satisfactoriamente al cliente final.

Por otra parte, Anaya, (2018), indica que: “La logística integral se refiere a todos los procesos relacionados con el control del flujo de materiales y productos desde su fuente de abastecimiento hasta su distribución física al punto de venta” (p.15). Teniendo claro de que trata la logística internacional, cabe destacar que, en estos tiempos, demandan a las empresas tecnología de punta para manipular sus transacciones logísticas, se buscan socios comerciales con alto grado de

conocimiento a nivel global y características que puedan solventar y sobrepasar las necesidades y objetivos de las empresas.

A pesar de que muchas empresas logísticas logran mantenerse durante el tiempo, no se puede decir lo mismo de aquellas que no se adaptan a la cotidianidad y modificaciones del mercado y el ambiente.

Según lo indicado por Riesco (2021), "...los procesos logísticos son todas aquellas actividades que aseguran la correcta coordinación del transporte y distribución de mercancías, así como la producción de los productos" (párr. 2). De acuerdo con Riesco, para que las empresas logren un adecuado proceso logístico deben equilibrar aquellas actividades que gestionen la correcta coordinación del transporte y distribución de sus productos, así como su fabricación.

Por otro lado, se da el tema explicado por Long, (2014), el cual indica que: "Terceras partes en la logística, comúnmente conocidas como 3PL, es un término general que se refiere a una compañía de afuera que ofrece los servicios de administración logística" (p.368). Seguidamente, Long, (2014), expresa que: "La industria 3PL he crecido hasta el punto en que ahora son proveedores de logística 4PL. Se trata de compañías de logística que sirven a otras compañías de logística." (p.368).

Por lo anterior, se debe considerar que los procesos de compras, almacenamiento, inventarios, transporte y servicio al cliente sean gestionados de manera óptima y que su flujo sea manejado de forma correcta. Para Boero (2020), la logística global consiste en que:

Debe coordinar la distribución física de los materiales en atención a una mayor productividad de las inversiones empresariales y se convierte en la

base para la atención del mercado según las estimaciones realizadas por marketing y en un medio para conseguir la flexibilización de la producción. (p.8).

La logística puede dividirse en dos partes:

- **Logística interna:** Se encarga de planificar y gestionar todos los flujos de materiales y productos que tienen lugar en el interior de la empresa. Es decir, toda la cadena desde que la empresa recibe las mercancías hasta que ésta es despachada.
- **Logística externa:** Se centra en la planificación y gestión de los flujos de materiales entre la empresa y los demás agentes intervinientes en la cadena. Por lo tanto, es la logística de mayor contacto con el cliente final.

Distintos Tipos de Cadena

El buen funcionamiento de la cadena de suministros marca un lugar de partida para el éxito del proceso logístico, considerando lo señalado por Chavez,& Torres, (2012);

Una cadena de suministro incluye el proceso de abastecimiento, fabricación y distribución y opera de una manera integrada con ventas, marketing y desarrollo de nuevos productos, pero se relaciona también con otros procesos de la compañía tales como la fijación de precios o las políticas de pago a proveedores y de cobranza. (p.33)

Conforme se presentan desafíos y cambios generacionales, las cadenas de suministros han demostrado su característica más fuerte, que es la capacidad de adaptación y han iniciado una carrera competitiva ante sus clientes; y con esto,

atraer un mayor mercado para que, las empresas gocen de exposición y sean referente de alta efectividad en comparación a su competencia.

De acuerdo con Lazo (2020): “La vulnerabilidad [de la cadena logística] está postulada como una característica que nos posiciona en relación con el resto como seres humanos y, además, sugiere una relación de responsabilidad entre el Estado y el individuo” (p. 58).

Se ha visto que la cadena de suministro es más vulnerable a diferentes riesgos, expuestos a mayores fracasos, esto debido a la disminución en los márgenes de ganancias esperados, retrasos o interrupciones en las operaciones.

Para determinar que un sector es vulnerable, es necesaria la comprensión de diferentes factores, tales como: los factores financieros, oferta y demanda, factores sistémicos y factores regulatorios. Son estos componentes los que permiten la identificación de riesgos.

La cadena de suministros es parte esencial de la logística internacional, es por ello por lo que estos términos van de la mano. Por otro lado, se tiene el llamado canal de distribución, que tiende a confundirse con la cadena de suministro, sin embargo, son conceptos diferentes pero que tienen similitudes, para ello, se considera lo indicado por Caballero (2015):

El canal de distribución se define como el camino que realiza el producto desde que se ha finalizado hasta que llega al punto de venta directo para el consumidor final. En el canal de distribución, se incluyen todos los intermediarios que realizan sus servicios 24 de intermediación, así como el territorio comercial, lo que conforma el sistema comercial. (p.23)

En esa misma línea tenemos la cadena logística, Anaya, (2018), indica que la cadena logística interna, es aquella infraestructura empresarial que actúa de una forma coordinada para situar el producto en un punto de venta, teniendo como punto principal el que todos los elementos que intervienen en la misma tienen una sola unidad central de gestión y coordinación. (p.15). Y a su vez Anaya, (2018), indica que: la cadena logística externa, aludimos a la interrelación existente entre diferentes agentes (fabricantes, proveedores, almacenes, operadores logísticos, almacenistas, distribuidores, etc.), que tienen relaciones comerciales e intereses comunes. (p.15)

Seguidamente se conceptualiza, lo indicado por Vaca, la “cadena de valor” se entiende como:

La definición universal para la cadena de valor establece que es un conjunto de actividades (en los procesos) encaminadas a la elaboración de un bien o servicio, que agregue valor al producto final, obteniéndose como resultado un beneficio mutuo tanto para el vendedor como para el cliente. (2020, p.130)

El desarrollo del manejo en la cadena de valor de las empresas depende, de cierta forma, de la escogencia de sus aliados comerciales y el valor que estos puedan dar al producto final, así como los procesos internos, para que el servicio no termine siendo lo mismo que se encuentra en cualquier otro proveedor del mismo servicio y al final, la empresa se convierta en una opción no solo de precio, sino, en plus donde se logren resultados diferenciadores ante la competencia.

Los Tratados de Libre Comercio (TLC)

De acuerdo con lo indicado por la Asociación Nacional de la Industria Química (ANIC) (2017), la relación entre los TLC y la cadena de valor tiene que ver con que: "...deben de transferir las ventajas comparativas de sus productos y servicios a los clientes, motivo por el cual estas ventajas se deben ver reflejadas tanto en los costos de los productos que fabrican como en los servicios que proporcionan" (párr. 5).

Conocer si existen preferencias arancelarias sobre ciertos productos, es de vital importancia, ya que la función que realizan los TLC es el de establecer reglas, y preferencias entre los firmantes de este.

Las barreras arancelarias son indispensables al momento de realizar una exportación e importación, ya que puede afectar ambas partes, por este motivo es importante tener claro lo que indica Jerez & García (2015):

Barreras arancelarias, que incluyen los aranceles o derechos aduaneros, que son instrumentos de protección utilizados por parte de los países receptores de exportaciones con el fin de limitar la entrada de productos extranjeros a través de tasas que hay que pagar en la frontera y que se calculan utilizando la media ponderada de la tasa anual arancelaria. (p.24)

De acuerdo lo indicado por Jerez & García se entiende que estas barreras se reflejan de forma cuantitativa, ya que están ligadas a impuestos dependiendo de la mercancía y cantidad. Simultáneamente si se cuenta con un TLC entre las partes las barreras disminuyen, asegurando así el proceso comercial entre importador y exportador.

Ahora bien, existe la parte cualitativa que son las barreras no arancelarias, las cuales consisten en documentos que aseguran el cumplimiento del libre comercio de las mercancías, cumpliendo las normas de los países implicados, por esta razón es indispensable comprender lo que expresa Espinosa & Ortega (2015), “...se está observando el aumento de forma paralela de las barreras no arancelarias. Estas barreras son mucho más difíciles de detectar y pueden establecer unas limitaciones al comercio exterior mucho más importantes que las propias arancelarias” (p.154).

A lo anterior, le agrega Long, (2014), que:

La documentación se usa como una barrera no arancelaria. Este recurso se utiliza para desalentar las importaciones y aumentar los costos, a veces hasta el punto donde el comercio no da ganancias. La OMC ha estado muy activa para eliminar la documentación y trata de identificar cuando las reglas de documentación son una barrera. (p.303)

Los tratados de libre comercio (TLC) juegan un papel importante dentro del desarrollo logístico a nivel global, estos ayudan a mejorar la competencia y las empresas que buscan aplicarlos asesorando a sus clientes logran mejorar los costos a estos que, a su vez, transmiten esto a los usuarios finales, generando de esta forma, una mayor competencia del mercado, aumentando las posibilidades de adquisición de bienes y servicios.

Según el Sistema Costarricense de información jurídica (SCIJ), los tratados de libre comercio (TLC) son:

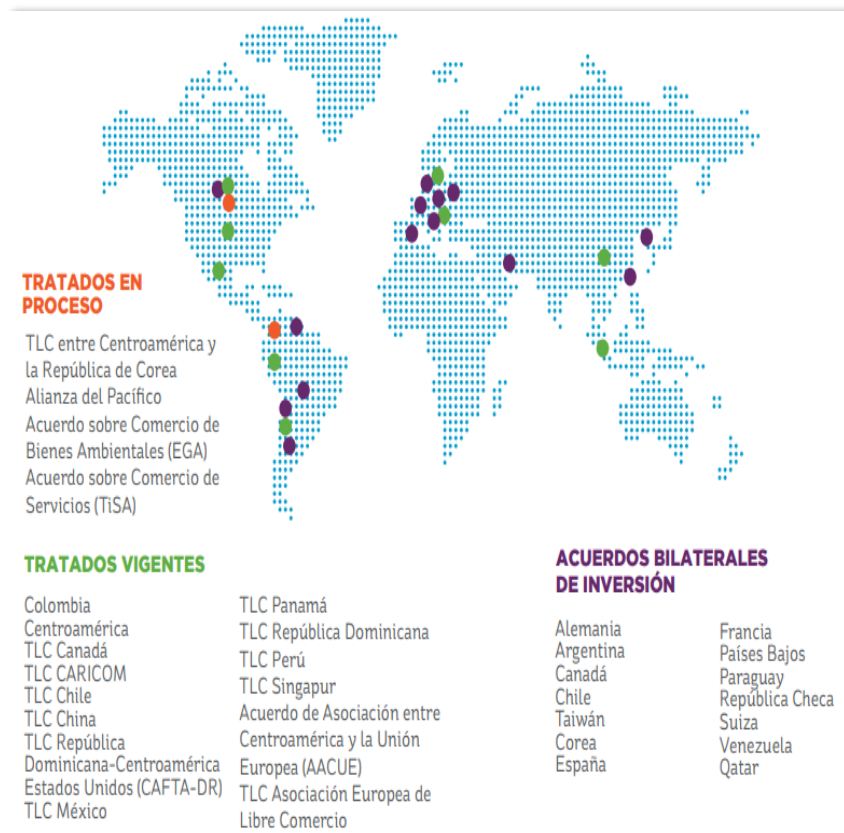
instrumentos de política comercial que resultan fundamentales para propiciar mayor inversión, producción, empleo y comercio, pero como tal no pueden

aspirar a ser la política de desarrollo y deben necesariamente, para efectos de aprovechar al máximo sus beneficios, complementarse con políticas adecuadas en los otros campos de la política económica, política social, política sectorial, etc. (SCIJ, 2007, párr.7).

Por otra parte, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) indica que un TLC es: “un instrumento legal (bilateral o de más partes) de carácter vinculante, es decir de cumplimiento obligatorio, que tiene como objetivo consolidar el acceso de bienes y servicios, favorecer la captación de inversión privada” (2009, párr.1).

En relación con los TLC, de acuerdo con la información del Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica (COMEX), en la actualidad existen dieciséis tratados de libre comercio, que representan el 80% del comercio del país; se detallan en la siguiente imagen:

Imagen 1. *Tratados de Libre Comercio (TLC).*



Fuente: Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER).

Dentro del margen de la logística, en tema de la contemplación de los TLC, es importante destacar dos aspectos para el entendimiento de su implicación en este ámbito, como lo son: la parte normativa, la cual contempla las reglas referentes a materia del comercio de bienes y servicios y segundo, el acceso al mercado, la cual incorpora los compromisos de los países para la eliminación gradual de los impuestos a la importación.

Es con los TLC que se asegura el tratamiento no discriminatorio a las mercancías importadas, en relación con las mercancías nacionales y el compromiso a brindar a las diferentes mercancías comercializadas entre los países que integran el tratado, de manera que se genere un trato igual de favorable.

Importación y Alianza estratégica

Ahora bien, se menciona que la economía de los países está ligada a las necesidades que requieren satisfacer sus integrantes; razonablemente, esto conlleva al intercambio de bienes y servicios. Por consiguiente, es a través del proceso mediante el uso de internet que la demanda se extiende de su país hacia el exterior; en consecuencia, se da el proceso de importación y exportación.

La importación de mercancías se da en el momento que se realiza una compra en otro país y se ingresa legalmente al país de destino. De modo que, Álava & Moreno, (2016) afirman que: “la importación es considerada como la introducción de mercancías de procedencia extranjera o de zona franca al territorio aduanero nacional, cuyo fin es contribuir al desarrollo de los países en áreas como la económica y la política.” (p. 20).

A través de las importaciones se activa la economía de los países y esto conlleva a obtener alianzas estratégicas, a su vez amplía la variedad de productos que se le ofrece al cliente en el mercado. En un mercado tenazmente cambiante, donde empresas andan en búsqueda de aumentar sus utilidades, se da la llamada alianza estratégica, estas cuentan con la finalidad de contraer un acuerdo entre dos o más partes.

Relacionado con lo expuesto, Cue (2015) manifiesta que: “la empresa conjunta posee una estructura formal de gestión, con la cual está en condiciones de llevar a cabo actividades de mayor trascendencia.” (p.288).

A su vez, teniendo en cuenta lo expresado por Thompson et al, (2015) “Desde un punto de vista estratégico, saber lo que no se debe hacer es tan importante como saber qué hacer” (p.4).

De acuerdo con los autores citados, es indispensable tener claro que las alianzas estratégicas, por lo general, se realizan entre empresas que tienen claro el termino y cuál es su funcionalidad, con el fin de aportarse entre una empresa y otra, con el objetivo de crear una alianza.

Transporte de Mercancías

Las importaciones y exportaciones de mercancías requieren de los medios de transporte para llegar a su destino. Al respecto, Mendoza, Alfaro & Paternina (2015), indican que:

Tener una adecuada logística depende en un gran porcentaje del transporte, ya que en la cadena de suministros se encuentra en los extremos, es decir, en el abastecimiento y en la distribución. Lo anterior conlleva a que el transporte garantiza disponer de la materia prima y los insumos necesarios para desarrollar el proceso productivo y, por otra parte, asegura que los productos lleguen al cliente. (p.29).

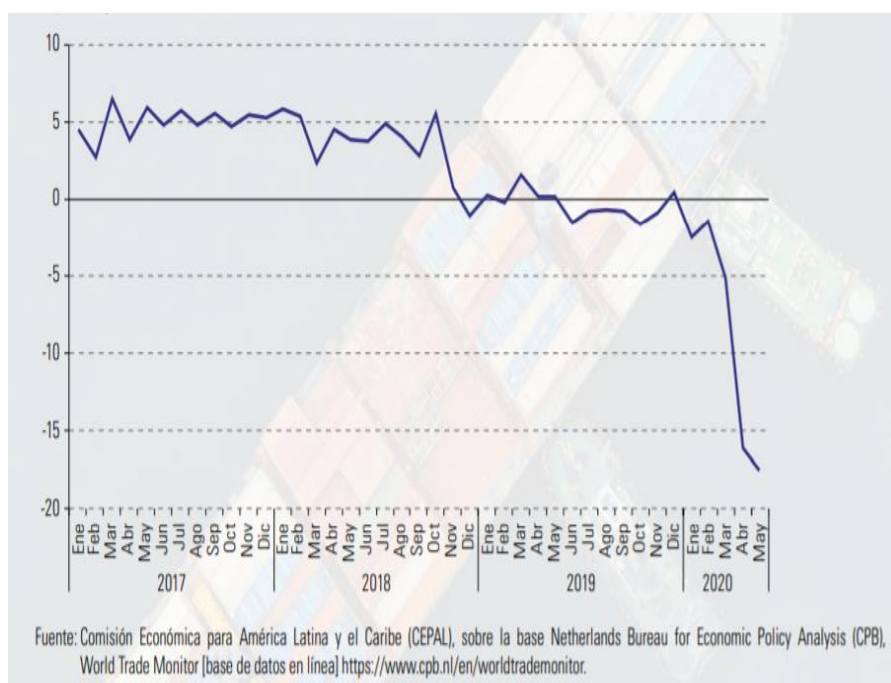
Soler & Mira (2021), en el tema de transporte de mercancías argumentan que:

La mercancía es un bien material que se puede usar o poseer e intercambiar. A diferencia de otros bienes como los que se producen para el consumo, por ejemplo, la fabricación, transformación y distribución de mercancías tiene como finalidades fundamentales la actividad económica, el intercambio y la relación mercantil, Por este motivo, como elemento material, siempre está relacionada con un momento un lugar acordado entre dos o más partes donde se produce una entrega y una recepción, en los cuales la mercancía realiza su función de bien intercambiable. (p.1)

Para que este intercambio pueda ser llevado a cabo, es requerido que el transporte que se realice de manera legal, tanto de productos como de servicios provenientes del mercado internacional a un territorio nacional.

Según la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) se plantea que: “en mayo de 2020 el volumen del comercio mundial de bienes cayó un 17,7% con respecto al mismo mes de 2019” (p. 2), esta información se puede comprobar en la imagen 2.

Imagen 2. *Variación interanual del volumen del comercio mundial de bienes, enero del 2017 a mayo del 2020 (En porcentajes).*

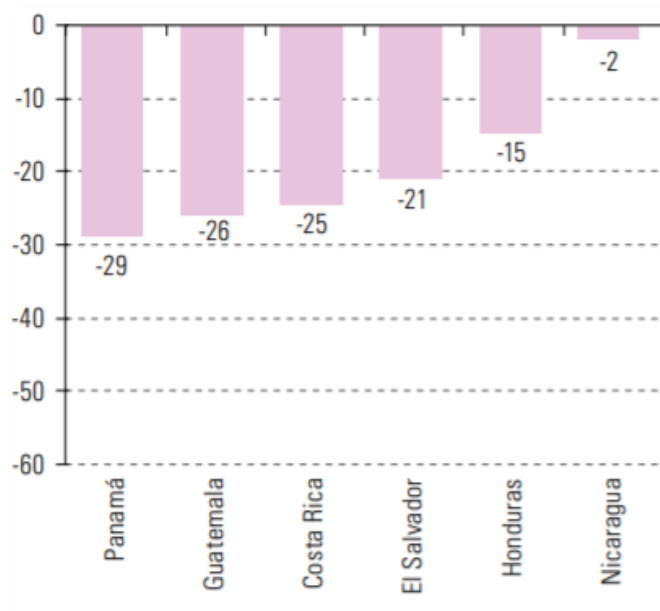


Fuente: Comisión Económica para América Latina (CEPAL) (2020).

Del informe de la CEPAL (2020, p.17), se extrae que todas las medidas aplicadas durante la pandemia han frenado el transporte terrestre y se prevé una

disminución de facturación del 18% a nivel mundial, alcanzando en América Latina un 20%.

Imagen 3. *Volumen de mercancías para el período del 25 de febrero al 28 de junio de 2020, en comparación con el mismo período de 2019.*



Fuente: Comisión Económica para América Latina (CEPAL) (2020).

Esta disminución se materializa en los sectores de la construcción, el turismo, el transporte de combustibles y las autopartes. Algo que también ha influido en el transporte terrestre es el retorno de vacíos por faltante de carga al otro extremo de la cadena de suministro.

De acuerdo con Soler (2017), “Las mercancías que son objeto de tráfico en el comercio internacional se identifican con el código de una nomenclatura publicada por la Organización Mundial de Comercio (OMC), denominada Sistema Armonizado” (p.9).

Es posible indicar, que las mercancías pueden ser desde materias primas, productos semielaborados, productos terminados, entre otros. Es aquí donde las grandes empresas del mundo sitúan sus ojos y presupuestos en forjar productos de calidad a bajo costo, generando así, necesidades que no son básicas, pero que se convierten en necesidades de consumo.

Adicionalmente, el intercambio de mercancías ha cambiado con el tiempo, desde los trueques hasta la venta, que es la más común actualmente con las facilidades que nos ofrecen los medios de transporte a nivel mundial de trasladarlas desde los diversos puntos y con los diferentes tiempos que nos permite la logística de transporte.

Ruiz (2021) menciona que: “El transporte consiste en desplazar o trasladar mercancías o personas desde un lugar a otro, utilizando algún tipo de vehículo como medio para conseguirlo” (p. 12). En este orden, existen diferentes medios de transporte utilizados en la logística que permiten a las empresas ofrecer múltiples servicios a sus clientes.

Medios de Transporte

Los medios de transporte, hoy en día, son parte fundamental en el trasiego de mercancías, puesto que las empresas deben saber elegir el más conveniente para trasiego de sus cargas, considerando factores tales como: tipo de mercancía a trasegar, tiempo de entrega, costos, origen y destino de la mercancía, todo lo anterior considerando lo más conveniente para cada una de ellas.

La variedad tanto en tiempo de entregas, como en las condiciones especiales que requieren las diferentes mercancías para ser transportadas de un lugar a otra

forma una amplia gama de posibilidades para las empresas de generar ahorros o menores tiempos de entrega.

En pocas palabras, el transporte está determinado por el: “Valor y urgencia de los envíos, peso, volumen, localización de proveedores y clientes, costes relativos, fiabilidad, etc.” (Robusté, 2015, p.17). De acuerdo con lo anterior, se establecen algunos tipos de transporte para la movilidad de cargas, entre los que se encuentran el terrestre, marítimo, aéreo, multimodal.

El transporte terrestre, el cual representa el principal medio de transporte dentro de las ciudades, puede desplazar productos de puerta a puerta; son eficientes para transportar mercancía valiosa. Según Martínez & Urrosolo, (2018); “El transporte terrestre de mercancías es el medio más usado por su comodidad, rapidez y, sobre todo por el servicio puerta a puerta en lo que se refiere a la carretera” (p.118).

Gran cantidad de mercancía se transporta por barco, por vías marítimas costeras; por un lado; el costo de transporte marítimo es bajo, cuando se trata de enviar mercaderías voluminosas.

De acuerdo con lo indicado por Martínez & Urrosolo, (2018):

El transporte marítimo es el medio de transporte que mueve más mercancías en los intercambios internacionales porque llega a todos los continentes y a la mayoría de los países. Aunque es un medio de transporte lento y que requiere la conexión con otros medios de transporte para acceder a ciertos lugares, es un medio ecológico, de baja siniestralidad, de gran capacidad y con precios muy competitivos. (p.120)

Además de lo anterior, el transporte aéreo representa el medio ideal cuando se requiere rapidez; sin embargo, es costoso. Martínez & Urrosolo, (2018), considera que:

El transporte aéreo es el medio de transporte que, en las últimas décadas, ha aumentado la carga aérea que transporta frente al resto de medios. Aunque su coste es elevado, su rapidez y agilidad administrativa hace que su evolución sea positiva. (p.121)

Citados los medios anteriores, existe también el multimodal, este medio es la combinación de dos o más de los anteriores para transportar la carga desde su procedencia hasta el destino de esta, sin que exista la ruptura de la unidad de carga.

Se puede derivar de lo citado, que todos los medios de transporte cuentan con sus propias ventajas y desventajas; y dependiendo de la forma en que se utilicen pueden ser una ventaja competitiva para las empresas.

Pandemia por el Covid-19

En la relación entre la pandemia y transporte de mercancías, Gutiérrez (2021), plantea que: “La pandemia es, por su propia definición, territorial y su evolución ha mostrado que la clave territorial es básica para su comprensión y también para imaginar nuevos caminos para el futuro próximo del transporte y de la movilidad” (p.1).

Se puede decir, que el mundo, los medios de transporte, la logística, etc. fueron afectados por una pandemia y aunque algunas empresas asumieron el cierre de sus puertas, otras sobrevivientes lograron reinventarse y adaptarse a una nueva

normalidad, mientras surgieron nuevas, gracias a la innovación frente a este tipo de contratiempos.

Según el diccionario de la Real Academia Española (RAE), la pandemia es definida como: “Enfermedad epidémica que se extiende a muchos países o que ataca a casi todos los individuos de una localidad o región” (RAE, 2021).

La pandemia por el Covid-19 ha realizado cambios, tal como expresa la Secretaría de Integración Económica Centroamericana (SIECA) (2020):

El impacto de operaciones se ha visto reflejado, puesto que antes de que comenzara a golpear la pandemia, el volumen de transacciones que circulaban por nuestra plataforma era alrededor de las 13,500 por semana, sin embargo, actualmente estamos entre 5,500 transacciones por semana”, es decir aproximadamente un 40.7 %. (párr.4)

Mientras países como México y Nicaragua no tomaban medidas ante la pandemia generada por el Covid-19, la mayoría de los países aplicaban medidas extremas como el cierre de sus fronteras para proteger a su población. Medidas de movilidad, cierres de establecimientos, regulación en la venta artículos de consumo básico, estados de emergencia, confinamiento en los hogares, toques de queda, desinfecciones masivas, prohibición de reuniones, entre otras condiciones, fueron las medidas adoptadas según el Gobierno de cada país para frenar los brotes del virus iniciado: “El 31 de diciembre de 2019, el municipio de Wuhan en la provincia de Hubei, China” (Organización Panamericana de la Salud (OPS), 2020, párr.1).

Por ejemplo, en Costa Rica, el Ministerio de Salud inició con medidas de cierres en lugares de afluencia de público, comenzando con aforos limitados

hasta tomar medidas drásticas de cierre definitivo de comercios, además de limitar la circulación de vehículos y personas en ciertos horarios, la utilización del cubrebocas y careta inicialmente, aunque esta última al final se determinó que no era un recurso de mucha utilidad, dejando como obligatorio sólo el primero. Se instauró el tránsito dentro de una franja horaria por zonas con menor o mayor contagio, cierres de centros educativos y campañas de vacunación, en cuanto se tuvo vacunas disponibles.

En marzo de 2020, Costa Rica decidió cerrar sus fronteras terrestres como medida extrema para contener la pandemia en el país, lo que provocó tensas relaciones con sus países fronterizos, principalmente el vecino del norte. Los camioneros debían entregar la carga en la frontera a algún camión costarricense o brindarle el camión completo y desinfectado a un conductor de este país.

La pandemia por Covid-19 ha representado pérdidas a nivel mundial, producto de la caída de las importaciones en todos los países y debido a los problemas de logística que implica medidas sanitarias por la cuarentena, que restringe, tanto el libre tráfico de personas, como de mercancías.

Como indica la Presidencia de la República de Costa Rica (2020), para no detener la movilidad del transporte:

... la Dirección General de Aduanas autoriza a los Auxiliares de la Función Pública Aduanera para que, de ser necesario, operen en un horario especial y temporal, de lunes a viernes: de 6:00 a.m. a 10:00 p.m. y sábados y domingos: de 8:00 a.m. a 3:00 p.m. (párr.3)

Esta autorización se da a conocer por medio de un listado de 14 depositarios aduaneros autorizados en Costa Rica que pueden ofrecer el servicio.

Imagen 4. *Lista de los depositarios aduaneros autorizados en Costa Rica*

DEPOSITARIOS ADUANEROS AUTORIZADOS	
NOMBRE DEL ALMACEN	UBICACIÓN
Almacen Fiscal del Pacifico S.A., Alfipac	Esparza, Caldera
Grupo Tia S.A.	Heredia, Santo Domingo, Santa Rosa
Deposito Internacional de Carga Ecatrans S.A.	Heredia, Flores, San Joaquín
Intercargo Transportes S.A.	Heredia, Flores, San Joaquín
Transportes Internacionales Tical S.A	Alajuela, Rio Segundo
Almacén Fiscal Frionet Limón S.A.	Limón, Río Blanco, Liverpool
Almacenes Fiscales y Depósitos de Pavas S.A.	Pavas, San José
Almacén Fiscal San Antonio S.A.	Alajuela, San Antonio
Centro Logístico Tical S.A.	Alajuela, La Garita
Depósito Aduanero Peñas Blancas	La Cruz, Guanacaste
Depósito Aduanero Lagunilla S.A.	Heredia, Mercedes Sur
Almacén Fiscal Sandal S.A	Heredia
Almacén de Deposito Fiscal Cariari S.A.	Heredia, Barreal
Almacén Fiscal Bodega Terminales Unidas de Carga Internacional	Alajuela, Rio Segundo

Fuente: Presidencia de la República de Costa Rica (2020).

Jiménez (2020) como se citó en Ugarte (2020) sobre el tema de ruta fiscal sanitaria:

La mercancía ingresará por la zona fronteriza y se emite una orden sanitaria a cada transportista. Se le toman los signos vitales y posteriormente se les establece cuál va a ser la ruta que va a tomar, cuál va a ser el almacén fiscal al que se dirige y se le hace un rastreo por GPS o por escolta, explicó Jiménez. (párr.2)

Los seguimientos vía GPS o bien, escolta policial, indicado en el párrafo anterior dieron fluidez en el tránsito de mercancías y en paralelo, protección a la salud pública, también los transportistas cuentan con facilidades en el almacén fiscal, tal como se ve en la siguiente imagen.

Imagen 5. Ruta Fiscal Sanitaria.



Fuente: Ugarte (2020).

Respecto de la ruta fiscal sanitaria, la pandemia revolucionó a las empresas logísticas que se vieron obligadas a adaptarse al cambio, por medio del uso adecuado de la tecnología y la innovación de sus procesos para “sacar adelante” sus operaciones; aquellas que ya habían implementado cambios en sus sistemas de operación no recibieron el impacto de manera tan fuerte. La implementación de tecnologías y plataformas digitales aumentó la eficiencia en el servicio al cliente y los procesos.

Por otro lado, la logística ha adaptado su servicio y negocios para tratar de cubrir el aumento del comercio electrónico y la expansión a nuevos mercados, además del transporte de bienes esenciales, a través de una red mundial adaptable al cambio.

Ante la actual situación y los recientes eventos que ha generado la pandemia del Covid-19, se ha logrado demostrar que la cadena de suministro tiene como característica, la vulnerabilidad y esta se ve reflejada en las diferentes organizaciones, las cuales se han estado enfrentando a un precedente que los llevó a una de interrupción impactada en el área política, económica o social.

Algunos de los eventos a los que se enfrentó las empresas fue a la higienización de las personas y lugares de trabajo. Por lo cual es importante conocer los conceptos de limpieza y desinfección.

De acuerdo con lo indicado por el Ministerio de Salud (MINSA), (2020), “limpieza” se refiere a: “Procedimiento por el cual se logra la remoción física de la materia orgánica y la suciedad. Se utiliza fundamentalmente para remover y no para matar” (p.4).

El Ministerio de Salud (MINSA), (2020), explica que la desinfección: “Consiste en la destrucción de las bacterias o virus ya sea por medios físicos o químicos aplicados directamente” (p.4). Para el impacto causado por la pandemia referente a la desinfección, se debe tomar en cuenta, el tamaño de la empresa, su complejidad y giro comercial para comprender los diferentes tipos de riesgos, tomar las medidas y planes de acción por desarrollar y el tiempo requerido para responder según las necesidades.

El Ministerio de Salud (MINSA), (2020,), presentó las siguientes disposiciones generales para la limpieza y desinfección:

- Utilizar el protocolo del lavado de manos antes y después de realizar la limpieza y desinfección.
- No tocarse la cara a la hora de realizar las labores de limpieza y desinfección.
- Evitar que las personas con factores de riesgo realicen las labores de limpieza y desinfección.
- Utilizar siempre equipo de protección personal, según el tipo de limpieza y desinfección que se realice.
- Desinfectar las superficies que se tocan con frecuencia, con una solución a base de alcohol de al menos entre 60° o 70° y desinfectantes o cualquier otro producto de limpieza que demuestre su eficacia ante el virus.
- Para la limpieza de aparatos electrónicos (teléfonos, pantallas, teclados, audífonos, mouse, celulares, impresoras, entre otros), se utilizará una toalla limpia y desinfectante según recomendaciones de los fabricantes.

- Usar implementos desechables al realizar la limpieza y desinfección. En caso de utilizar implementos reutilizables en estas tareas, estos deben desinfectarse...
- Nunca sacuda los paños o toallas que utiliza para limpiar y desinfectar.
- Al barrer se deberá realizar lentamente de forma tal que se evite que el polvo y otros agentes presentes en el piso que se suspendan en el aire, esto puede evitarse colocando un trapo húmedo amarrado a la escoba o con un trapeador humedecido.
- La gestión de residuos derivados de las tareas de limpieza y desinfección como utensilios.
- De limpieza y equipo de protección personal desechables deberán ser depositados en contenedores para residuos, preferiblemente con ruedas y pedal para la apertura.
- Para el caso de viviendas, el contenedor de residuos debe tener tapa, pero no es necesario que tenga ruedas.
- Se deben recoger inmediatamente, los residuos que se recolectan al barrer o limpiar.
- Nunca se debe apretar las bolsas en las que se depositan los residuos tratando de reducir su volumen y por ninguna razón, se debe apoyar la bolsa contra el cuerpo tratando de cerrarla. (p.5)

El Covid-19 representa un desafío, especialmente, en las áreas de logística, compras y gestión del riesgo. Se requiere, ante esta crisis, contar con estrategias empresariales y colaborativas que mitiguen la visión que se percibe ante la incertidumbre del mercado y la cadena de suministros global, la prevención y la

toma de acciones, así como las contingencias que han demostrado oferta y demanda de bienes y servicios.

Por lo expuesto, las empresas que requieran de la logística, comercio internacional, y demás áreas afectadas, deben tomar medidas preventivas que contemplen todos los factores de riesgo, incluyendo los distribuidores y proveedores, determinando inclusive si estos también han realizado la evaluación a sus procesos y que, por ende, consiguieron afectar a la empresa de forma directa.

Por otra parte, conceptos como resiliencia e innovación ante el Covid-19 han demostrado la rapidez para cambiar los hábitos y comportamientos de las empresas, por lo cual, la reorganización en corto o largo plazo de estas requiere que se cuente con capacidad, flexibilidad y reacción ágil, dependiendo de la situación a enfrentar. Según Sánchez & Canales (2020), es importante en estos tiempos entender que:

La resiliencia se refiere a la capacidad que la persona tiene de recuperarse después de sufrir una situación compleja, estresante, adaptándose de manera positiva y creativa a las adversidades, superándolas y, en general, sintiéndose regenerada, fortalecida y transformada para mejor. (p.39)

Son los procesos logísticos los que constantemente se reinventan para avanzar a un futuro y es aquí donde se desarrolla la vulnerabilidad ante nuevos riesgos, como son la digitalización y el uso de la tecnología.

El funcionamiento diario al cual estaban acostumbradas las empresas, también se ve afectado, y la palabra resiliencia toma protagonismo en la nueva realidad ante la pandemia, adaptándose no sólo los riesgos, sino, ver hacia el futuro con el fin de dar una continuidad al negocio.

Dentro de los procesos de la logística, el Covid-19 ha generado un impacto en sus procedimientos, las cadenas de suministro han tenido que mitigar sus efectos. Ante este panorama se ve la necesidad de establecer políticas, en relación con el tránsito y su movilidad, contar con mayor comunicación con los proveedores y transporte logístico, buscando facilitar el comercio enfocándose en temas como:

- **Tecnología y su aplicación:** Es la inteligencia artificial y la disminución de los diferentes procesos que logran reducir el impacto que la pandemia ha traído para evitar el desabastecimiento. La aceleración en la aplicación de automatización de los procesos dentro de los almacenes, fábricas, etc.
- **Innovación:** ante la búsqueda de la solución por el distanciamiento, entran a jugar un papel importante conceptos como la innovación. El prepararse y mantener dentro de la organización profesionales mejor preparados con un cambio de mentalidad en el sector logístico.
- **Sostenibilidad:** este es un reto que viene tiempo atrás y que con el Covid-19 se ha demostrado que nuestro consumo es creciente, por lo cual se debe tomar las medidas necesarias en los procesos logísticos que tengan un impacto en el medio ambiente, los materiales y su embalaje, la utilización de los combustibles.
- **Flexibilidad:** las cadenas de suministro deben mantener esa flexibilidad para poder adaptarse al cambio que se ha generado, no solo por el crecimiento continuo de mercados, sino debido a la pandemia; esto ha venido a demostrar que se es capaz de adaptarse y cambiar procesos y actividades para una adecuada gestión logística.

La pandemia de Covid-19 se ha venido desarrollando como un fenómeno que afecta tanto economías avanzadas como emergentes y la afectación se ha denotado en las políticas implementadas a nivel país o dentro de las organizaciones.

Ante la llegada del Covid-19, la logística y sus actividades deben de enfrentar cambios que no se esperaban o no tenían contemplados, lo cual repercute en los planes y procedimientos, algunas compañías no poseen esta documentación, lo que sumado a la nueva realidad incrementa la necesidad de conocimiento del recurso humano, las capacitaciones para la adaptabilidad y la correcta gestión logística de la empresa.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), (2020), indica que: “El teletrabajo se define como el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones como teléfonos inteligentes, tabletas, computadoras portátiles y de escritorio para trabajar fuera de las instalaciones del empleador” (p.1). Debido a la pandemia por el Covid-19 se aceleró el proceso de implementación del teletrabajo en las empresas, con el fin de evitar contagios.

De acuerdo con Vernon (2020), que citó en La Organización Internacional del Trabajo (OIT), (2020) lo siguiente:

El paso a una fuerza laboral totalmente flexible ha sido una necesidad provocada por la pandemia de COVID-19, pero solo acelera lo que hemos creído durante mucho tiempo: la flexibilidad total es la extensión natural de la adopción de la diversidad en todas sus facetas. Equilibrar la aparente libertad de la flexibilidad de la fuerza laboral con la necesidad de mejorar la productividad, no solo mantenerla, es el verdadero desafío para los líderes de cualquier empresa contemporánea en 2020 y más allá. (p.4)

Ante la situación del Covid-19, algunas compañías han iniciado un proceso de reingeniería, en el cual buscan mejorar sus productos y servicios, el teletrabajo ha logrado que se modifiquen las formas de brindar un servicio y dar al colaborador mayor beneficio, generando productividad y fidelidad para la empresa. Existe una Ley para regular el teletrabajo, la cual fue publicada en la gaceta en donde se puede respaldar el tema del teletrabajo y abarcar dudas sobre este (ver anexo #5).

Mejora Continua y sus Derivados

En medio del Covid-19, se ha venido demostrando la necesidad de las empresas por brindar una calidad que los caracterice, que se vuelva atrayente a los clientes y a los empleados, ese plus que ofrecen y hacen que la seguridad en procesos, servicios y sus productos se denotan en los diferentes mercados. Es aquí donde los procesos de mejora continua han ganado terreno para dar un precedente, y demostrar que lo que no se puede medir, mejorar y controlar queda obsoleto al pasar de los años.

Por lo anterior, las organizaciones deben contar con plan de contingencia, de acuerdo con Martins (2022), “Un plan de contingencia es una estrategia proactiva que te ayudará a abordar las situaciones negativas y garantizar la continuidad del negocio” (párr.3). Si bien es cierto, la logística es un ente cambiante donde existen temas que se pueden prevenir utilizando este tipo de planes.

Con base en lo anterior, las empresas podrían considerar el inicio de un plan de gestión de riesgo, que les permita estar preparados ante eventualidades; de este modo, la compañía podrá determinar posibles contingencias y sobrecostos. Dentro

de la gestión de riesgos, las empresas podrían ver afectadas diferentes actividades como:

Figura 1. *Actividades reguladas por la gestión de riesgo.*



Fuente: elaboración propia (2021).

Con todos los escenarios que logren detectar las empresas en las áreas mencionadas en la figura 1, será donde la gestión de las operaciones debe contar con una visión “end-to-end” (de extremo a extremo en la cadena) de sus procesos, que se acerque a las expectativas reales que permitan llevar una trazabilidad que contemple a los proveedores, los contratos y las cadenas de operaciones.

El mundo se encuentra dominado por actividades cotidianas y caracterizado por constantes cambios en el entorno; por lo anterior, cada vez se avanza con mayor rapidez hacia la utilización de tecnologías digitales. Es en esta transformación que

cada decisión que se opte debe estar acoplada a un plan estratégico, en el cual el factor humano es un eje fundamental.

Factores como la actual pandemia del Covid-19, ha obligado a las empresas a tomar planes de acción que nunca se pensaron, modificando los procesos y procedimientos en cada uno de los núcleos de trabajo. La eficiencia en estos planes que tuvieron que generar las empresas vino a poner sobre la mesa, la experiencia profesional, idoneidad de su personal y la capacidad de movilidad en las empresas aduaneras, cada una de ellas para conseguir los objetivos sin afectar a cada uno de sus clientes.

Las organizaciones consideran como objetivo generar diversos beneficios y ser favorecidas financieramente a corto, mediano y largo plazo; para lograr lo anterior, se realizan modelos de gestión; este tipo de modelo se encuentra orientado para alcanzar una estrategia y con ello, obtener eficacia operativa.

De acuerdo con Ramírez (2019), una adecuada elección para las empresas es integrar el modelo de gestión que implique la transformación digital, de acuerdo con lo siguiente: “La gestión de la transformación digital es un proceso estructurado de tres fases. La generación de las ideas, la selección de buenas ideas y la implementación de las ideas” (p. 62).

Dentro de los diferentes procesos logísticos, especialmente en distribución, abastecimiento y almacenamiento estrategias propuestas para la mejora contribuyen a las exigencias del mercado, el análisis de los centros de distribución con un enfoque logístico que buscan como finalidad, la optimización de las actividades por medio de la transformación digital, a modo de que su operación sea más eficaz, logrando generar un impacto positivo.

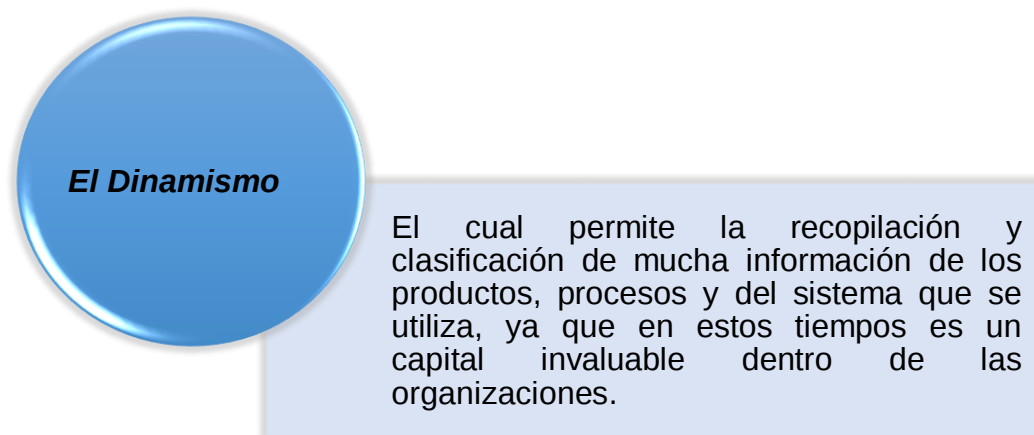
Como expresa Westreicher: “La optimización es la acción de desarrollar una actividad lo más eficientemente posible, es decir, con la menor cantidad de recursos y en el menor tiempo posible.” (2020, párr.1).

Un correcto estudio de los procesos logísticos implica los primeros pasos para un plan de mejora en el ámbito logístico, con el fin de optimizar las actividades de la empresa y lograr una buena eficiencia en los diferentes procesos operativos.

Una herramienta eficaz de la que las organizaciones sin importar a qué se dediquen pueden resultar beneficiadas, es el Análisis de Modo y Efecto de la Falla AMEF o de acuerdo con sus siglas en inglés, FMEA “Failure Modes Effect Analysis”.

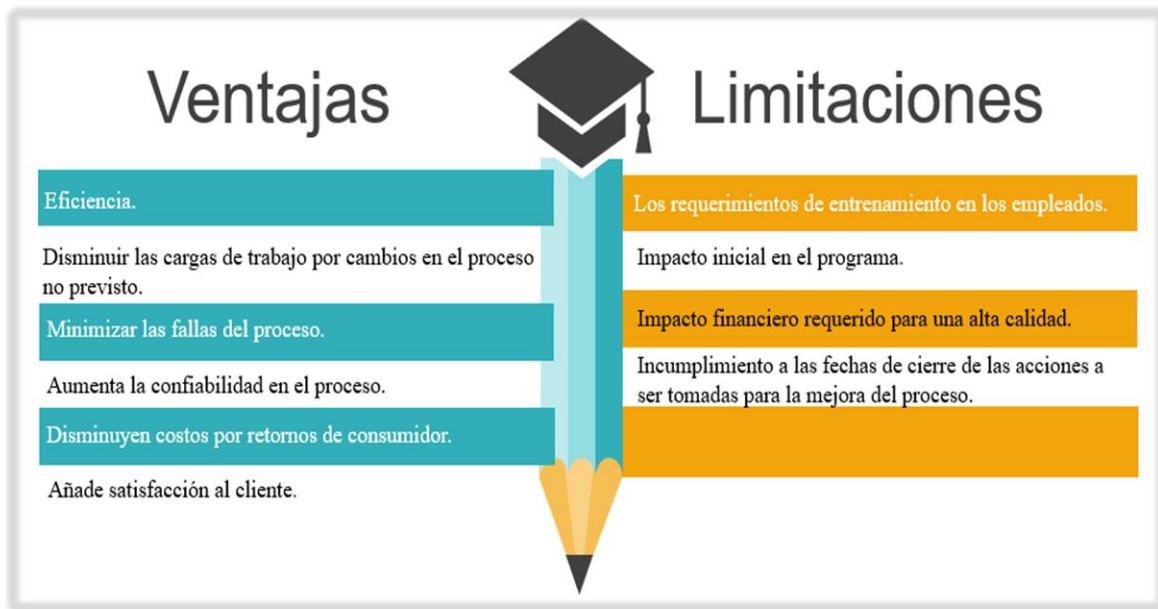
El objetivo de esta herramienta es identificar los puntos críticos que se puedan generar dentro de un proceso o producto para poder establecer un sistema preventivo que minimice las consecuencias de los modos de fallos, evaluando la ocurrencia, gravedad y su detección. Entre las ventajas que esta herramienta tiene como principales están las que se pueden observar en la figura #2.

Figura 2. *Ventaja principal de la herramienta AMEF.*



Fuente: elaboración propia (2021).

Imagen 6. *Ventajas y limitaciones de la herramienta AMEF.*

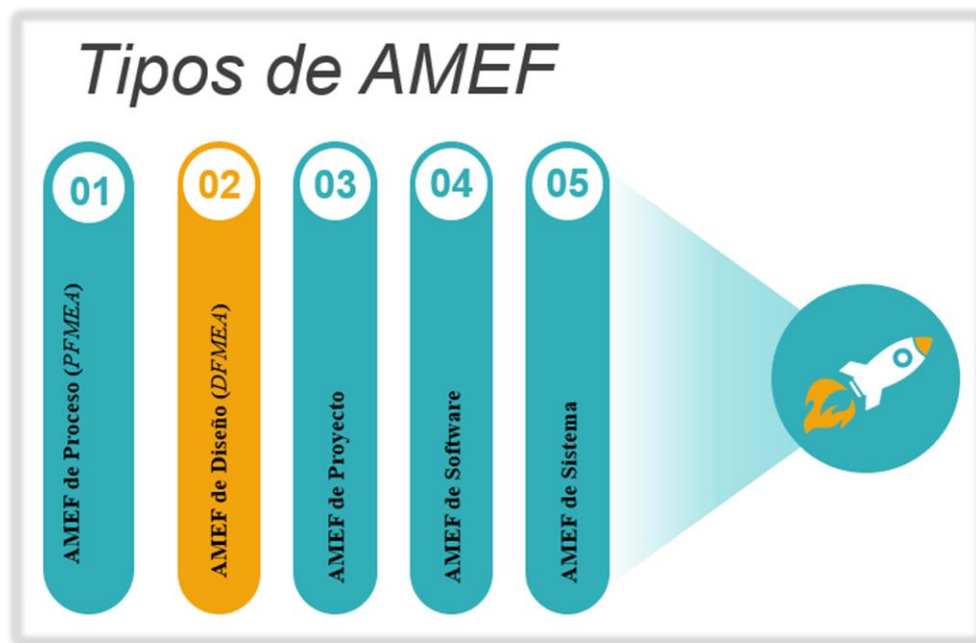


Fuente: elaboración propia (2021).

Según expresa González (2021), el AMEF: “es un método utilizado para el análisis de riesgos que se pueden presentar en medio de un proceso dentro de una empresa; identificando sus causas y efectos. Lo anterior con el fin de determinar acciones que permitan impedir que se presenten dichas fallas” (párr. 4).

El AMEF es un proceso sistemático que identifica fallas potenciales del diseño de un producto o de un proceso, antes de que éstas ocurran, con el propósito de eliminarlas o de minimizar el riesgo asociado a las mismas.

Imagen 7. Tipos de AMEF.



Fuente: elaboración propia (2021).

Con la aparición del Covid-19, las empresas y organizaciones han sufrido impactos como pérdidas dentro de sus estructuras de planes y procedimientos, dejando una huella que requiere acciones, para que se disminuya la afectación las cuales se pueden verificar mediante indicadores de medición.

El impacto se puede definir como el “efecto producido en la opinión pública por un acontecimiento, una disposición de la autoridad, una noticia, una catástrofe, etc.” (RAE, 2006).

Tal como expresa Hernández (2017), “Los indicadores clave de rendimiento o KPI (key performance indicator) sirven para medir y valorar un determinado campo o factor” (p.21).

Siguiendo con el tema y de acuerdo con Hernández (2017), “Cada organización tiene unas particularidades y genera unos KPI específicos. Sin

embargo, hay muchos indicadores que pueden aplicarse a nivel general a pesar de las diferencias entre una y otra empresa” (p.21).

Las herramientas de mejora continua buscan la estandarización de procesos que las organizaciones poseen, el eliminar la muda o desperdicio, además de adquirir un compromiso de quienes pertenecen a la organización, teniendo claro sus funciones, posibles estrategias y aportes. Es aquí donde nacen los diferentes indicadores, que funcionan para medir dichas propuestas o la implementación de estas.

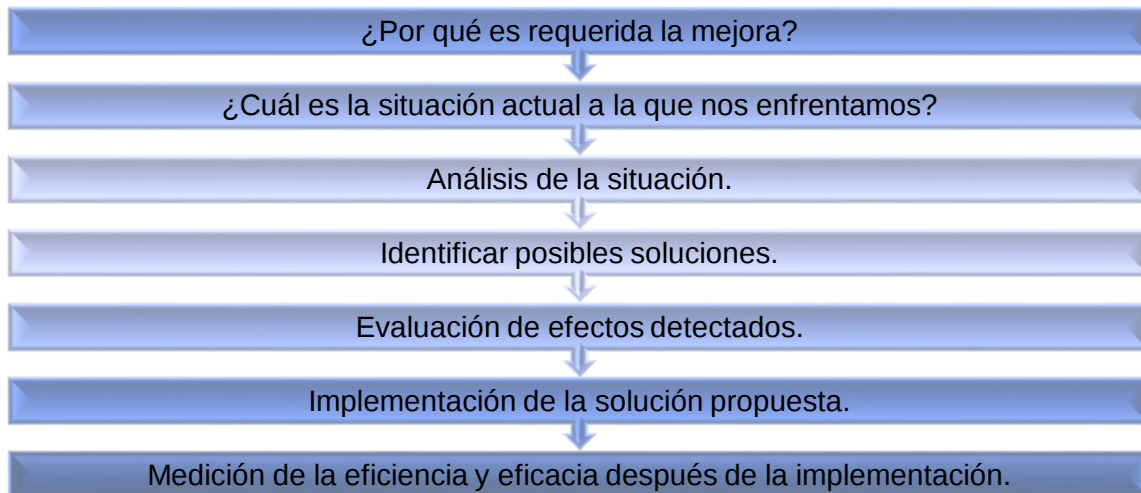
Citando a Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland (2015) “La estrategia de una empresa es su plan de acción para desempeñarse mejor que sus competidores y obtener una mayor rentabilidad” (p.3).

Sin embargo, los indicadores no tendrían validez si no fueran por el target (que significa, meta deseada o bien rendimiento esperado). Este es la razón de ser de los indicadores claves de rendimiento, el target se antepone al indicador. Esto se debe a que, sin una meta propuesta, no se daría razón para medir el rendimiento.

García (2007) indica que el target es “el punto de partida de los diferentes pasos que se deben ir dando en la planificación, hacia donde se dirige el proyecto o investigación” (p.41).

Un proceso de mejora continua, según Proaño, Soler & Bernabeu (2017) se define como: “un proceso que se utiliza para alcanzar la calidad total y la excelencia de las organizaciones de manera progresiva, para así obtener resultados eficientes y eficaces” (p.3). Un plan concebido bajo este enfoque debe de contemplar al menos, los puntos indicados en la figura #3.

Figura 3. *Puntos por contemplar en el proceso de mejora continua.*



Fuente: elaboración propia (2021).

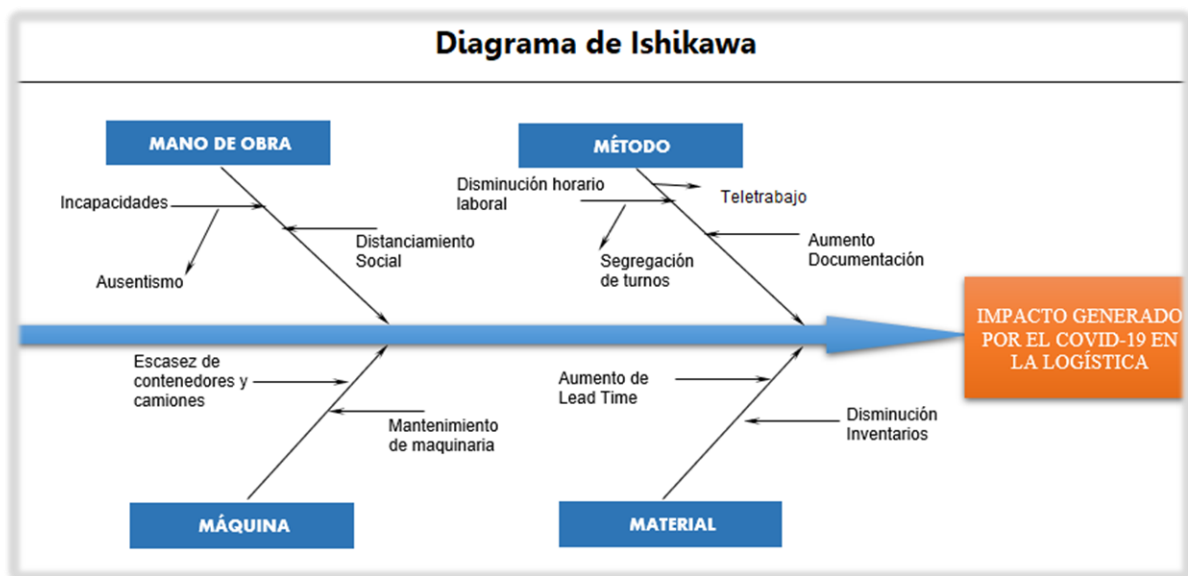
Para analizar y describir los efectos negativos o causas de la problemática se pueden utilizar herramientas como las siguientes:

- Diagrama Causa- efecto (Espina de pescado).
- FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas).
- Árbol del problema o Diagrama del árbol.
- Los 5 ¿Por qué?
- AMFE (Análisis de Modo y Efecto de Falla).

La afectación de las empresas, debido a la pandemia se ve directamente reflejada en el flujo de materiales y la recopilación de información, ya la disponibilidad tanto de recurso humano como de proveedores, tienen un efecto en todo el engranaje, y se vuelve dependiente unos de los otros, tanto a nivel externo como interno.

La identificación de los impactos y cómo poder disminuirlos son la clave para que las operaciones sigan con normalidad y prever situaciones que anteriormente, no se tenían contempladas.

Imagen 8. Diagrama de Ishikawa sobre el impacto generado por el Covid-19 en la logística.



Fuente: elaboración propia (2021).

En la imagen #8, en el diagrama de Ishikawa o diagrama de causa y efecto, se observa el proceso de transporte terrestre. Este tipo de herramientas de control, toman como referente, los distintos principios de calidad, información de indicadores y una metodología para la mejora continua que es lo que se busca con la compilación de información. Esta herramienta aporta un entendimiento y ayuda a detectar problemas, su análisis causal permite entender de forma integral, el problema.

En el momento del análisis de causa, su aporte va más allá de una posible solución, el valor se da al mostrar no solo la causa que origina la problemática, sino, cómo los problemas están relacionados con otros en mayor o menor afectación, brindado como su objetivo principal, la determinación de las diferentes relaciones de causa y efecto de estos problemas y por ende, su dependencia entre ellos.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

Según Azuero (2018), el marco metodológico: “se trata en su mayoría del tercer capítulo de la tesis y es el resultado de la aplicación, sistemática y lógica, de los conceptos y fundamentos expuestos en el marco teórico” este permite definir los pasos metodológicos que un investigador debe dar para obtener información relevante que le permita analizar y dar con la respuesta al problema formulado. Seguidamente, se describe el conjunto de elementos que integran el marco metodológico de la presente investigación.

2.1. Paradigma de Investigación

De acuerdo con Morales (2011), el paradigma fenomenológico pretende:

evidenciar sus implicaciones [de la investigación cualitativa] más significativas, pero, como fundamentos epistemológicos necesarios en la generación y construcción de una teoría, entendida como: dar cuenta de la realidad. (párr.1)

En el caso del presente estudio, amparado en el paradigma fenomenológico, se pretende explicar el fenómeno por estudiar, estableciendo la realidad actual sin juicios de valor.

2.2. Enfoque Metodológico

Una investigación científica debe enfocarse en uno o varios tipos de metodología, según el orden de los objetivos planteados dentro del proyecto. En

este sentido, el enfoque de la investigación se define antes de la recolección de datos.

Existen dos tipos de enfoques metodológicos: el cualitativo y el cuantitativo; también, una mezcla de ambos enfoques daría como resultado el mixto.

En la presente investigación, se justifica la decisión de utilizar el enfoque cualitativo, el cual apoyado en el método científico permite que sea un proceso sistematizado para dar respuesta al problema formulado.

Para comprender el tipo de enfoque cualitativo es necesario considerar que: “El objetivo principal de este tipo de modelo es describir, comprender, interpretar y explicar un fenómeno” (Monroy & Nava, 2018, p. 70).

En la investigación realizada, la utilización del enfoque cualitativo fue fundamental para abordar el tema en la empresa Grupo TLA S.A., los cambios en el plan PR-TI-03 transporte terrestre internacional con el fin de superar los obstáculos que presenta la pandemia del Covid-19.

2.2.3. Tipo de Investigación

Para analizar los cambios del plan PR-TI-03 transporte terrestre internacional de la empresa Grupo TLA S.A., ante los desafíos en logística provocados por el Covid-19; se debe establecer el tipo de investigación a utilizar, por cuanto permite aportar una claridad hacia dónde se dirigen las indagaciones.

Tal como lo indica Lerma, (2016) una investigación descriptiva consiste en: “...describir el estado, las características, los factores y los procedimientos

presentes en fenómenos y hechos que ocurren de forma natural, sin explicar las relaciones que se identifiquen” (p. 43).

Por lo tanto, el desarrollo del trabajo se realizará bajo este tipo de investigación descriptiva, con el propósito de obtener descripciones generales mediante la revisión teórica y la recolección de datos dentro de la empresa objeto de estudio.

2.2.4. Diseño de Investigación

En cuanto al diseño, según menciona Guerrero, (2014):

Una característica fundamental del método cualitativo es que concibe lo social como una realidad construida que se genera a través de articulaciones con distintas dimensiones sociales, es decir, por una diversidad cultural sistematizada, cuyas propiedades son muy diferentes a las de las leyes naturales. (p. 46)

Entre los diseños existen dos tipos: experimentales y no experimentales. Por la naturaleza de la presente investigación, el diseño corresponde a uno no experimental, dado que Monroy & Nava, (2018), indica sobre este que: “Se presenta mediante la manipulación de una variable experimental no comprobada, condiciones rigurosamente controladas, con el fin de describir de qué modo o por qué causa se produce una situación o acontecimiento particular”. (p. 104)

2.2.5. Hipótesis y Variables

De acuerdo con Monroy & Nava, (2018): “Investigaciones que se desarrollan dentro de un enfoque cualitativo lo que intentan es entender un fenómeno social como un todo, tomando en cuenta sus propiedades y su dinámica, recaudando su información directamente de las personas, grupos o sociedades estudiadas”. (p. 70)

De hecho, esto es común bajo el método deductivo, al cual teorías o conocimientos generales se aplican a un caso específico como el que se plantea en la empresa Grupo TLA S.A.

A continuación, la siguiente tabla muestra la relación entre el problema, los objetivos y las hipótesis:

Tabla 1. *Relación entre el problema, los objetivos y las hipótesis.*

Problema	Objetivo General	Hipótesis
¿Cuáles son los cambios logísticos ante el Covid-19 en el plan PR-TI-03 de transporte terrestre internacional de la empresa Grupo TLA S.A. entre el periodo de marzo 2020 y marzo 2021?	Analizar los cambios logísticos de importación ante el Covid-19 en el plan PR-TI-03 de transporte terrestre internacional de la empresa Grupo TLA S.A. entre el periodo de marzo 2020 y marzo 2021.	El plan de transporte terrestre internacional de la empresa Grupo TLA S.A. permite afrontar los cambios logísticos ante el Covid-19.
Sub-Problema	Objetivo Secundario	Hipótesis Secundarias
¿Cuáles fueron los cambios en el proceso logístico terrestre provocados por el Covid-19?	Identificar los cambios en el proceso logístico de importación terrestre provocados por el Covid-19 en Grupo TLA S.A.	El proceso logístico fue afectado por la pandemia del Covid-19.

Sub-Problema	Objetivo Secundario	Hipótesis Secundarias
¿Cuáles son los cambios del plan PR-TI-03 transporte terrestre internacional del Grupo TLA S.A. para la reducción del impacto del Covid-19 en el proceso logístico terrestre?	Determinar los cambios del plan PR-TI-03 transporte terrestre internacional del Grupo TLA S.A. para la reducción del impacto del Covid-19 en el proceso logístico terrestre.	Los cambios del plan PR-TI-03 transporte terrestre internacional del Grupo TLA S.A. obedecen al impacto del Covid-19.
¿Cuáles son los resultados de la aplicación de los cambios en el plan PR-TI-03 transporte terrestre internacional en Grupo TLA S.A.?	Describir los resultados de la aplicación de los cambios en el plan PR-TI-03 transporte terrestre internacional en Grupo TLA S.A.	Se esperan mejores resultados con la aplicación de cambios en el plan PR-TI-03 transporte terrestre internacional en el Grupo TLA S.A.
Cuál plan de mejora en el proceso logístico de transporte terrestre resultaría adecuado para la empresa Grupo TLA S.A., para el seguimiento de las cargas y manejo de órdenes de los clientes.	Proponer un plan de mejora en el proceso logístico de transporte terrestre, de la empresa Grupo TLA S.A, para el seguimiento de las cargas y manejo de órdenes de los clientes.	Se espera proponer un plan que genere un valor para la empresa Grupo TLA S.A y los clientes en el seguimiento de las cargas y manejo de órdenes de los clientes.

Fuente: Elaboración propia (2022).

Seguidamente, una vez definida la relación entre el problema, los objetivos y las hipótesis, se procede a identificar las variables en estudio. Según Causas, (2015) las variables son: “todas las cosas, todos los fenómenos y todas las propiedades y características que pueden cambiar cualitativa o cuantitativamente se denominan variables” (p.3).

De acuerdo con lo anterior, se puede notar que las variables surgen a raíz de los objetivos secundarios, los cuales por su composición deben ser medibles y cambiantes. Por otro lado, según lecturas que, en este proceso de investigación, las variables tienen su condición por los cambios e inestabilidad que se han de determinar, siendo parte de la definición de los elementos de mayor importancia en una investigación.

A continuación, se definen las variables definidas en el presente estudio:

Tabla 2. *Cuadro de variables.*

Objetivo Específico	Variable	Definición Conceptual	Definición operacional	Definición Instrumental
1. Identificar los cambios en el proceso logístico de importación terrestre provocados por el Covid-19 en Grupo TLA S.A.	Cambios en el proceso logístico de importación terrestre por el Covid-19.	Los procesos logísticos son todas aquellas actividades que aseguran la correcta coordinación de la producción, transporte y distribución de mercancías. (Riesco, 2021).	Planeación, implementación y control. Entrevistas con 20 preguntas de tipo abiertas detalladas en el anexo # 1. administradas al personal de la empresa.	Entrevista semiestructurada al personal seleccionado. (ver anexo 1).
Objetivo Específico	Variable	Definición Conceptual	Definición operacional	Definición Instrumental
2. Determinar los cambios del plan PR-TI-03 transporte terrestre internacional del Grupo TLA S.A. para la reducción del impacto del Covid-19 en el proceso logístico terrestre.	Cambios del plan PR-TI-03 transporte terrestre internacional.	Cambios realizados para diagnóstico de la situación actual, la planificación de acciones e implantaciones a llevar a cabo en el control y evaluación de los cambios a medida que estos se van produciendo.	Políticas, economía, tecnología, legalidad. Entrevistas con 20 preguntas.	Entrevista semiestructurada al personal seleccionado.

Objetivo Específico	Variable	Definición Conceptual	Definición operacional	Definición Instrumental
3. Describir los resultados de la aplicación de los cambios en el plan PR-TI-03 transporte terrestre internacional en Grupo TLA S.A.	Resultados de la aplicación de los cambios en el plan PR-TI-03 transporte terrestre internacional.	Nuevas concepciones para la búsqueda de diferentes modelos conceptuales mediante los cuales se pueda desarrollar la gestión empresarial optimizando en gran medida los resultados.	Recursos utilizados con respecto a lo estipulado originalmente. Entrevistas con 20 preguntas.	Entrevista semiestructurada al personal seleccionado.
4. Proponer un plan de mejora en el proceso logístico de transporte terrestre, de la empresa Grupo TLA S.A, para el seguimiento de las cargas y manejo de órdenes de los clientes.	Plan de mejora en el proceso logístico.	Parte del proceso logístico, el cual consta en el seguimiento de las cargas y manejo de órdenes de los clientes.	Solicitud por parte de la empresa.	Propuesta.

Fuente: Elaboración propia (2022).

2.2.6. Población y Muestra

El estudio se realizó en la empresa Grupo TLA S.A., la cual está ubicada frente a la estación de Bomberos, contiguo al AyA en Pavas, San José. Se realizó una muestra con el propósito de recolectar los datos e información necesaria sobre su situación ante la pandemia.

Tabla 3. *Puestos en los que labora la muestra.*

Puestos
Jefatura internacional de transporte
Gerente de sistemas de gestión
Gerente Transporte Internacional

Fuente: elaboración propia (2022).

2.2.7. Técnica de Recolección de Datos

Los datos que son analizados en el presente trabajo se obtuvieron por medio de entrevistas semiestructuradas dirigidas a tres empleados de la empresa Grupo TLA S.A.

2.2.8. Técnicas e Instrumentos

Entrevista semiestructurada. Según plantea Sánchez & Grados, (2017): “es una comunicación generalmente entre entrevistado y entrevistador, debidamente planeada, con un objetivo determinado para tomar decisiones que la mayoría de veces son benéficas para ambas partes” (p. 48).

Con base en lo anterior, se selecciona la entrevista semiestructurada como el instrumento para la recolección de datos, por cuanto se trata de una conversación entre dos personas que saben sobre el tema, donde se realizan preguntas previamente seleccionadas a la persona que se entrevista, con el objetivo de obtener información sobre el tema de estudio.

2.2.9. Confiabilidad y Validez de Instrumentos

En la selección y ejecución del instrumento, se considera el planteamiento del problema, objetivos y preguntas de la investigación, hipótesis y las variables; se puede utilizar distintos métodos e instrumentos conociendo su funcionalidad para que permitan recolectar información valiosa para llegar al objetivo de estudio.

En ese sentido, los instrumentos de investigación que más se utilizan son la observación, entrevistas, cuestionarios, estos se utilizan para recolectar información y con ello crear un análisis con puntos relevantes de un tema en específico.

El instrumento utilizado para la recolección de la información consistió en una entrevista semiestructurada, que permitió obtener información real para el tema de estudio.

2.2.10. Procedimientos para el Análisis de la Información

Una vez superada la etapa de recopilación de los datos, se procedió a agruparlos y detallarlos para facilitar la interpretación y plantear las conclusiones pertinentes, según los resultados.

En consecuencia, el estudio empleó el análisis necesario para su procesamiento e interpretación, para lo cual se procedió a organizar el instrumento según lo definido en el cuadro de operacionalización de las variables.

2.2.11. Fuentes de Información

Estas están relacionadas con los departamentos involucrados para realizar la investigación, los cuales son los departamentos de logística, distribución y la dirección general de la empresa Grupo TLA S.A. Son estos quienes se

seleccionaron para apoyar la investigación y aportar su conocimiento como expertos en los temas de estudio.

Es significativo conocer que dentro de esta sección de fuentes de información se da una clasificación entre: primarias y secundarias. De acuerdo con la anterior clasificación de los tipos de fuentes, se realiza la siguiente descripción:

2.2.11.1. Fuentes Primarias

Es importante la utilización de esta fuente en la investigación, ya que resulta provechosa para la construcción de datos y, por otro lado, logra proporcionar un panorama claro y preciso de temas, como lo son la parte operativa, los procesos y procedimientos; en fin, el cómo se forja la operación del servicio que brinda la empresa.

En el presente trabajo de investigación, se emplearon fuentes primarias, según indica Monroy & Nava, (2018) se debe conocer que: “Las fuentes primarias o de primera mano son las que proporcionan datos nuevos, originales y directos, que no remiten a otras fuentes” (p. 105).

En el proceso de recolección de la información primaria para esta investigación, se utilizó el instrumento de entrevista semiestructurada; el cual se enfocó en la obtención de la información del personal seleccionado de la empresa. Se obtuvo la información por medio de los siguientes documentos y personas:

- PR-TI-03 Transporte Terrestre Internacional.
- Tres funcionarios de la empresa Grupo TLA S.A.

2.2.11.2. Fuentes Secundarias

Se utilizaron fuentes secundarias, las cuales “son las que remiten a documentos primarios y que son una interpretación de los anteriores” (Monroy & Nava, 2018, 105).

Estas fuentes hacen referencia a algún dato precedente al momento de iniciar la investigación. En el caso de este proyecto, este tipo de fuentes son los documentos de búsquedas en internet, biblioteca virtual, libros, estudios, revistas digitales, etc., disponibles y relacionados con el objeto de estudio. Además, la empresa facilitó documentación.

Para la recopilación de datos, se consultó variedad de documentos físicos y digitales, con información sobre los procesos logísticos y distribución, en el periodo cuando la pandemia por Covid-19 se desarrolla y presenta la mayor afectación en la empresa Grupo TLA S.A. Algunas fuentes secundarias son: a) publicaciones sobre el tema de estudio, b) libros y c) artículos científicos y técnicos sobre el objeto de estudio.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se ofrece el análisis de los puntos de vista más importantes obtenidos de las entrevistas realizadas al equipo gerencial de Grupo TLA S.A., según los objetivos planteados y las variables definidas en este trabajo.

La entrevista semiestructurada fue respondida por las personas que ocupan los siguientes puestos:

- Jefatura internacional de transporte.
- Gerencia de sistemas de gestión.
- Gerencia de transporte internacional.

Los colaboradores de Grupo TLA S.A., dado que forman parte del equipo gerencial de la empresa y se encuentran involucrados en la operación diaria de transporte terrestre, con fundamento en su capacidad de toma de decisiones dentro de la gestión operativa, fueron calificados como una fuente de información primaria, apta y confiable para el desarrollo del presente estudio.

4.1. Aplicación de Instrumentos e Interpretación

Para efectos de esta investigación, debido al enfoque cualitativo, se utilizó la entrevista semiestructurada con preguntas abiertas, como herramienta para la recolección de información y para el diálogo y flujo de conocimientos entre el entrevistado y el entrevistador. Esta condición facilitadora del diálogo fue determinante, dado que el encuentro con las personas entrevistadas fue virtual, en consideración a los lineamientos Covid-19 implementados por Grupo TLA S.A. para este tipo de reuniones.

Se realizaron los cuadros comparativos para la unificación de las respuestas brindadas por las personas entrevistadas y, con ello, interpretar la situación actual de la operación de transporte terrestre, con base en el criterio de profesionales diferentes.

4.2. Análisis de Variables

Este trabajo de investigación presenta características particulares relacionadas con el análisis de variables, tanto por el tema en estudio como por el área específica de la cadena logística de mercaderías abordada, debido a la trascendencia mundial del impacto causado por el Covid-19 en las cadenas de logística globales.

De acuerdo con lo anterior, se carecía de referencia documentada propia de empresas de logística terrestre en Costa Rica, preparadas para enfrentar una situación de este tipo. Por lo tanto, dada la urgencia por adaptar los procedimientos operativos a esta nueva realidad llamada Covid-19, cada cambio o mejora en el procedimiento se definía o implementaba durante la marcha de la crisis sanitaria.

Dada la emergencia Covid-19, y sin tiempo para análisis previos a la implementación de cambios en la operación diaria de transporte, la observación y experiencia generada cada día, se convirtieron en la guía que permitió el ajuste de los procedimientos en tiempo real sobre la marcha.

4.3. Análisis de la Información Obtenida

Seguidamente, se presenta el análisis de la información obtenida, en tres apartados: el primero se relaciona con los cambios en el proceso logístico de importación terrestre; el segundo, con cambios en el plan de transporte terrestre internacional del Grupo TLA y el último, trata sobre los resultados de la aplicación de los cambios en el plan citado.

4.3.1. Cambios en el Proceso Logístico de Importación Terrestre Provocados por el Covid-19 en Grupo TLA S.A.

Con el inicio del 2020, cuando el mundo empezaba a observar los efectos sanitarios del Covid-19; en Costa Rica, se comprendía que se aproximaba un cambio en la forma de vivir; sin embargo, era imposible dimensionar el impacto de tal cambio en la población costarricense y en la sociedad mundial.

En marzo de 2020, cuando apareció el primer caso Covid-19 en Costa Rica, ya existía claridad en cuanto al cambio que sufriría el entorno logístico nacional e internacional, y se intuía que, comercialmente, sobrevivirían aquellas empresas que aplicaran cambios urgentes y rápidos. A raíz de estos cambios urgentes la empresa aplicó el protocolo de tratamiento ante Covid-19 IN-SO-04 (ver anexo #3).

La incertidumbre derivada de la pandemia llevó al análisis de los sectores económicos con posibles afectaciones y/o con posibles beneficios por parte de TLA, acción que facilitó a la empresa visualizar una oportunidad de crecimiento en el sector de productos de limpieza y salud. Dicha estrategia comercial permitió a la

compañía un crecimiento del 30% en la cantidad de carga movilizada durante el periodo en estudio.

Relacionado con lo expuesto, cuando la restricción en la movilidad de personas estaba en su punto máximo, TLA experimentó un incremento en el trabajo, debido a que, antes de la pandemia, muchos camiones (carga terrestre) pasaban de frontera directo al cliente y, en el contexto de la emergencia sanitaria, por la restricción de movilidad, debían dejar la carga en un almacén fiscal.

Cabe recalcar que pese a la operación formal y estructurada de Grupo TLA S.A, se carecía de un procedimiento sólido para orientar la operación de importación terrestre de mercaderías, acorde con las exigencias planteadas por el Covid-19.

Lo anterior implicó cambios en el proceso logístico de importación terrestre en Grupo TLA, que se exponen a continuación:

- Redireccionamiento de las cargas a uno de los 14 almacenes fiscales autorizados, dada las restricciones de movilización dentro del país, que impedían que los camiones pasaran de la frontera a las bodegas de los clientes.
- Modificaciones en los tiempos de entrega acordados, debido a la incertidumbre propia de los trámites en frontera, que implicaba más tiempo en gestiones para el ingreso al país, con atrasos en la entrega de mercancías y la consecuente inestabilidad en la cadena logística de cargas terrestres.
- Nacionalización de las mercancías en los almacenes fiscales, por la suspensión del tal procedimiento en frontera.
- Asignación de choferes nacionales para la movilización de la carga dentro del país, según solicitud del Gobierno.

TLA sometió a un proceso de reingeniería los procedimientos de recepción de importaciones terrestres, como un efecto de reacción ante los cambios en el entorno logístico, que impactaron los costos operativos en el manejo de cargas terrestres. En este orden, los tres entrevistados coincidieron en que los costos operativos aumentaron, y que tal aumento era necesario para mantener la continuidad de la operación.

Entre las principales causas del aumento de los costos operativos se encuentran:

- Costos en artículos de limpieza y desinfección.
- Adaptación a las tecnologías existentes para el fortalecimiento del teletrabajo.
- Cambios en las tarifas de las movilizaciones de las cargas por el costo de los combustibles.
- Pago de horas extra.
- Adaptación de áreas especiales para la atención a transportistas extranjeros (facilitación de baños, sanitarios, alimentación y tiempo de espera adecuados).

4.3.2. Cambios en el Plan PR-TI-03 Transporte Terrestre Internacional para la Reducción del Impacto Covid-19

Los cambios en el plan PR-TI-03 transporte terrestre internacional se exponen por fases vividas durante la implementación de tales cambios, por parte de la compañía TLA.

Primera Fase. Implementación de los Cambios

Las tres personas entrevistadas indicaron que todos los departamentos de la organización se vieron afectados en su manera de operar, a causa del Covid-19. Significa que, administrativamente, los colaboradores salieron de su área de gestión para brindar apoyo en otras áreas. Así, hubo integración del talento humano de TLA en áreas específicas de la empresa con mayor necesidad. Se observó una ampliación de funciones, según se anota:

- Personal de bodega, recibía mercadería.
- Los gerentes colaboraban en la recepción y manejo de documentos.
- El área de Distribución daba soporte a la entrega de cargas terrestres importadas.

La secuencia de eventos provocada en la logística nacional de cargas terrestres obligó a TLA a reestructurar sus procedimientos de recepción y manejo de cargas terrestres de importación. Los principales cambios fueron los siguientes:

- Establecimiento de un protocolo sanitario, que restringía el acceso de personas “no necesarias para la operación logística”.
- Ampliación de horarios de trabajo que permitieran la atención del incremento de cargas recibidas.
- Fortalecimiento del teletrabajo en aquellos colaboradores cuyas funciones lo permitían y, de esta manera, disminuir la posibilidad de contagios masivos en el personal, en el caso de aparecer casos positivos de Covid-19 dentro del equipo de trabajo.

De acuerdo con las respuestas de las personas consultadas, los cambios mencionados fueron los primeros en implementarse por:

- La necesidad de cumplir con los requisitos regulatorios sanitarios establecidos por el gobierno, para mantener la empresa abierta y en operación.
- El compromiso de evitar contagios masivos dentro del personal, que colocaran en riesgo la salud de los colaboradores y sus familias.
- Los clientes, razón de peso para asegurar la continuidad de la operación bajo los estándares de calidad que caracterizan a Grupo TLA.

Segunda Fase. Sostenibilidad de los Cambios en el Tiempo

En esta fase, la empresa enfrentó el reto mayor: asegurar la continuidad de los cambios propuestos en el tiempo. Para ello, implementó una estrategia basada en tres ejes de acción.

Primer Eje. Participación del Personal en el Desarrollo de las Estrategias

- A partir de que cada persona es especialista en su trabajo, la mejor forma de implementar un cambio sencillo, rápido y sostenible en el tiempo consistió en aprovechar el conocimiento de todos los integrantes de organización.
- El éxito en todo proceso de implementación de cambios implica la participación del personal, que se percibe empoderado al saber que fue parte del cambio.

Segundo Eje. Comunicación

- Se definieron comités directivos encargados de recibir y filtrar la información recibida, y canalizar lo importante dentro de la organización.

Tercer Eje: Relaciones con Instituciones del Estado

- Debido a las reiteradas improvisaciones del Estado en la toma de decisiones, fue fundamental mantener un canal de comunicación ágil y confiable con las diferentes instituciones del gobierno, lo cual permitió rapidez en el análisis de información y toma de decisiones.

3.3. Resultados de los Cambios Aplicados en el Plan PR-TI-03 Transporte

Terrestre Internacional del Grupo TLA

El análisis de los resultados de un trabajo de investigación cualitativa, en una época de crisis sanitaria y en un período de alta incertidumbre, implicó ser testigo de lo que podría llamarse “un caso de éxito”. Y este concepto se recalca por el sentimiento expresado por las personas participantes en el estudio, que se explica a continuación:

Cuando se les pregunta si consideran exitosa la estrategia implementada, todos coinciden de manera positiva e indican las siguientes razones:

- La empresa continuó operando después de la crisis.
- Ningún colaborador perdió su trabajo.
- Se demostró rapidez en la toma de decisiones y flexibilidad para la implementación de esas decisiones.
- Hubo ventas y utilidades significativas en un año completamente atípico.
- Se registró un aumento en la cantidad de clientes.
- Siempre se garantizó un servicio de excelencia al cliente, similar al ofrecido antes de la pandemia.

Ante la pregunta: *¿Si tuviéramos la capacidad de regresar en el tiempo, que harían diferente, durante el proceso de plantear e implementar las estrategias operativas, para conllevar la crisis del Covid-19?*

Las respuestas se enfocaron en tres aspectos: a). fortalecer el factor humano, b) fortalecer el factor tecnológico y c) fortalecer las alianzas con sus proveedores clave.

Cuando se les consulta acerca de la enseñanza que les dejó la crisis como organización, coinciden en que se consolidaron como un equipo humano resiliente, dinámico y enfocado, con capacidad para visualizar oportunidades de crecimiento cuando los otros solo veían una crisis.

La madurez organizacional alcanzada durante el tiempo de la pandemia se basa en el aumento de la madurez y conciencia de los colaboradores de TLA, lo cual permitirá que este conocimiento se conserve en el tiempo.

CAPÍTULO V.

CONCLUSIONES Y

RECOMENDACIONES

De acuerdo con lo expuesto en el capítulo anterior, se presentan las conclusiones y las recomendaciones, en relación directa con los objetivos planteados para la realización de este estudio.

5.1. Conclusiones

Objetivo secundario #1:

- Gracias a la infraestructura física (almacenes fiscales, un almacén general, predio de transporte), infraestructura tecnológica y capacidad humana, le permitieron a Grupo TLA tener las herramientas necesarias para enfrentarse a los retos logísticos implantados por el Covid-19.
- Se demuestra lo sensible que es la humanidad, y por ende todas las actividades relacionadas al ser humano. Y como un virus microscópico en China logró paralizar todo el planeta.

Objetivo secundario #2:

- Se logra integrar el recurso humano, para dar soporte en otras áreas de la empresa, que mostraban mayor debilidad en un momento dado.
- El nuevo reto al que se enfrenta Grupo TLA, es lograr la vigencia y continuidad en el tiempo de todos los cambios planteados en su proceso operativo.

Objetivo secundario #3:

- En este caso de estudio se logró evidenciar como los cambios en un proceso operativo no son siempre para mejorar la rentabilidad de este. Y este trabajo se demuestra como los cambios planteados eran para lograr el mayor de los objetivos “Darle estabilidad a la empresa y a sus colaboradores”.

- Queda demostrado que Grupo TLA, como organización fuerte y muy estructurada, es solo un eslabón de toda la cadena logística. Y como hay una gran cantidad de factores externos que pueden afectar su proceso, y los cuales no están bajo su control.
- No podemos terminar el análisis de este trabajo enfatizando que, gracias al compromiso de los colaboradores, a la dirección de las gerencias y al liderazgo de la alta gerencia. Es que hoy Grupo TLA puede decir que sobrevivió y se fortaleció ante un panorama logístico mundial inédito, en nuestra historia reciente.

Objetivo secundario #4:

- La crisis del Covid-19 para Grupo TLA se convirtió en una oportunidad de aprender, adaptarse y madurar como organización, para retos futuros como un proyecto de plan de mejora.

5.2. Recomendaciones

1. Fortalecer las comisiones interdisciplinarias integradas por profesionales de todos los países donde Grupo TLA tiene operaciones, lo cual les permitirá manejar criterios regionales “Centroamérica”. Ampliando su visión del entorno en cual trabajan.
2. Crear un módulo dentro de su página web, enfocado a compartir información y noticias sobre la situación actual de lo que pasa en cada uno de los países, donde sus sedes están ubicadas, de esta manera, poder brindar visibilidad a sus clientes y potenciales clientes sobre eventualidades.

3. Dada la buena infraestructura con la que cuenta Grupo TLA, es fundamental que fortalezca sus relaciones con otros socios comerciales “clientes y proveedores” con el objetivo de implementar un fortalecimiento integral de sus operaciones.
4. Elaborar un plan de sucesión que permita, que cuando un colaborador se retira de la empresa, se pierda ese conocimiento adquirido; de tal manera que esa experiencia se pueda ir trasladando de generación en generación.

CAPÍTULO VI.

PROPUESTA

6.1. Antecedentes de la Empresa Grupo TLA S.A.

La empresa Grupo TLA S.A, se encuentra ubicada frente a la estación de Bomberos, contiguo al AyA en Pavas, San José. Como operador logístico en Costa Rica, Guatemala, El Salvador, Panamá, Nicaragua presta servicios de distribución de carga local y regional, almacén fiscal y general, transporte terrestre internacional, aéreo y marítimo, así como una agencia aduanal; especializándose en los servicios que conlleva la cadena de abastecimiento, ofrece un servicio integral, esto con la finalidad de convertirse en un socio comercial que genere valor a los procesos de sus clientes.

Para este trabajo de investigación se hace referencia al transporte terrestre internacional, actividad logística desarrollada en la sede de Santa Rosa de Santo Domingo de Heredia, esta actividad hace posible el comercio de las mercancías a los centros de distribución y a los usuarios finales.

6.2. Principios de la Propuesta

Como consecuencia de los estragos económicos, logísticos generados por el Covid-19 en la economía costarricense. Muchas empresas importadoras, entre ellas Pymes tuvieron que reducir su capacidad física y operativa para poder sobrevivir financieramente a la crisis sanitaria.

Estos clientes se acercan a Grupo TLA, para ver si les pueden ofrecer un servicio más integral que cubra sus necesidades. Lo cual se muestra como una nueva oportunidad de negocios para el Grupo.

Es importante recalcar que esta propuesta de valor nace como una necesidad del Grupo TLA, para solventar los requerimientos de los clientes con las importaciones de carga terrestre.

Por lo tanto, solicitan ayuda a las personas responsables de este trabajo de investigación para el establecimiento de una hoja de ruta por seguir en función del desarrollo y la implementación del nuevo procedimiento operativo.

6.3. Alcances de la Propuesta

El entregable esperado para la compañía será una hoja de ruta, que defina las bases del procedimiento operativo.

No será responsabilidad de los estudiantes el desarrollo, implementación y evaluación de dicho procedimiento.

Es importante mencionar que, esta propuesta de mejora se da por el desarrollo y hallazgos determinados durante la investigación, al detectar la oportunidad de negocio que TLA tiene para continuar brindando un servicio al cliente excepcional, abarcando el mercado en el que se desarrolla.

6.4. Servicio requerido.

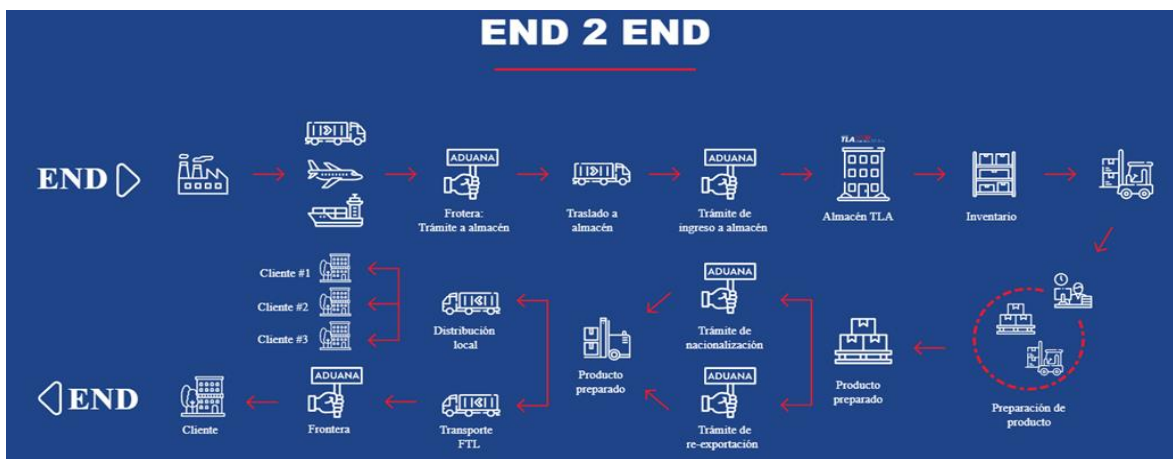
Por lo anterior, como resultado de la dinámica durante el periodo de pandemia, además de una nueva necesidad de los clientes y una nueva oportunidad de negocio para la empresa, es que se propone lo siguiente:

Actualmente la empresa posee dentro de su proceso de End 2 End las siguientes actividades:

- Recolección de la mercadería.

- Transporte según modalidad.
- Procesos aduanales.
- Manejos de almacenes.
- Inventarios.
- Preparación del producto.
- Distribución.

Imagen 9. *Proceso de End 2 End actual de la empresa Grupo TLA S.A.*



Fuente: Grupo TLA S.A. (2022).

Este procedimiento debe evolucionar al punto de poder integrar su canal de comunicación, con los sistemas de los clientes de tal manera que se logre:

- Control de inventarios, tanto en la bodega de TLA, como en la bodega del cliente. Permitiendo realizar entregas justo a tiempo.
- Personalizar el programa de entregas a las necesidades de los clientes. Con el objetivo de que los clientes tengan en sus bodegas solo el material necesario para producir.
- Que los clientes puedan hacer tracking en línea del estatus de sus pedidos.

6.5 Propuesta

En la tabla 4 se empiezan a demostrar los demos que recopilan la información necesaria, para incluir en el sistema.

Tabla 4. Propuesta

País	Origen	SKU	Descripción	OC	Cantidad	Fecha de Entrega solicitada	ID Proveedor	Proveedor	Incoterms	Fecha envío de OC	Encargada de envío	Cantidad embarcada
CR	México	19000120	Cajas de cartón	5201	1000	4/1/2022	0102	Cocorisa	EXW	10/8/2021		1000
CR	Panamá	19000120	Pasta de dientes	5071	1000	4/2/2022	0103	Colgate	EXW	10/8/2021		1000

Estatus Fecha de Recolecta	Fecha estimada pick up	ETA destino	Nacionalización	Entrega en Bodega	Alertas On Time	Estatus	Días de retraso (Proy. Entrega planta vs solicitada)	Saldo de la OC	Observaciones
A tiempo		21/12/2021		22/12/2021	Atrasada	ENTREGADO	-6		Proveedor recibió la OC
A tiempo		8/2/2022		10/2/2022	Atrasada	ENTREGADO	12		Proveedor recibió la OC // 13/01 Pendiente órdenes de compra actualizadas con precio 2022. // Alerta Temprana posible retraso // 10/02 en proceso de nacionalización

Diferencias en Cantidades	% Tolerancia	Factura	Medio de transporte	Proyectada de entrega en planta	Días diferencia entre colocación OC y fecha solicitada	Lead Time Real Colocación OC- Fecha Solicitada	Estimada de entrega del proveedor	Real de entrega del proveedor
0	0%		TERRESTRE	29/12/2021	147	184	8/12/2021	8/12/2021
0	0%		MARITIMA	16/2/2022	178	134	24/1/2022	24/1/2022

Fuente: elaboración propia (2022).

Tabla 5. Flujo de efectivo.

Flujo de efectivo							
Rubro	Meses						
	0	1	2	3	4	5	6
Ingresos por ventas		\$ 17,259	\$ 17,259	\$ 17,259	\$ 17,259	\$ 17,259	\$ 17,259
- Costos							
- Salario Encargado TI		\$ 3,601	\$ 3,601	\$ 3,601	\$ 3,601	\$ 3,601	\$ 3,601
- Salario Desarrolladores TI		\$ 2,791	\$ 2,791	\$ 2,791	\$ 2,791	\$ 2,791	\$ 2,791
- Salario Agente Especialistas aduanas		\$ 1,534	\$ 1,534	\$ 1,534	\$ 1,534	\$ 1,534	\$ 1,534
= Ingreso Neto	\$ -	\$ 9,333	\$ 9,333	\$ 9,333	\$ 9,333	\$ 9,333	\$ 9,333
- Otros Gastos	\$ -	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500
- Gasto por Amortización	\$ -	\$ 8,333	\$ 8,333	\$ 8,333	\$ 8,333	\$ 8,333	\$ 8,333
-Gastos por intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
= Utilidad neta antes de impuestos		\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500
- Impuesto de renta (30%)	\$ -	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150
= Ingreso neto después de impuestos		\$ 350	\$ 350	\$ 350	\$ 350	\$ 350	\$ 350
+ Gasto por Amortización		\$ 8,333	\$ 8,333	\$ 8,333	\$ 8,333	\$ 8,333	\$ 8,333
- Incremento en el capital de trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Recuperación del capital de trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Inversión requerida	\$ 50,000						
+ Recuperación de la inversión	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Amortización a la deuda	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
= Flujo neto nominal	\$ (50,000)	\$ 8,683	\$ 8,683	\$ 8,683	\$ 8,683	\$ 8,683	\$ 8,683
Flujos sin descontar acumulados		\$ 8,683	\$ 17,366	\$ 26,049	\$ 34,732	\$ 43,416	\$ 52,099
Flujos Descontados		\$ 8,586	\$ 8,490	\$ 8,394	\$ 8,300	\$ 8,207	\$ 8,115
Flujos Descontados Acumulado		\$ 8,586	\$ 17,075	\$ 25,470	\$ 33,770	\$ 41,978	\$ 50,093

Nota: Se utilizó como referencia información tomada de Powered by profesia, el MTSS y sap-business-on (2022).

Fuente: elaboración propia, (2022).

Tabla 6. Resultados de datos contables.

Tasa descuento mensual	1.13%
Flujos descontados	\$50,093
VAN	\$93
TIR (mensual)	1.19%
Periodo recuperación descontado	5.99
Periodo recuperación sin descontar flujos	5.76
ROI (%)	4.20%

Nota: Se utilizó como referencia la tasa de descuento de la Corporación ILG Internacional extraída de los Estados Financieros Auditados del Periodo 2021 (p. 50).

Fuente: elaboración propia, (2022).

A pesar de que, el desarrollo de la aplicación no persigue un fin lucrativo en sí mismo, se puede apreciar que el periodo de recuperación sin descontar y descontado de la inversión inicial, arrojan valores de 5.7 y 5.9 meses; lo cual implica que previo a que se cumplan los 6 meses de su puesta en funcionamiento se estaría recuperando la totalidad de la inversión inicial.

Así mismo, al analizar el cálculo del ROI se refleja que, con el valor final de los flujos proyectados no solo se recuperará el monto inicial invertido, sino que se obtendrá hasta un excedente del 4.20% (\$2099); situación que se mantiene aún si incorporamos el valor del dinero en el tiempo y descontamos dichos flujos, arrojando un valor del VAN (Valor Actual Neto) de \$93.

En concreto se concluye que, la inversión inicial se recuperará en su totalidad en menos de 6 meses y que, aunque el lucro no era el fin específico perseguido del proyecto, el mismo generará una rentabilidad.

Referencias

- Álava, J., & Moreno, M. (2016). Diseño de un modelo logístico para la importación de maquinaria industrial para la ciudad de Bogotá. Caso de estudio compresores industriales [Proyecto integral de grado, Fundación Universidad de América]. Repositorio institucional Universidad de América. <http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/544/1/3111374-2016-2-II.pdf>
- Anaya, J. (2018). El diagnóstico logístico. Una metodología para promover mejoras competitivas. Alfaomega Grupo Editor, S.A de C.V.
- Asociación Nacional de la Industria Química (ANIC). (2017). Las Cadenas de Valor en los Tratados y Acuerdos Internacionales. <https://aniqu.org.mx/boletines/2017/comercio.asp>
- Azuero, A. (2018). Significatividad del marco metodológico en el desarrollo de proyectos de investigación. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i8.274>
- Boero, C. (2020). Introducción a la logística. Jorge Sarmiento Editor - Universitas. <https://elibro.net/es/ereader/biblioutn/172313?page=8>.
- Caballero, P. (2015). Estrategia y organización comercial. Manual teórico. España, Editorial CEP S.L.
- Causas, D. (2015). Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación. https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/36805674/-Variables.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1556220570&Signature=zxVBPdWz39SDlcgDaj8rsUQJOLA%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3Dvariables_de_Daniel_Cauas.pdf

- Chavez, J. & Torres, R. (2012). Supply Chain Managment (Gestión de la cadena de suministro). 2.a ed., Chile. RIL Editores.
- Comisión Económica para América Latina (CEPAL). (2020). Los efectos del Covid-19 en el comercio internacional y la logística. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/458777/1/S2000497_es.pdf
- Espinosa, J., & Ortega, G. (2015). Plan de internacionalización empresarial. Manual práctico. España, ESIC Editorial.
- García, E. (2007). Marketing Relacional.: Cree Un Plan de Incentivos Eficaz. En E. B. García, Marketing Relacional.: Cree Un Plan de Incentivos Eficaz. Netbiblo.
- García, M., Grilló A., & Morte, T. (2021). La adaptación de las empresas a la realidad Covid: una revisión sistemática. Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía, 11(21), pp. 55-70. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.04>
- González, J. (2021). Descubre qué es el AMEF, cuáles son sus ventajas y cómo implementarlo en tu empresa. <https://www.crehana.com/blog/negocios/que-es-el-amef/>
- Guerra, I. (2007). Evaluacion y Mejora Continua: Conceptos y Herramientas Para La Medición y mejora del desempeño. Indiana, USA: Global Business Press.
- Guerrero, G. (2014). Metodología de la Investigación. (1 a. ed). México: Grupo Editorial Patria.

- Gutiérrez, A. (2021). Transporte, movilidad y territorio: perspectivas a partir de la pandemia Covid-19. *Revista Transporte y Territorio*, 25.
<http://revistascientificas.filo.uba.ar/index.php>
- Hernández, L. (2017). Técnicas logísticas para innovar, planificar y gestionar. Alfaomega Grupo Editor S.A. de C.V.
- Iglesias, A. (2020). Después de la pandemia de Covid-19, ¿qué le espera a la logística? *ESIC Business & Marketing School*.
<https://www.esic.edu/rethink/comercial-y-ventas/y-despues-de-la-pandemia-de-COVID-que-le-espera-la-logistica>
- Jerez, J & García A. (2015). Marketing internacional para la expansión de la empresa. España, ESIC Editorial.
- Lazo, A. (2020). Autonomía, vulnerabilidad, dependencia y derechos humanos: la configuración de un modelo social inclusivo para todas las personas. Dykinson.
<https://elibro-net.ezproxy.utn.ac.cr/es/ereader/biblioutn/175695?page=60>.
- Lerma, H. (2016). Metodología de la investigación: Propuesta, anteproyecto y proyecto.
https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=COzDDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=metodologia+de+investigacion+cientifica&ots=2g1hJg8uj&sig=IPk5LnPIAfYiZin0XpJLSOQBJD4#v=onepage&q&f=false
- Leyva, R., Rojas, K. & Aracena B. (2022). ¿El cierre de fronteras y el control de la Covid-19? El caso de Centroamérica y México.
<https://journals.openedition.org/poldev/5125#authors>

- Long, D. (2014). Administración de la cadena de abastecimiento global. Editorial Limusa SA de C.V. grupo Noriega editores.
- Marinucci, E. (2020). Logística y transporte internacional: la disrupción ante el Covid-19. *Revista Integración y Cooperación Internacional* (32): 6–21. <https://doi.org/10.35305/revistamici.v0i32.71>
- Martínez, E. y Urrosolo, M. (2018). Gestión administrativa del comercio internacional. España, Ediciones Paraninfo.
- Martins, J. (2022). Qué es un plan de contingencia y cómo crear uno en 8 pasos para evitar riesgos. <https://asana.com/es/resources/contingency-plan>
- Mendoza, C., Alfaro, J., & Paternina, C. (2015). Manual práctico para gestión logística. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioutnsp/reader.action?docID=4722185&query=transporte+terrestre>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2009). Preguntas frecuentes sobre el TLC Perú – EE.UU. https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/Bid/pdfs/Qu%C3%A9%20es%20un%20TLC.pdf
- Ministerio de Salud (MINSA). (2020). LS-PG-008. Lineamientos generales para limpieza y desinfección de espacios físicos ante el Coronavirus (COVID-19). <https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/biblioteca-de-archivos-left/documentos-ministerio-de-salud/vigilancia-de-la-salud/normas-protocolos-guias-y-lineamientos/situacion-nacional-covid-19/lineamientos-especificos-covid-19/lineamientos-de-poblacion-en-general/5452-version-3-27-de-mayo-2022-lineamientos-generales-para-limpieza-y-desinfeccion-de->

espacios-fisicos-ante-el-coronavirus-covid-

19/file#:~:text=Desinfectar%20las%20superficies%20que%20se,su%20efica
cia%20ante%20el%20virus.

Monroy, M. & Nava, N. (2018). Metodología de la investigación. Grupo Editorial
Éxodo. <https://elibro.utn.elogim.com/es/lc/biblioutn/titulos/172512>

Morales, C. (2011). Fenomenología y hermenéutica como epistemología de la
investigación Phenomenology and Hermeneutics as Epistemology
research. Paradígma, 32(2): 007-022.
[http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1011-
22512011000200002&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1011-22512011000200002&lng=es&tlng=es).

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2020). El teletrabajo durante la
pandemia de COVID-19 y después de ella.
[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---
travail/documents/publication/wcms_758007.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf)

Organización Mundial de la Salud (OMS). (2020). Información básica sobre la Covid-
19. [https://www.who.int/es/news-room/q-a-detail/coronavirus-disease-
COVID-19](https://www.who.int/es/news-room/q-a-detail/coronavirus-disease-COVID-19)

Organización Mundial del Comercio (OMC). (2020). La OMC hace público un nuevo
informe sobre cómo la crisis de la Covid-19 puede aumentar los costos del
comercio.
https://www.wto.org/spanish/news_s/news20_s/COVID_13aug20_s.htm

Organización Panamericana de la Salud (OPS). (2020). Actualización
epidemiológica: Nuevo coronavirus (2019-nCoV). [https://covid19-
evidence.paho.org/handle/20.500.12663/419](https://covid19-evidence.paho.org/handle/20.500.12663/419)

Presidencia de la República de Costa Rica. (2020). Hacienda publica lista de depositarios aduaneros para atender tránsito terrestre de mercancías durante la emergencia por Covid-19 [Comunicado de prensa].

<https://www.presidencia.go.cr/comunicados/2020/05/hacienda-publica-lista-de-depositarios-aduaneros-para-atender-transito-terrestre-de-mercancias-durante-emergencia-por-covid-19/>

Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER). (s.f.). Acuerdos Comerciales. <https://www.procomer.com/wp-content/uploads/Acuerdos-comerciales.pdf>

Proaño, D., Soler, V. y Bernabeu, E. (2017). Metodología para elaborar un plan de mejora continua. https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/art_6.pdf

Ramírez, D. (2019). Modelo de gestión para organizaciones empresariales: estructurado sobre los grupos de interés. Sinapsis, 11 (2): 47-64. https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:7PHu-s_s3LMJ:https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7399804.pdf+&cd=15&hl=es&ct=clnk&gl=cr

Real Academia Española. (RAE). (2006). Concepto de impacto. <https://www.rae.es/desen/impacto>

Real Academia Española. (RAE). (2021). Concepto de pandemia. <https://dle.rae.es/pandemia>

Riesco, J. (2021). ¿Qué Es Un Proceso Logístico? <https://enviame.io/que-es-un-proceso-logistico/>

- Robusté A. (2015). Logística del transporte. Barcelona, Spain: Universitat Politècnica de Catalunya.
<https://elibro.net/es/ereader/biblioutn/61418?page=16>.
- Ruiz, J. (2021). Manual del transporte de mercancías por carretera. Marge Books.
<https://elibro.utn.elogim.com/es/ereader/biblioutn/190578?page=12>
- Sánchez, E. & Grados, Á. (2017). La entrevista en las organizaciones (3a. ed.). Ciudad de México, México: Editorial El Manual Moderno. <https://elibro-net.ezproxy.utn.ac.cr/es/ereader/biblioutn/39763?page=63>.
- Sánchez, Ó. & Canales, A. (2020). ¡Quédate en casa! Resiliencia y bienestar: psicología aplicada en tiempos de pandemia. Barcelona, Editorial UOC.
<https://elibro-net.ezproxy.utn.ac.cr/es/ereader/biblioutn/167265?page=39>.
- Sánchez, R. (2021). Logística internacional post pandemia, análisis de las industrias aérea y de transporte marítimo de contenedores. CEPAL Naciones Unidas.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46656/1/S2000789_es.pdf
- Silvera, R. (2020). Gestión logística internacional. Colombia, ECOE Ediciones.
- Sistema Costarricense de información jurídica (SCIJ). (2007). Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_articulo.aspx?nValor1=1&nValor2=62270&nValor3=111452&nValor5=2
- Secretaría de Integración Económica Centroamericana (SIECA). (2020). Centroamérica reduce alrededor de un 40 % las transacciones para operaciones de comercio.
<https://www.sica.int/consulta/Noticia.aspx?Idn=122380&idm=1>

- Soler, D. (2017). Unidades de carga en el transporte (2a. ed.). Barcelona, Spain: Marge Books. <https://elibro.net/es/ereader/biblioutn/43753?page=11>.
- Soler, D. & Mira, J. (2021). Manual del transporte de mercancías. Marge Books. <https://elibro.utn.elogim.com/es/ereader/biblioutn/190863?page=11>
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. & Strickland, A. (2015). Administración estratégica. Mc Graw Hill Education
- Ugarte, O. (2020). País aplicará una ruta fiscal sanitaria para el transporte de mercancías. Seminario Universitario. <https://semanariouniversidad.com/pais/pais-aplicara-una-ruta-fiscal-sanitaria-para-el-transporte-de-mercancias/>
- Vaca, H. (2020). La filosofía lean en la cadena de valor: un componente esencial para crear ventajas competitivas. Revista de Investigación Enlace Universitario, 19 (1): 1390-6976 ISSN Digital: 2631-245X. <https://enlace.ueb.edu.ec/index.php/enlaceuniversitario/article/view/58/155>
- Westreicher, G. (2020). Optimización. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/optimizacion.html>

Anexos

Anexo 1. Entrevista

Entrevista Semiestructurada

Puesto del entrevistado _____ *Lugar* _____ *Fecha* _____

Introducción: El objetivo de la siguiente entrevista semiestructurada es obtener información real e importante para el tema de estudio de la investigación correspondiente a la Licenciatura en Logística Internacional de la Universidad Técnica Nacional (UTN), la cual se manipulará de forma confidencial.

Cuestionario usado en las entrevistas con el personal de ILG

El presente cuestionario consta de 20 preguntas abiertas, con el afán de estimular el diálogo entre ambas partes y facilitar el flujo de información de manera veraz y eficiente entre las partes.

Cada pregunta ha sido enfocada a fortalecer el desarrollo del concepto en estudio, según cada objetivo planteado.

RESPONDE AL OBJETIVO ESPECÍFICO #1

1. Cuando los costarricenses podemos palpar que el Covid-19 iba a ser un problema que no se iba a resolver de manera pronta; cuando se empiezan a dar cierres de fronteras; reducción de la actividad económica del país. ¿Cuál es su percepción del entorno comercial como integrante de la cadena logística de importaciones a nivel nacional?
2. En el momento cuando las restricciones de la movilidad de los costarricenses se encuentran en su punto máximo, ¿Sufrieron reducciones importantes en la cantidad de carga que ingresaba al almacén?

3. Basado en la cantidad de mercadería recibida, ¿Pudieron identificar sectores que se vieron perjudicados (reduciendo sus volúmenes de carga), u otro favorecidos incrementando sus compras?
4. ¿Existía algún procedimiento o plan de acción a nivel operativo, para saber cómo operar ante una situación como la vivida con el Covid-19?
5. ¿Podría mencionar los tres principales cambios y prioritarios en la implementación en el proceso logístico de importación provocados durante el 2020 y 2021 por causa del Covid-19?
6. ¿Por qué razón decidieron elegir estos cambios como los principales y los primeros en implantar en la organización?
7. ¿El objetivo al seleccionar estos cambios e implementarlos de manera prioritaria, es económico, operativo, es para cumplir con las normas del Ministerio de Salud?
8. ¿Cómo reacciona la empresa y el personal ante estos cambios?
9. ¿Ustedes consideran que hubieran podido como empresa sobrevivir exitosamente a la crisis del Covid-19, si no hubieran implementado los cambios planteados?

RESPONDE AL OBJETIVO ESPECÍFICO #2

1. Teniendo claro, que íbamos a tener crisis de Covid-19 para un buen tiempo, ¿Cuáles son los cambios urgentes que debe recibir el Plan PR-TI-03, para que sea la guía que ordene y priorice la forma de trabajar la empresa en el área de manejo de importaciones terrestres?

2. ¿Cuáles departamentos se ven influenciados en su operación diaria con el Plan PR-TI-03?
3. ¿Cuál es la estrategia planteada por la organización, para lograr que la implementación de los cambios, se dieran de manera eficaz y rápida?
4. ¿Cuánto tiempo y esfuerzo organizacional conlleva la aplicación de estos cambios?

RESPONDE AL OBJETIVO ESPECÍFICO #3

1. Hoy en día cuando el país está en proceso de regresar a la "normalidad diaria del costarricense", ¿Consideran exitosa las estrategias planteadas e implementada; para pasar la crisis vivida y Por qué?
2. ¿Si tuviéramos la capacidad de regresar en el tiempo, que harían diferente, durante el proceso de plantear e implementar las estrategias operativas, para conllevar la crisis del Covid-19?
3. ¿Si les preguntara cual fue la mayor enseñanza que les dejó esta crisis como organización que me diría?
4. Si mañana como organización, hay que enfrentarse a una crisis similar y de la misma magnitud que el Covid-19. ¿Consideran que podrían enfrentar esta nueva crisis de una manera más organizada?
5. ¿Consideran que los cambios planteados en el Plan PR-TI-03, ¿se van a conservar en el tiempo? O ¿fueron para atender una emergencia en un plazo determinado?

6. Si hoy hiciéramos una evaluación al proceso de manejo de importaciones terrestres. Podríamos decir que los cambios planteados en el Plan PR-TI-03, ¿quedó grabado en el ADN del personal?
7. ¿Si le pidiera que evaluara los resultados obtenidos, con una nota de 1 a10, donde 10 es la nota máxima, que calificación pondría y por qué?

Anexo 2. Plan PR-TI-03 de Transporte Terrestre Internacional

	Transporte Terrestre Internacional	Código: PR-TI-03	Versión: 10
---	---	----------------------------	-----------------------

1. OBJETIVO

Garantizar la satisfacción del cliente de la forma más eficiente mediante los servicios de Transporte de Terrestre Internacional de manera puntual, sin errores y libre de contaminación o daños.

2. ALCANCE

Este procedimiento arranca en el momento que el Ejecutivo de Servicio al cliente Operaciones (ESCO) de Grupo TLA recibe las instrucciones de parte de Comercial o del cliente para iniciar la coordinación del embarque y llevar a cabo la exportación y/o importación del FTL o LTL y finaliza con la emisión de pedido.

3. DEFINICIONES

AA:	Agencia Aduanal
CAM:	Centroamérica
CP:	Carta de Porte
DUA:	Declaración Única Aduanera
DUCA-F:	Formulario Aduanero Único Centroamericano
DUCA-T:	Declaración Única de Tránsitos
ESCO:	Ejecutivo de Servicio al Cliente y Operaciones
FTL:	Full Truck Loaded
LAPT:	Lista Aprobada de Proveedores Terrestre
LTL:	Less Truck Loaded
MC:	Manifiesto de Carga
OC:	Orden de Compra
OS:	Orden de Servicio
POD:	Proof of Delivery (Prueba de entrega)
TLA:	Grupo TLA
UT:	Unidad de transporte

4. ENTRADAS

- RE-CM-05 Orden de Servicio.
- Solicitud de equipo por parte de los clientes.
- RE-TI-07 Instrucción de colocación de equipo.
- Factura comercial por parte del cliente
- Prealerta de estación de origen o agente para el caso de importación.
- RE-SC-11 Acuerdo de seguridad entre asociados de negocio.
- RE-TI-14 Protocolo de contratación de transportistas.
- RE-TI-08 Relación de exportación.
- RE-TI-15 Listado de Choferes Transporte Internacional.

	Transporte Terrestre Internacional	Código: PR-TI-03	Versión: 1.0
---	------------------------------------	---------------------	-----------------

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

5.1. EXPORTACIÓN

5.1.1. Inicio del Servicio

Exportación FTL:

- Para los FTL se recibe la programación de los clientes para posicionamiento de unidades o del Departamento Comercial para cliente nuevos (cuando aplique).
- En caso de clientes nuevos se recibe por parte del Departamento Comercial la Oferta ganada (cotización) y contactos para dar inicio a la coordinación por parte de Operaciones. En caso de clientes recurrentes, esta es recibida directamente del cliente a operaciones por medio de correo electrónica, WhatsApp o telefónica.
- En caso de cuentas especiales se utilizará el SOP.

Exportación LTL:

- Recibir por parte del cliente o el Asesor de Logística la solicitud del servicio.
- En caso de clientes nuevos se recibe por parte del Departamento Comercial la Oferta ganada (cotización) y contactos para dar inicio a la coordinación por parte de Operaciones. En caso de clientes recurrentes, esta es recibida directamente del cliente a operaciones por medio de correo electrónica, WhatsApp o telefónica.
- En caso de re-exportaciones provenientes de Italia se recibe copia del BL de cada carga que será re-exportada por parte de operaciones del departamento Marítimo
- Cuando se trate de re-exportaciones de Centroamérica y México se recibe del ESCO de Importaciones copia de la CP y factura comercial.

Nota: Para el cliente ~~Clorax~~, se recibe un cronograma de carga semanal, con el cual se realizan las colocaciones por país y/o según instrucciones escritas y/o telefónicas del cliente.

*Para las consolidadas o LTL la ESCO debe proceder a completar el registro **RE-TI-08 Relación de Exportación**.*

5.1.2. Asignación de Equipo

- ESCO coordina con el proveedor o Coordinador de Flota la colocación de la Unidad de Transporte.
- Cuando el ESCO solicita directamente al transportista la colocación de la unidad se hace vía correo electrónico y se acompaña del registro **RE-TI-07 Instrucción de colocación de equipo**
- En el caso de cuentas especiales donde el ESCO se encuentra como ~~Joplat~~, este podrá asignar directamente el transporte vía telefónica y/o WhatsApp. Tomará copia de los documentos del chofer (Licencia, pasaporte y tarjetas de circulación) y emitirá el registro **RE-TI-07 Instrucción de colocación de equipo**.
- El coordinador de Flota y /o ESCO procede con la revisión física de la unidad de transporte donde se ubique el equipo y debe evaluar según lo establecido en el **RE-TI-04 Lista para Inspección de la Unidad de Transporte**.
- El coordinador de Flota o las ESCO podrán asignar inspecciones caninas en caso de sospecha o de manera aleatoria (El aleatorio se basará en el riesgo, en el cual la prioridad de elección será basada en el destino según el orden: Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y por último Panamá).
- Se deberá verificar según el registro **RE-TI-15 Listado de Choferes Transporte Internacional** que se tengan los datos al día del chofer asignado a la carga.
- No se utilizarán equipos refrigerados para cargas secas, a menos que exista una autorización previa de la gerencia de transporte internacional.

	Transporte Terrestre Internacional	Código: PR-TI-03	Versión: 10
---	---	---------------------	----------------

- En caso de que los choferes no hayan cargado previamente con Grupo TLA, se deberá aplicar el **RE-TI-14 Protocolo de contratación de transportistas**
- Cuando la unidad es solicitada directamente al transportista vía correo electrónico, el transportista emite su **RE-TI-04 Lista para Inspección de la Unidad de Transporte** y lo envía por la misma vía escaneado y firmado.
- En el caso de las colocaciones de las unidades que se cargan en Almacén Fiscal con carga LTL el registro **RE-TI-04 Lista para Inspección de la Unidad de Transporte** es elaborado por el chequeador de despacho, subcoordinador o coordinador de Almacén.
- En el caso de cuentas especiales donde el ESCO se encuentra como ~~lugar~~ el registro **RE-TI-04 Lista para Inspección de la Unidad de Transporte** es elaborado por el chequeador de despacho y/o ESCO.
- El coordinador de Flota o proveedor, entrega o envía vía correo al ESCO copia del expediente del transportista (Licencia, pasaporte y tarjetas de circulación) y este se archiva en cada file.
- Para las cuentas especiales se asigna el proveedor basado en las llamadas de disponibilidad de los transportistas.

Nota: No aplica para cliente ~~Clarox~~. Con ~~Clarox~~ estos expedientes se llevan en un archivo general.

- ESCO coordina con el Coordinador de Flotilla o Transportista la colocación de la unidad en el lugar, hora y fecha solicitada por el cliente.
- ESCO genera el número de file según **RE-TI-09 Reporte de Rendimientos** bajo el formato EXPOFTLXXXXMMYY o EXPOLTLXXXXMMYY, en donde las XXXX son números consecutivos iniciando con 0000, las MM corresponden al mes que se desarrolla (EN, FB, MZ, AB, MY, JN, JL, AG, ST, OC, NV, DC) y las YY en año en curso. En el caso de FTL corresponde a UT completas y el caso de LTL a unidades con carga consolidada.
- Los files son almacenados de manera digital en la carpeta compartida del departamento de Transporte internacional.
- ESCO envía por correo la información del transporte a posicionar a los clientes. Según el requerimiento del mismo. (cuando aplique)
- ESCO o el controlador de flota completa el **RE-TI-07 Instrucción de Colocación de equipo** de la unidad de transporte para el file digital.
- Cuando los transportistas solicitan anticipo se procede de la siguiente manera:
 - ESCO recibe o elabora la factura original de los transportistas y se paga de anticipo el 80% del flete (el restante 20% queda como saldo y se paga posterior a finalizado el viaje), además se verifica en el tarifario de costos que la tarifa sea la correcta y adecuada. Se podrá pagar el 100% del flete en ocasiones especiales como escases de equipos o según negociación con el transportista.
 - ESCO almacena la factura del transportista una vez aprobada por la jefatura para anexar al file y coordinar con contabilidad el registro.
 - ESCO elabora el cheque de adelanto y solicita la firma a la persona autorizada según **RE-TI-10 Firmas Autorizadas** para chequeras
 - El ESCO asignado por la jefatura es el responsable de realizar el fondeo de la cuenta, mediante reporte reintegro de caja chica.
- Todos los transportistas, ya sean unitarios o dueños de una flotilla, deberán firmar el **RE-SC-11 Acuerdo de Seguridad Asociados de Negocio**. Además, el Gerente de Transporte Internacional o la persona asignada por este deberá realizar las evaluaciones respectivas de estos acuerdos periódicamente.

	Transporte Terrestre Internacional	Código: PR-TI-03	Versión: 1.0
---	---	----------------------------	------------------------

5.1.3. Análisis Relación (Aplica para LTL)

- Se revisan las cargas existentes y se genera el registro **RE-TI-08 Relación de Exportación** para confeccionar la relación, se toman en cuenta los costos y gastos de cada envío.
- Para los clientes con tarifa escalonada la cotización es pasada a Operaciones por primera vez y para efectos de cada operación se revisa el peso y volumen por evento y se calcula sobre el mismo. Para efectos de cálculo se considera el peso volumétrico o el real, según sea el caso siempre el mayor será la base de cobro.
- Para el caso de las cargas de re-exportación de Italia se utiliza el acuerdo pactado con el agente.

5.1.4. Confección de files

- El ESCO asigna el nuevo file en el **RE-TI-09 Reporte de Rendimientos**, según sea el tipo de Operación LTL o FTL.
- El ESCO guarda los documentos de manera digital, los cuales corresponden a factura comercial, CP, MC, DUCA-T, DUA, DUCA-F (cuando aplique), prealerta, cotización, OC (para clientes nuevos), registro **RE-TI-03 Registro de Entrega de Documentos**.
- El ESCO completa todos los espacios correspondientes en el **RE-TI-09 Reporte de Rendimientos**.
- El ESCO enumera las Cartas de Porte y Manifiesto en el **RE-TI-06 Control de Consecutivos CP's y Manifiestos**, debe de llevar las iniciales de cada destino al inicio y posterior el consecutivo como mínimo. Si se utiliza el sistema Cargo System, los números de CP y manifiesto son generados automáticamente por este.

5.1.5. Orden del file

El file digital debe ser dividido en dos partes, la parte administrativa y la parte operativa de la siguiente forma:

- Parte Administrativa del file:
 - 1- Reporte de liquidación o "Cristal"
 - 2- Factura de venta
 - 3- Factura de costos
 - 4- RE-TI-07 Instrucción de Colocación de equipo
 - 5- Hoja de revisión física del equipo.
- Parte Operativa del file:
 - 1- Hoja de instrucción.
 - 2- Prealerta enviado al cliente
 - 3- Manifiesto de carga
 - 4- Carta de porte.
 - 5- DUCA T
 - 6- Factura Comercial
 - 7- Lista de empaque (cuando aplique)
 - 8- DUA de exportación
 - 9- DUCA T
 - 10- RE-TI-03 Registro de Entrega de Documentos

5.1.6. Solicitud de Pago

- El ESCO recibe y revisa la factura de Servicio del Proveedor y procede a realizar el cálculo del adelanto respectivo según el cliente y ruta.

	Transporte Terrestre Internacional	Código: PR-TI-03	Versión: 1.0
---	---	----------------------------	------------------------

- El ESCO procede con la emisión del cheque y solicita la firma a la persona autorizada según RE-TI-10 Firmas Autorizadas para chequeras para el adelanto del servicio prestado por el proveedor. O de la transferencia bancaria, según sea el caso.
- Coordina la entrega del pago sea, mediante transferencia, entrega directa o por medio de Coordinador de Flota.

5.1.7. Solicitud de Inspección Canina Antinarcóticos

- El ESCO o coordinador de Flota coordina con el proveedor de este servicio el lugar y la hora de inspección de la UT.
- El Proveedor de este servicio, emite el Reporte de Visita con la Unidad Canina.

Nota: El servicio de inspección canina se aplica para los clientes que soliciten el servicio, o en casos en que la Jefatura y o Coordinador de Flota consideren realizar una inspección aleatoria.

5.1.8. Coordinación de Custodio

- El ESCO solicita al Proveedor la colocación del custodio indicando la ruta en la cual será custodiada la UT.
- El ESCO recibe el tracking por parte del proveedor.

Nota: El servicio de custodio se aplica para los clientes que compren el servicio, o en casos en que la Jefatura y o Coordinador de Flota determinen hacerlo de forma aleatoria.

5.1.9. Confección de Documentos

- ESCO, recibe por parte del Cliente o Departamento Comercial, la factura comercial y Lista de empaque (cuando aplique)
- En el Sistema Informático o en Excel, digita la carta de porte y manifiesto. Los números de carta de porte y manifiestos son asignados manualmente y de forma consecutiva, en la carpeta compartida de Transporte Terrestre en el registro RE-TI-06 Control de Consecutivos CP y Manifiestos. En caso que se utilice el Sistema Cargo System, los números de CP y Manifiesto son asignados automáticamente.
- Elabora el DUCA-T en el sistema de tránsito internacional de mercancías del Ministerio de Hacienda.
- Archiva en el file de exportación digital.
- Imprime los juegos del transportista y se le hace entrega de los mismos.

Nota: En casos excepcionales, se envía a la frontera (Peñas Blancas o Paso Canoas) la documentación para que les sea entregada a los choferes.

5.1.10. Prealerta de Clientes en Origen

- El ESCO envía prealerta de salida al cliente con CP, MC, factura comercial, DUCA-F, DUA (cuando aplique) para los clientes de FTL.
- Para el caso de LTL el ESCO prealerta con CP únicamente al cliente. Adicional se le prealerta a la estación de destino con copia de todos los documentos relacionados a las cargas a entregar en cada destino.

5.1.11. Revisión y entrega de Documentación al Transportista

- El ESCO entrega los juegos de documentación de exportación, y elabora el registro RE-TI-03 Registro Entrega de Documentos o entrega el registro que proporciona el sistema informático, para que sea firmado por el conductor o representante del transporte.

	Transporte Terrestre Internacional	Código: PR-TI-03	Versión: 1.0
---	---	---------------------	-----------------

- Posterior a la entrega de los documentos, el ESCO debe asegurar que al cruzar frontera, el chofer firmara todos los documentos respectivos, esto mediante algún mensaje o llamada telefónica. Así evitar futuros inconvenientes por documentos que no se firmaran en frontera.

5.1.12. Seguimiento a los despachos

- El ESCO o coordinador de flota realiza el monitoreo de cada Conductor por medio de llamadas telefónicas, WhatsApp y se le envía el status al cliente y a las estaciones de destino.
- Los status son llevados vía correo electrónico para efectos de información a los clientes.

5.1.13. Ingreso de Pedido para facturación

Cliente con Crédito

- El ESCO Ingresa al sistema ~~Exactus~~ el pedido e Imprime la documentación de soporte requerida por el cliente. Se entrega al departamento de facturación.
- El Facturador hace entrega de la copia de expediente al ESCO para que este lo archive en el file correspondiente.

Cliente de Contado:

- El ESCO recibe por parte del departamento Comercial la cotización del servicio requerido.
- El ESCO procede a emitir la proforma y enviarla al cliente vía correo electrónico con copia al departamento de crédito y cobro.
- El ESCO recibe el visto bueno de crédito y cobro de la emisión del pago por parte del cliente.
- El ESCO Ingresa al sistema ~~Exactus~~ el pedido e Imprime la documentación de soporte requerida por el cliente. Se entrega a al departamento de facturación.
- El Facturador hace entrega de la copia de expediente al ESCO para que este lo archive en el file correspondiente.

Nota: En caso de que el cliente solicite una única factura en donde se incluyan los servicios de Transporte Internacional y Agencia Aduanal, el ESCO correspondiente debe proceder a incluir las rubras del servicio de Agencia Aduanal al momento de generar la facturación en el TIEX respectiva.

5.1.14. Informe de Seguros

- El ESCO ingresa en el reporte de seguros la información de los clientes que han adquirido el servicio de aseguramiento de carga.
- El Jefe de área autoriza el reporte de seguros una vez al mes.
- El ESCO asignado envía a la aseguradora el reporte autorizado por la jefatura.

5.1.15. Cierre de File

- El ESCO revisa los costos de flete, custodia, K9 y agente, demoras y cualquier otro asociado a la operación.
- El ESCO sella y firma la factura de los servicios asociados al file y asigna el número de exportación a la cual corresponde una vez autorizado por la jefatura, gerencia o persona autorizada para este fin.
- El ESCO envía la factura a contabilidad para su registro.
- En caso de no contar con alguna factura de costo, se utiliza el registro RE-TI-05 Control de Provisiones Liquidaciones donde se anotan los costos pendientes de factura.
- El ESCO verifica que los costos e ingresos se reflejen en el reporte de Liquidaciones emitido en el sistema ~~Exactus~~ y procede al cierre del file.

	Transporte Terrestre Internacional	Código: PR-TI-03	Versión: 1.0
---	---	----------------------------	------------------------

- El ESCO procede al ingreso de la información en el RE-TI-09 Reporte de Rendimientos en la carpeta compartida.

5.1.16. Confección de Indicadores

- El ESCO confecciona los indicadores según la necesidad del cliente que tenga asignado.
- El ESCO envía los indicadores a la jefatura una vez al mes.

Nota: Se trabajan indicadores para aquellos clientes que sean recurrentes y así lo soliciten. De no ser así, se manejan los indicadores en un consolidado general.

5.2. IMPORTACIÓN

5.2.1. Importación Completa

5.2.1.1. Notificación del servicio

- El ESCO recibe por parte del departamento comercial, el cliente, o la estación de origen, la notificación de un nuevo servicio de Importación. Esta información puede ser recibida mediante correo electrónico, llamada telefónica o WhatsApp.
- El ESCO determina si la carga es ruteada por TLA Costa Rica o si es notificada solo para seguimiento por una estación de TLA.

5.2.1.2. Coordinación con el Agente o Estación de TLA en otro país:

Cargas ruteadas por TLA Costa Rica:

- El Asesor de Logística o cliente envía información al ESCO para que este coordine con el agente o estación de TLA.
- El ESCO envía a origen la información del exportador e indica la fecha, hora y lugar de colocación, así como los contactos cuando es requerido.
- Si el cliente es nuevo el ESCO debe brindar a origen los datos del exportador para revisar el primer contacto. Si el cliente es frecuente solamente solicita la coordinación.
- La estación de origen y/o el agente contacta al exportador en su país para proceder con la coordinación de la colocación de la UT según el servicio contratado o especificado.
- Para clientes nuevos se debe contar con la orden de servicio sin excepción. Para clientes recurrentes se consulta al Asesor de Logística si se mantiene la anterior.
- El ESCO da seguimiento con la estación de origen de que la UT haya sido colocada en el punto de carga.
- El ESCO recibe la prealerta de origen.
- El ESCO recibe o solicita el status de la UT en tránsito para conocer su ubicación.
- ESCO genera el número de file según RE-TI-09 Reporte de Rendimientos bajo el formato IMPOFTLXXXXMMYY, en donde las XXXX son números consecutivos iniciando con 0000, las MM corresponden al mes que se desarrolla (EN, FB, MZ, AB, MY, JN, JL, AG, ST, OC, NV, DC) y las YY en año en curso. En el caso de FTL corresponde a UT completas y el caso de LTL a unidades con carga consolidada.
- Los files son almacenados de manera digital en la carpeta compartida del departamento de Transporte internacional.
- El ESCO solicita las facturas de costo para los clientes ~~Collect~~.

	Transporte Terrestre Internacional	Código: PR-TI-03	Versión: 10
---	---	---------------------	----------------

- En el caso de carga de origen México el agente notifica el transbordo de la unidad mexicana al equipo centroamericano. Así mismo, notifica la salida de la unidad de transporte.

Nota: En el caso de las cargas de origen México de LTL, el ESCO recibe la notificación del agente de que la carga se encuentra en Ciudad Hidalgo a la espera de ser consolidada para Centroamérica.

Nota: En el caso de las Cartas Porte de México que corresponden a carga ruteada el ESCO sustituye el formato del documento por uno con el logo de TLA que se le debe de brindar al operador para que transite con él.

Nota:

Cargas no ruteadas por TLA Costa Rica

- El ESCO recibe o solicita la prealerta del agente o estación de origen.
- El ESCO imprime la documentación adjunta en la prealerta.
- El ESCO genera el número de file según RE-TI-09 Reporte de Rendimientos bajo el formato IMPOFTLXXXXMMYY, en donde las XXXX son números consecutivos iniciando con 0000, las MM corresponden al mes que se desarrolla (EN, FB, MZ, AB, MY, JN, JL, AG, ST, OC, NV, DC) y las YY en año en curso. En el caso de FTL corresponde a UT completas y el caso de LTL a unidades con carga consolidada.
- Los files son almacenados de manera digital en la carpeta compartida del departamento de Transporte internacional.
- El ESCO solicita las facturas de costo para los clientes ~~Collect~~.
- El ESCO acusa de recibido la prealerta y solicita documentación pendiente en caso de requerirse.
- El ESCO recibe o solicita el status de la UT en tránsito para conocer su ubicación. (Cuando aplique)

Nota: En los casos de la carga no ruteada, la estación de origen da seguimiento al status de la carga de manera directa. El ESCO en Costa Rica espera cualquier instrucción de la estación de origen.

Nota: En los casos que no exista un cobra o costo asociado solamente se elabora el file con la documentación de la prealerta.

5.2.1.3. Seguimiento de Status y entrega de documentos

- El ESCO notifica a los consignatarios mediante correo electrónico, que tiene una carga en tránsito, y le hace llegar copia de la documentación no negociable; cuando la estación de origen no ha notificado al consignatario directamente. En caso que en origen no se notificara al departamento de Agencia Aduanal de Grupo TLA (y este sea parte del proceso de importación), el ESCO deberá solicitar que se envíen los documentos originales o proceder a re enviarlos.
- El ESCO gira las instrucciones al agente y/o estación de origen de la forma en que se llevara a cabo el trámite de la nacionalización vía correo electrónico. (Aplica para clientes nuevos).
- El ESCO verifica la condición del pago del flete contra el conocimiento de embarque sea ~~Prepaid~~ o ~~Collect~~; o si es crédito o contado.
- El ESCO recibe por parte del Almacén Fiscal el número de movimiento de ingreso de la mercancía vía correo electrónico.
- El ESCO le notifica al consignatario el número de movimientos de su mercancía vía correo electrónico.
- El ESCO no entrega documentos a los clientes que son de contado y que no han pagado el servicio.

Nota: En paralelo se verifica con el departamento de Crédito y Cobra la confirmación del pago para liberar las cargas de clientes de contado.

	Transporte Terrestre Internacional	Código: PR-TI-03	Versión: 10
---	---	----------------------------	-----------------------

5.2.1.4. Ingreso de Pedido para facturación:

Cliente con Crédito:

- El ESCO recibe por parte del departamento Comercial la cotización del servicio requerido.
- El ESCO Ingresa al sistema Exactus el pedido e imprime la documentación de soporte requerida por el cliente. Se entrega al departamento de facturación.
- El Facturador hace entrega de la copia de expediente al ESCO para que este lo archive en el file correspondiente.

Cliente con Contado:

- El ESCO recibe por parte del departamento Comercial la cotización del servicio requerido.
- El ESCO procede a emitir la proforma y enviarla al cliente vía correo electrónico con copia al departamento de crédito y cobro.
- El ESCO recibe el visto bueno de crédito y cobro de la emisión del pago por parte del cliente.
- El ESCO Ingresa al sistema Exactus el pedido e imprime la documentación de soporte requerida por el cliente. Se entrega al departamento de facturación.
- El Facturador hace entrega de la copia de expediente al ESCO para que este lo archive en el file correspondiente.
- En caso de que venga Collect, se realiza el cobro por el total del servicio cotizado o indicado en la CP más el cargo por des consolidación (cuando aplique), se solicita al Depto. de facturación la impresión de la factura.
- En caso de carga Prepaid, se realiza el cobro solo por costos de des consolidación o manejos. Y se solicita al Depto. de Facturación la impresión de la factura.
- Si el cliente es de crédito, se le envía la factura cobro de servicios junto con los documentos de importación. Si el cliente es de contado se solicita el pago vía transferencia o cheque y posteriormente se entregan los documentos de importación.

5.2.2. Importación Consolidada

5.2.2.1. Notificación del servicio

- El ESCO recibe por parte del departamento comercial, el agente o la estación de origen, la notificación de un nuevo servicio de Importación. Esta información puede ser recibida mediante correo electrónico, llamada telefónica o WhatsApp.
- El ESCO determina si la carga es ruteada por TLA Costa Rica o si es notificada solo para seguimiento por una estación de TLA o agente.

5.2.2.2. Coordinación con el Agente o Estación de TLA en otro país:

Cargas ruteadas por TLA Costa Rica:

- El Asesor de Logística o cliente envía información al ESCO para que este coordine con el agente o estación de TLA.
- El ESCO envía a origen la información del exportador e indica la fecha, hora y lugar de la recolecta, así como los contactos cuando es requerido.
- Si el cliente es nuevo el ESCO debe brindar a origen los datos del exportador para realizar el primer contacto. Si el cliente es frecuente solamente solicita la coordinación.
- La estación de origen y/o el agente contacta al exportador en su país para proceder con la coordinación de la recolecta.

	Transporte Terrestre Internacional	Código: PR-TI-03	Versión: 10
---	------------------------------------	---------------------	----------------

- Para clientes nuevos se debe contar con la orden de servicio sin excepción. Para clientes recurrentes se consulta al Asesor de Logística si se mantiene la anterior.
- El ESCO da seguimiento con la estación de origen y /o Agente que la recolecta se haya realizado.
- El ESCO recibe la prealerta de origen.
- El ESCO recibe o solicita el status de la UT en tránsito para conocer su ubicación.
- ESCO genera el número de file según RE-TI-09 Reporte de Rendimientos bajo el formato IMPOLTLXXXMMYY, en donde las XXXX son números consecutivos iniciando con 0000, las MM corresponden al mes que se desarrolla (EN, FB, MZ, AB, MY, JN, JL, AG, ST, OC, NV, DC) y las YY en año en curso.
- Los files son almacenados de manera digital en la carpeta compartida del departamento de Transporte internacional.
- El ESCO recibe la notificación del agente de que la carga se encuentra en Ciudad Hidalgo a la espera de ser consolidada para Centroamérica. (Aplica para las cargas de origen México)
- El ESCO recibe o solicita las facturas de costos para el registro en contabilidad.
- El ESCO imprime las facturas de costo para registro y anexa a file.

Nota: En el caso de las Cartas Porte de México que corresponden a carga ruteada el ESCO sustituye el formato del documento por uno con el logo de TLA. Para los clientes que son directamente del agente la CP se mantiene la CP enviada por origen.

Cargas no ruteadas por TLA Costa Rica

- El ESCO recibe o solicita la prealerta del agente o estación de origen.
- El ESCO imprime la documentación adjunta en la prealerta.
- El ESCO genera el número de file según RE-TI-09 Reporte de Rendimientos bajo el formato IMPOLTLXXXMMYY, en donde las XXXX son números consecutivos iniciando con 0000, las MM corresponden al mes que se desarrolla (EN, FB, MZ, AB, MY, JN, JL, AG, ST, OC, NV, DC) y las YY en año en curso. En el caso de FTL corresponde a UT completas y el caso de LTL a unidades con carga consolidada.
- Los files son almacenados de manera digital en la carpeta compartida del departamento de Transporte internacional.
- El ESCO acusa de recibido la prealerta y solicita documentación pendiente en caso de requerirse
- El ESCO recibe o solicita las facturas de costos para el registro en contabilidad.
- El ESCO recibe o solicita el status de la UT en tránsito para conocer su ubicación. (Cuando aplique).
- En los casos de carga LTL de origen México y Panamá el ESCO verifica si alguna de las cargas debe de ser re-exportada a otro país.
- El ESCO reporta al ESCO encargado de la exportación LTL las cargas que se deben re-exportar a otro país mediante correo electrónico y le hace entrega de la documentación original con el que arribo la carga.

5.2.2.3. Seguimiento de Status y entrega de documentos

- El ESCO notifica a los consignatarios mediante correo electrónico, que tiene una carga en tránsito, y le hace llegar copia de la documentación no negociable; cuando la estación de origen no ha notificado al consignatario directamente.
- El ESCO verifica la condición del pago del flete contra el conocimiento de embarque sea ~~Prepaid o Collect~~ o si es crédito o contado.

	Transporte Terrestre Internacional	Código: PR-TI-03	Versión: 1.0
---	---	---------------------	-----------------

- El ESCO recibe por parte del Almacén Fiscal el número de movimiento de ingreso de la mercancía vía correo electrónico.
- El ESCO le notifica al consignatario el número de movimientos de su mercancía vía correo electrónico.
- El ESCO no entrega documentos a facturación hasta que crédito y cobro haya verificado el pago del servicio por parte del cliente. Aplica solo para clientes de contado.

Nota: En paralelo se verifica con el departamento de Crédito y Cobro la confirmación del pago para liberar las cargas de clientes de contado.

5.2.2.4. Ingreso de Pedido para facturación:

Cliente con Crédito:

- El ESCO Ingresar al sistema ~~Exactus~~ el pedido e Imprime la documentación de soporte requerida por el cliente. Se entrega al departamento de facturación.
- El Facturador hace entrega de la copia de expediente al ESCO para que este lo archive en el file correspondiente. Según el procedimiento PR-FI-04 Facturación

Cliente con Contado:

El ESCO procede a emitir la proforma y enviarla al cliente vía correo electrónico con copia al departamento de crédito y cobro.

- El ESCO recibe el visto bueno de crédito y cobro de la emisión del pago por parte del cliente.
- El ESCO Ingresar al sistema ~~Exactus~~ el pedido e Imprime la documentación de soporte requerida por el cliente. Se entrega al departamento de facturación.
- El Facturador hace entrega de la copia de expediente al ESCO para que este lo archive en el file correspondiente. Según el procedimiento PR-FI-04 Facturación
- En caso de que venga ~~Collect~~ se realiza el cobro por el total del servicio cotizado o indicado en la CP más el cargo por des consolidación (cuando aplique), se solicita al Depto. de facturación la impresión de la factura.
- En caso de carga ~~Prepaid~~ se realiza el cobro solo por costos de des consolidación o manejos. Y se solicita al Depto. de Facturación la impresión de la factura.

5.2.3. Orden del file

El file digital debe ser dividido en dos partes, la parte administrativa y la parte operativa de la siguiente forma:

- Parte Administrativa:
 - 1- Reporte de liquidación o "Cristal "
 - 2- Factura de venta
 - 3- Factura de costos
- Parte Operativa:
 - 1- Copia de la prealerta enviado por la estación de origen
 - 2- Manifiesto de carga
 - 3- Carta de porte.
 - 4- DUCA T
 - 5- Factura Comercial
 - 6- Lista de empaque (cuando aplique)
 - 7- DUA de exportación
 - 8- DUCA T

	Transporte Terrestre Internacional	Código: PR-TI-03	Versión: 10
---	------------------------------------	---------------------	----------------

6. SALIDAS

- Carta Porte
- Manifiesto
- DUCA-T
- Prealerta
- RE-TI-08 Relación de exportación, en caso de servicio LTL
- Coordinaciones vía correo con otras áreas (Agencia aduanal y distribución nacional)

7. KPI'S

Se elabora un indicador mensual de satisfacción al cliente en el cual se medirá por cada exportación la puntualidad en la colocación, el tiempo real de tránsito, elaboración de documentos y calidad de la entrega (libre de golpes, mercadería completa y libre de contaminación) y adicionalmente se medirán los requisitos específicos en caso de que algún cliente lo solicite.

8. RIESGOS Y OPORTUNIDADES

Los riesgos y oportunidades asociados a las actividades o proceso que describe el documento estipulados en la RE-PE-05 Matriz de Riesgos de la compañía.

9. EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

La evaluación de los proveedores se realiza de acuerdo a lo establecido en el RE-CO-01 Gestión de compras.

10. CONTROL DE CAMBIOS

Fecha de revisión	Descripción del cambio
04/DIC/2020	Se actualiza el contenido del documento y se agrega la confección de files digitales para el almacenaje de la información.

11. ELABORACIÓN, APROBACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Elaborado:	Aprobado:	Revisado:
Julian Gutiérrez	Dennis Vargas	Francis Hernández
Coordinador de Transporte Internacional	Gerente Transporte Internacional	Sistemas de Gestión

12. ANEXOS

No aplican para este documento.

Anexo 3. Protocolo de tratamiento ante Covid-19

	Protocolo de tratamiento ante COVID-19	Código: IN-SO-04	Versión: 04
---	---	---------------------	----------------

1. OBJETIVO

Prevenir y contener la transmisión del virus dentro de las instalaciones de la empresa, en todos sus Centros de Distribución y edificios administrativos de la región.

2. ALCANCE

El protocolo aplica para todos los colaboradores de la empresa, así como visitas, clientes, contratistas y proveedores.

3. DEFINICIONES

3.1. CORONAVIRUS COVID-19:

Es la enfermedad infecciosa causada por el coronavirus que se ha descubierto más recientemente, se transmite por contacto con otra que esté infectada por el virus. La enfermedad puede propagarse de persona a persona a través de las gotas procedentes de la nariz o la boca que salen despedidas cuando una persona infectada habla, tose o estornuda, también si estas gotas caen sobre los objetos y superficies que rodean a la persona, de modo que otras personas pueden tocar estos objetos o superficies y luego se tocan los ojos, la nariz o la boca (OPS/OMS, 2020).

3.2. CASO SOSPECHOSO

- a) Persona con infección respiratoria aguda (fiebre y al menos un signo o síntoma de enfermedad respiratoria por ejemplo tos, dificultad respiratoria, congestión nasal), pérdida del gusto o el olfato.
- b) Persona que tuvo contacto físico cercano con un caso confirmado o probable por COVID-19.
- c) Un historial de viajes fuera del país en los 14 días previos.

3.3. CASO PROBABLE

Toda persona que cumpla el criterio de caso sospechoso con pruebas diagnósticas para el virus que causa COVID-19 inconclusas o pruebas con resultados positivos en el análisis de pan-coronavirus (pruebas para detección genérica de coronavirus).

3.4. CASO CONFIRMADO

Persona a la que se le haya aplicado la prueba PCR-RT y saliera positivo, debidamente autorizada por el Ministerio de Salud, indistintamente que no presente los síntomas y signos clínicos.

3.5. LIMPIEZA

Acción y efecto de eliminar la suciedad y contaminación de una superficie mediante métodos físicos o químicos.

3.5.1 Limpieza tipo A: Limpieza diaria que es ejecutada por el personal de limpieza ordinario de la compañía, para las áreas comunes, como servicios sanitarios, cafetines, pasillos, salas de reunión, recepciones, entre otros. Como equipo de protección, el personal de limpieza debe utilizar guantes desechables.

3.5.2 Limpieza tipo B: Limpieza y desinfección profunda por personal capacitado para limpiar y desinfectar un área donde haya transitado o permanecido un caso sospechoso. Como equipo de protección, el personal de limpieza debe utilizar guantes desechables, mascarillas desechables, gabacha y fundas protectoras para los zapatos (o protocolo de limpieza posterior de los zapatos).

3.5.3 Limpieza tipo C: Limpieza y descontaminación profunda que realizará una empresa especializada que requiere fumigación masiva de una zona amplia o de difícil acceso como un almacén o un edificio administrativo completo.

3.6. DESINFECCIÓN

Eliminación de los gérmenes que infectan o que pueden provocar una infección en un cuerpo o un lugar.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROTOCOLO

4.1. COMITÉ DE PREVENCIÓN

Para efectos de realizar labores de prevención y de contención del COVID-19 en los lugares de trabajo, las empresas crearán un “Comité de Prevención y Seguridad”, conformada por un mínimo de 2 a 6 trabajadores, dependiendo del tamaño de la empresa, de acuerdo al siguiente cuadro:

Tamaño de empresa	Mínimo de integrantes
De 2 a 10 trabajadores	2 personas
De 11 a 40 trabajadores	4 personas
De 41 o más trabajadores	6 personas

Nota: La estructura del comité local, debe ser según el acatamiento de los requisitos legales, según el país.

El término de funcionamiento del comité será por el tiempo que dure la pandemia por el COVID-19 indicado por la Organización Mundial de la Salud y debidamente confirmado por el Ministerio de Salud local.

4.1.1. Funciones del Comité

- El Comité se encontrará activo todo el tiempo, por lo que se reunirá para dialogar sobre las medidas a seguir y los avances en la aplicación del protocolo todas las veces que sea necesario y llevar un control de salud de los trabajadores de la empresa.
- Encargarse de la divulgación, comprensión y cumplimiento de este protocolo.
- Mantenerse informado de la evolución del COVID-19 en el país, incluyendo el número de casos confirmados y casos sospechosos, las áreas donde se ha confirmado presencia del virus, así como el seguimiento a las estadísticas oficiales, brindadas por el Ministerio de Salud.

	Protocolo de tratamiento ante COVID-19	Código: IN-SO-04	Versión: 04
---	---	---------------------	----------------

- d) Conocer y utilizar de manera responsable las líneas de atención telefónica, solo el personal de Desarrollo Humano, o la persona asignada por el Gerente de País, serán los responsables de notificar formalmente al Ministerio de Salud, al tener conocimiento de posibles casos de COVID-19 en la empresa. El número de llamada habilitados están en el anexo 3, donde se le preguntará al trabajador lo siguiente:
- Datos generales del trabajador.
 - Síntomas presentados.
 - Historial de viaje o contacto con personas que hayan estado fuera del país.
- e) Llevar una bitácora actualizada de todos los datos de salud de los trabajadores de la empresa, en donde se debe incluir:
- Nombre, número de cédula o pasaporte y edad del trabajador.
 - Datos del lugar de la vivienda. Este dato permitirá conocer cuáles trabajadores viven dentro de los focos de propagación del virus.
 - Indicar si el trabajador tiene enfermedades crónicas.
 - Indicar si el trabajador ha estado de viaje y en cuales países, en los últimos 21 de días.
 - Indicar si el trabajador ha estado en contacto con viajeros que hayan estado durante los últimos 21 días en países donde existe el virus.
 - Indicar si el trabajador ha estado en contacto con médicos o trabajadores de la salud que estén trabajando directamente con pacientes de COVID-19 o centros hospitalarios expuesto al virus.
 - Indicar si algún familiar del trabajador está en observación, cuarentena u hospitalizado por posible caso o confirmación de COVID-19.
 - Mantener vigilancia sobre los trabajadores para verificar si presentan algún síntoma de COVID-19.

Nota: La bitácora deberá reposar en las oficinas de Recursos Humanos de la empresa.

- f) Analizar los datos que se actualicen en la bitácora para dar sugerencia a los supervisores de las medidas a tomar por cada trabajador, según las recomendaciones que se indiquen en este protocolo.
- g) Llevar un control de cuáles áreas de la empresa y/u ocupaciones tiene mayor riesgo de contagio del COVID-19 por mayor exposición al público, para tomar las medidas que se indica en este protocolo.
- h) Garantizar la creación de brigadas de limpieza necesarias dentro de la empresa para desinfectar las áreas más expuestas al COVID-19; estas pueden estar compuestas por el personal de aseo de la empresa, ayudantes generales y trabajadores que disponga la empresa.
- i) Verificar y asegurar que los baños siempre dispongan de material de aseo para el frecuente lavado de manos de los trabajadores.
- j) Supervisar que la brigada de limpieza haga trabajo de limpieza constante de todas las áreas comunes y tránsito de trabajadores y que utilicen los productos de limpieza con los componentes sugeridos en este protocolo.
- k) Verificar según las medidas indicadas en este protocolo, cuáles ocupaciones van a requerir utilizar mascarillas, guantes u otros equipos de protección personal.
- l) Capacitar a los trabajadores sobre el uso correcto de los equipos de protección personal.
- m) Hacer capacitación sobre el uso de este protocolo al personal de la empresa.
- n) Es muy importante no alarmar al personal de la empresa con el Covid-19, ya que el estrés es una causa de disminución de defensas inmunitarias, desmotivación en el trabajo y aumenta la carga laboral, por lo tanto, el comité debe preservar la tranquilidad en el trabajo.

	Protocolo de tratamiento ante COVID-19	Código: IN-SO-04	Versión: 04
---	---	---------------------	----------------

- o) Llevar con ética y con estricta confidencialidad la información encontrada en las bitácoras. La información contenida en este registro sólo podrá ser discutida con los supervisores con el objetivo de tomar decisiones y preservar la salud de los trabajadores. Sólo se debe verificar si algún trabajador presenta síntomas en la bitácora o si tiene algún nivel de contacto relacionado con viajes al extranjero. Es un momento de emergencia nacional en el país que requiere poner en práctica la solidaridad dentro de las áreas de trabajo.
- p) Establecer un método para mantener la comunicación e información relevante del COVID-19, medidas de higiene y medidas preventivas a aplicar, números de contacto, así como: Creación de tableros informativos.
- q) Enviar correos electrónicos empresariales.
- r) Actualización de redes sociales empresariales.

Nota: Las funciones del comité establecidas anteriormente podrán ser realizadas por todos los miembros del comité en su conjunto, dividirse las funciones entre estos o delegar a otros trabajadores, siempre y cuando sean supervisados por los miembros del comité.

4.1.2. Exclusiones del Comité

- El comité no podrá recetar medicamentos, ni indicar a los trabajadores que pueden auto medicarse.
- Los únicos autorizados para certificar periodos de observación, aislamiento y cuarentena son el Ministerio de Salud y la Caja de Seguro Social.

4.2. ACCIONES DE PREVENCIÓN

4.2.1. Medidas generales

- a) Saludo sin contacto. Evitar el saludo de manos, beso o abrazo, incluso mantener una distancia de por lo menos 1.8 m entre personas.
- b) Aplicar el correcto protocolo de lavado de manos, cada vez que tosa y/o estornude. (Ver anexo 1, Protocolo lavado de manos).
- c) Aplicar la forma correcta de toser y estornudar, es decir, debe cubrirse la boca con el ángulo interno del codo, utilizar toallas desechables o usar cubre bocas si es constante. (Ver anexo 2, Protocolo de tosido y estornudo).
- d) Asegurar que todos los puntos de lavado de manos y las estaciones de sanitización cuenten con todos los insumos necesarios para su uso, entre ellos jabón líquido, alcohol gel y toallas o secadores de manos.
- e) Realizar al menos, 2 veces por día, la limpieza con productos desinfectantes de las áreas comunes y al menos, 3 veces por día, la limpieza en servicios sanitarios. (Ver registro RE-SO-10).
- f) Evitar compartir útiles y herramientas de oficina entre trabajadores.
- g) Para evitar la aglomeración del personal de la empresa durante la hora de almuerzo, el empleador creará facilidades para que los trabajadores puedan escoger utilizar este tiempo a diferentes horas. Esta medida va orientada a mantener a los trabajadores dispersos y que no estén todos al mismo tiempo en el comedor.
- h) Tener disponible un lugar donde el trabajador pueda lavar sus utensilios de cocina y asegurar que exista jabón para que lo pueda realizar.
- i) Los trabajadores no podrán compartir utensilios de cocina, recipientes, vasijas, vasos, etc.

	Protocolo de tratamiento ante COVID-19	Código: IN-SO-04	Versión: 04
---	---	---------------------	----------------

- j) La brigada de limpieza realizará las actividades de aseo del comedor después de cada turno de hora de almuerzo establecido por el empleador; asegurando de esa forma tener todo limpio para el siguiente turno de trabajadores.
- k) Reducir las visitas de proveedores y otras visitas comerciales a las estrictamente necesarias, debe preferirse en cualquier caso donde sea posible las reuniones por medios virtuales (video llamadas o conferencias telefónicas).
- l) Promover el teletrabajo rotativo (hasta donde las funciones y ejecución del puesto lo permitan) para minimizar la cantidad de personas que llegan a las instalaciones.
- m) Cada centro de trabajo debe designar un espacio para aislar a las personas que presenten síntomas sospechosos hasta que sean valoradas por el personal médico.

4.2.2. Ingreso y reingreso del personal

- a) El control de acceso de huella, se suspenderá y se habilitará acceso biométrico, con tarjeta personal de acceso o la recepcionista o puesto de seguridad y control, deberá abrir las puertas de acceso.
- b) El ingreso será supervisado para identificar a los colaboradores con síntomas asociados al COVID-19 en la entrada y restringir su ingreso hasta que sean valorados por un médico.
- c) Se procederá a tomar la temperatura a todos los clientes, visitas, proveedores y contratistas, verificando que la misma no exceda los 38° C.
- d) Una vez de haber ingresado a la empresa, debe realizar el protocolo de lavado de manos antes de iniciar su jornada laboral.
- e) Todo el personal que haya salido de las instalaciones durante su jornada y regrese nuevamente, también debe lavarse las manos, al reingresar.
- f) En las áreas donde exista mayor densidad de colaboradores, debido a la operación, por ejemplo, los almacenes, se les debe tomar la temperatura al ingreso, y registrar los casos que presenten más de 37°C (RE-SO-11 Control de temperatura de colaboradores).

4.2.3. Ingreso de clientes, visitas, proveedores y contratistas

- a) Se procederá a tomar la temperatura a todos los clientes, visitas, proveedores y contratistas, verificando que la misma no exceda los 38° C.
- b) El ingreso de cualquier visita o proveedor con síntomas asociados al COVID-19 (tos fuerte, fiebre, secreción nasal) no está autorizado. Si algún proveedor presenta una tos muy fuerte, se le dar una mascarilla y se le retirará de las instalaciones.

4.2.4. Reuniones y procesos de concentración de personas

- a) Las reuniones deben ser virtuales en todos los casos en los que sea posible. Las reuniones presenciales deben restringirse a las estrictamente necesarias y limitarse a grupos que no superen el 50% de capacidad de la sala de reuniones.
- b) Antes de iniciar la reunión presencial, todos los presentes se deben de lavar las manos.
- c) Cada vez que hay una reunión de personas en alguna sala u oficina, se deberá higienizar el lugar al inicio y al final.
- d) Las salas de reunión y áreas de concentración de personas deben contar con estaciones de higienización que tengan al menos alcohol en gel.

	Protocolo de tratamiento ante COVID-19	Código: INI-SO-04	Versión: 04
---	---	----------------------	----------------

4.2.5. Estrés laboral:

Tener la presencia de casos de COVID-19 causa estrés en la sociedad y esto repercute directamente en el estrés laboral; es por esto, que los empleadores les permitirán a sus trabajadores tomar pequeñas pausas de máximo 5 minutos por hora, con el objetivo de realizar ejercicios de estiramiento, respiración, buscar agua para hidratarse, ir al baño, etc. Esto permitirá que exista buena armonía dentro de la organización.

4.2.6. Limpieza de las instalaciones, higienización y sanitización de superficies

- Las zonas de ocupación común, así como las instalaciones en general, deben ser desinfectadas al menos, 2 veces al día.
- Los servicios sanitarios serán sanitizados al menos 3 veces al día, el registro de limpieza debe colocarse de manera visible en los baños y un supervisor deberá velar porque esta tarea se realice adecuadamente (RE-SO-10).
- Limpiar constantemente las áreas comunes, tales como: comedores, salones de reuniones, pasillos, puertas, áreas de acceso y cualquier otro lugar donde exista tránsito de personas dentro de la empresa.
- Limpiar constantemente los agarraderos, las maniguetas de las puertas o cualquier superficie de metal que se tenga en la empresa; ya que en el metal vive más tiempo el virus COVID-19.
- Todo el personal debe limpiar y desinfectar las superficies de trabajo, teléfonos, equipos de computadora y otros equipos de trabajo que usen frecuentemente.
- Debe evitarse la acumulación excesiva de residuos en las instalaciones.
- No se permiten hacer barridos en seco; en su lugar, se realizarán barridos húmedos o limpieza de pisos con trapeador; de esta forma se evita el esparcimiento del polvo lo cual podría traer complicaciones respiratorias que pueden afectar a la hora de tener el virus COVID-19.
- Mantener las cortinas abiertas, ya que la iluminación natural del sol ayuda a prevenir que el virus permanezca mucho tiempo en las superficies.
- Los sistemas de climatización y ventilación deben recibir mantenimiento frecuentemente garantizando el cambio regular de los filtros.

4.2.7. Desinfección de unidades de transporte

- Las unidades de transporte deben desinfectarse después de cada viaje con productos apropiados de limpieza y desinfección como lo son cloro, hipoclorito de sodio y agua. Deben de limpiarse internamente al menos al final de cada jornada de trabajo, dando especial énfasis a las superficies de apoyo de los vehículos y zonas como manubrios, marchas, seguros, cinturones de seguridad, maniguetas.
- Planificar e implementar un programa de desinfección de las unidades de camiones particularmente superficies de contacto manual.

4.2.8. Personal de transporte

- Se procederá a tomar la temperatura a todo el personal de transporte nacional, regional e internacional, que requiera hacer ingreso a un Centro de Distribución. La temperatura no debe exceder los 38° C.
- Los conductores que se encuentren con sintomatología de infección de vías respiratorias (fiebre, tos, congestión nasal, dolor de garganta) deben consultar en los servicios de salud para su atención. Si la empresa

	Protocolo de tratamiento ante COVID-19	Código: IN-SO-04	Versión: 04
---	---	---------------------	----------------

cuenta con servicios médicos de empresa, deben de ser remitidos para su evaluación al momento de iniciar síntomas o en su defecto ser remitido al Centro de Salud correspondiente.

- c) Una vez realizado el ingreso, el personal de transporte debe realizar el protocolo de lavado de manos.
- d) Todas las unidades de transporte con estaciones de desinfección (alcohol en gel 70% u otras soluciones de desinfección).

4.2.9. Capacitación e información del personal

- a) Todo el personal debe recibir información oficial de la organización respecto al COVID-19 y los protocolos internos que se han implementado para evitar su propagación.
- b) El protocolo se debe dar a conocer a los clientes, visitantes, proveedores y contratistas.
- c) Debe existir información de fuentes oficiales en puntos de comunicación como pantallas, pizarras y cualquier otro punto utilizado por la empresa.
- d) Cada Centro de Trabajo deberá comunicar y publicar los canales de comunicación para evacuar dudas al personal y que los colaboradores puedan informar oportunamente sobre algún caso relacionado al COVID-19.
- e) Solo los Gerentes de País y el Director de Desarrollo Organizacional, son los responsables de emitir los comunicados oficiales, ya sea para los clientes o el personal de la empresa. También, son los únicos que pueden autorizar a otra gerencia de brindar información o comunicar al personal o clientes.

4.2.10. Gestión de viajes de los trabajadores (salidas y retornos)

- a) Los viajes al extranjero deben restringirse a los estrictamente necesarios.
- b) La persona que tenga que viajar, debe informarse de las tanto de las normas locales para su reingreso como las del lugar de destino y escalas, para que no se exponga a aislamientos u otras medidas en el extranjero.
- c) Los trabajadores que regresan del extranjero deberán realizar teletrabajo al menos por los primeros 14 días naturales posterior a su arribo al país. En caso de presentar cualquier síntoma de COVID-19 debe informar y acudir a un centro médico y acatar las recomendaciones del Ministerio de Salud respectivo.

4.3. PROTOCOLO DE ACTUACIÓN DE CASOS SOSPECHOSOS

4.3.1. Manejo de casos sospechosos

- a) Todo colaborador tiene la responsabilidad de informar a su supervisor si está presentando síntomas relacionados al COVID-19 o ha tenido contacto con casos confirmados.
- b) En caso de reportar un caso sospechoso, se procederá a tomar la temperatura con el termómetro sin contacto. Si la temperatura es igual o superior a los 38° C, se debe proceder a aislar al colaborador en el espacio previamente designado en el Centro de Distribución para su atención.
- c) Se le colocará al colaborador un cubrebocas y la persona que le brinde atención, debe colocarse cubrebocas y guantes.
- d) Se procederá a completar el registro del caso en el documento RE-SO-12, para recopilar sintomatologías y factores de riesgo.
- e) Una vez finalizado este registro, si el trabajador presenta dos o más signos, se debe remitir a un centro de salud lo antes posible (bajo el protocolo de traslado establecido por el Ministerio de Salud), la empresa coordinará el respectivo traslado si el colaborador, así lo requiere.

	Protocolo de tratamiento ante COVID-19	Código: IN-SO-04	Versión: 04
---	---	----------------------------	-----------------------

- f) Dar mascarilla o su similar a la persona con síntomas, a fin de que se traslade al centro médico de tal forma que no propague el posible virus.
- g) En caso de que se deba acompañar a un colaborador sospechoso al centro médico, ambos deberán utilizar mascarilla y lentes de seguridad.
- h) Los casos confirmados deberán ser notificados de inmediato a la jefatura directa, personal de Desarrollo Humano, al comité de seguridad y la Gerente de País y en caso de los contratistas, al anfitrión contacto entre el cliente y su empresa. Tal información debe ser entregada a la Gerencia General en no más de 2 días naturales por las vías de comunicación establecidas.

4.3.2. Reporte de casos sospechosos

- a) El patrono debe mantener contacto diario con el afectado o familia para conocer los resultados de la sospecha, ya sea a través del personal de Desarrollo Humano, miembro del comité de prevención u otro asignado por el gerente de país.
- b) Proceder con el proceso de incapacidad para evitar que la persona vuelva a la empresa hasta que esté completamente sano, con el fin de disminuir el riesgo de contagio.

4.3.3. Limpieza y desinfección

- a) Realizar una limpieza profunda **Tipo B**, del cubículo o casillero del caso sospechoso y los que están alrededor, así como de los aparatos electrónicos, las áreas comunes, alfombras, llavines de puertas, barandas de escaleras, sanitarios y cualquier otra área que se considere infectada.
- b) El personal de limpieza debe utilizar el siguiente equipo de protección personal: Mascarilla desechable, guantes, fundas para zapatos (o limpieza posterior de los mismos), al momento de realizar dicha labor.
- c) Una vez finalizada la desinfección de la zona, el personal de limpieza debe realizar el protocolo de lavado de manos y uso de alcohol en gel, así como el cambio de ropa.
- d) Si es factible, la oficina o el área de mayor riesgo, puede mantenerse en aislamiento por 3 días.

4.3.4. Limpieza Tipo C

- a) Esta limpieza se recomienda para áreas muy grandes o de difícil acceso, por ejemplo, los almacenes o todo un edificio administrativo.
- b) Esta limpieza se debe realizar por una empresa especializada, que cuente con los equipos, la capacitación y los respectivos permisos y certificados, que garanticen un trabajo eficiente.
- c) La limpieza incluye la fumigación de las áreas, con los equipos y soluciones recomendadas por los expertos.
- d) El aislamiento de las instalaciones será según la recomendación de la empresa fumigadora.

4.3.5. Manejo de desechos

Todos los desechos por desinfección y sanitización para un caso sospechoso, deben desecharse en una misma bolsa, diferenciada y sellada.

4.3.6. Seguimiento de casos sospechosos

Se aplicarán medidas como cuarentena, seguimiento, aislamiento y se debe evaluar si el colaborador puede ejecutar o no teletrabajo, por medio de seguimiento diario de los síntomas. Si el Centro de Salud determina la aplicación de la prueba del COVID-19, se deben tomar las siguientes medidas de acuerdo a los resultados:

	Protocolo de tratamiento ante COVID-19	Código: IN-SO-04	Versión: 04
---	---	---------------------	----------------

- Negativo: Pasar al protocolo de reingreso a las labores
- Positivo: Activar el protocolo de limpieza Tipo C.

4.3.7. Mapeo del caso sospechoso

La organización debe asignar un responsable de elaborar una lista de los posibles contactos del caso sospechoso o confirmado, este puede ser personal del comité, de desarrollo humano, o cualquiera que el gerente de país designe.

4.4. PROTOCOLO DE ACTUACIÓN DE CASOS CONFIRMADOS

4.4.1. Cuarentena de los contactos directos

- Toda persona trabajadora que mantuvo contacto directo con un caso confirmado, ya sea fuera o dentro de la organización, aunque no presente síntomas, le será girada una orden sanitaria de aislamiento domiciliario a cargo del Ministerio de Salud, por un espacio total de 14 días, los cuales se contarán a partir de la fecha en que se dio el último contacto con el caso confirmado; durante ese tiempo la persona trabajadora estará cubierta por una incapacidad otorgada por el Seguro Social si el contacto con el caso confirmado se dio fuera de la organización y por una incapacidad cubierta por la póliza de riesgos laborales (para el caso de CR, el INS) si el contacto con el caso confirmado se dio dentro de la organización.
- El Ministerio de Salud dará seguimiento telefónico a los pacientes para monitorear si desarrollan o no síntomas, durante todo el tiempo de aislamiento. En caso de agravamiento del cuadro, el Seguro Social es la entidad que puede girar la orden de traslado del paciente al centro médico, o en caso contrario, de emitir la solicitud de aplicación de las pruebas para eventualmente poder dar de alta al paciente.
- Si el Ministerio de Salud o Seguro Social, por el criterio que fuese o de no contar con la capacidad inmediata de brindar el seguimiento a los casos relacionados o sospechosos, la empresa será la que brinde un seguimiento diario remoto a dichos casos, para comprobar la evolución de los posibles síntomas.
- Si la persona confirmada tuvo contacto físico con personas externas a la organización se les debe comunicar de manera inmediata, para que la empresa respectiva, tome sus propias medidas.
- Es obligación de la empresa atender y acatar cualquier medida específica que brinde el Ministerio de Salud, con respecto al manejo de los casos confirmados, con el fin de contar la propagación.

4.4.2. Limpieza y fumigación profunda (Tipo C)

- Se llevará a cabo una limpieza profunda de todas las áreas de las instalaciones o infraestructura física cuando se confirme el caso. La empresa activará el protocolo con los proveedores de limpieza, para actuar de forma inmediata. Durante el tiempo que tarda el proceso de limpieza y hasta que se complete efectivamente, ningún colaborador puede estar en la zona indicada. El proceso de coordinación y limpieza, no debe demorar más de 24 h para garantizar la continuidad del servicio.

	Protocolo de tratamiento ante COVID-19	Código: IN-SO-04	Versión: 04
---	---	---------------------	----------------

- b) Se comunicará al personal involucrado o afectado por la situación y se realizará el monitoreo de los trabajadores, con el fin de confirmar o descartar la presencia de síntomas posteriores a la confirmación del caso, aún si no mantuvieron contacto cercano con la persona trabajadora afectada.

4.5. PROTOCOLO DE REINGRESO A LAS LABORES

- a) El reingreso del afectado será mediante el otorgamiento de alta médica de la institución de salud respectiva, este tendrá el visto bueno de Desarrollo Organizacional y del Gerente de área.
- b) El supervisor de área debe realizar una reunión con su equipo para anunciar el reingreso del colaborador y que el mismo, ya fue dado de alta y no puede contagiar a otras personas, por lo tanto, su trato y convivencia laboral debe ser totalmente normal, y no puede ser objeto de discriminación, hostigamiento, burlas o que sea apartado.

4.6. CANALES DE COMUNICACIÓN

- Información interna: Información en relación con casos sospechosos se deben canalizar a través de los integrantes de la Comisión de Prevención local.
- Comunicados externos y prensa: Solamente pueden ser abordados por el Gerente País o un representante autorizado.

5. CONTROL DE CAMBIOS

Fecha de revisión	Descripción del cambio
31-OCT-20	Se actualizan las condiciones para el reingreso laboral, en el apartado 4.5.

6. ELABORACIÓN, APROBACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Elaborado:	Aprobado:	Revisado:
Rebeca Sandoval Castillo	Candido Collazo Bauzo	Francis Hernández Hernández
Salud Ocupacional	Director Desarrollo Organizacional	Sistemas de Gestión

7. ANEXOS

Los puestos mejor pagados en Costa Rica

Listado de los puestos mejor pagados y su salario promedio mensual en Costa Rica (CRC).

1. Gerente/Director de País Alta Gerencia	3.078.400 CRC
2. Consejero Delegado Alta Dirección	2,697,080 CDN
3. Director General Alta Dirección	2.342.770 CRC
4. Alta dirección del director de TI	2,305,180 CDN
5. Director de Arrendamiento Arrendamiento	1,916,710 CDN
6. Gerente Económico-Financiero Alta Dirección	1,825,910 CDN
7. Director de Producción Alta Dirección	1.791.580 CRC
8. Desarrollador principal de tecnología de la información	1.786.710 CDN
9. Arquitecto TI Tecnología de la información	1.754.880 CRC
10. Controlador de Tránsito Aéreo Transporte, Acarreo, Logística	1,738,130 CDN
11. Transporte práctico, acarreo, logística	1,705,630 CDN
12. Alta dirección del director de ventas	1.695.380 CRC
13. Juez Ley y Legislación	1.684.290 CDN
14. IT tester - pruebas automatizadas Tecnologías de la información	1.655.670 CRC
15. Gestión del administrador de TI	1.612.070 CDN
16. Director de Marketing Alta Dirección	1.603.130 CDN
17. Director Técnico Alta Dirección	1,603,010 CDN
18. Gestión del Gerente de Finanzas	1,586,680 CDN
19. Transporte Marítimo, Acarreo, Logística	1.573.550 CRC
20. Jefe de la Gerencia del Departamento Jurídico	1,571,540 CDN



SAP Business One cuesta de \$35,000 USD con la versión más limitada de las licencias, sin embargo existen otras variables y otros paquete que pueden hacerte olvidar de las hojas de cálculo y llevar a una administración más profesional de tu empresa.

Si tú quieres dejar atrás los métodos arcaicos y te has decidido por un ERP, entonces las [características de SAP Business One](#) son una gran opción ti; sin embargo, la primer pregunta que se viene a la mente es **¿cuál es el precio de SAP Business One y su implementación?**

Para las empresas, encontrar una respuesta definitiva es difícil; así pues, para brindarte un poco de claridad sobre este tema, así que te compartimos una **tabla estimada de precios** y algunos **aspectos que deberías tener en cuenta**.

¿Cuánto cuesta SAP Business One?

TIPO DE LICENCIA	PRECIO DESDE	TIPO DE PAQUETE
• Starter • Licencia completa • Licencia completa	• \$35,000 USD • \$50,000 USD • \$50,000 USD	• IMPULSAP • Proyecto completo • Proyecto completo (más de 12 licencias)

**Dependiendo del motor de base de datos aplica un costo adicional.*

Anexo 5. Ley para regular el teletrabajo



RICARDO
SALAS
ALVAREZ
(FIRMA)

Firmado digitalmente
por RICARDO SALAS
ALVAREZ (FIRMA)
Fecha: 2019.09.30
13:31:32 -06'00'



Imprenta Nacional
Costa Rica

ALCANCE Nº 211 A LA GACETA Nº 184

Año CXLI

San José, Costa Rica, lunes 30 de setiembre del 2019

85 páginas

PODER LEGISLATIVO

LEYES

PODER EJECUTIVO

DECRETOS

REGLAMENTOS

AMBIENTE Y ENERGÍA

MUNICIPALIDADES

FE DE ERRATAS

AVISOS

Imprenta Nacional
La Uruca, San José, C. R.

ASAMBLEA LEGISLATIVA DE LA REPÚBLICA DE COSTA RICA

PLENARIO

LEY PARA REGULAR EL TELETRABAJO

DECRETO LEGISLATIVO N.º 9738

EXPEDIENTE N.º 21.141

SAN JOSÉ- COSTA RICA

9738

LA ASAMBLEA LEGISLATIVA DE LA REPÚBLICA DE COSTA RICA
DECRETA:

LEY PARA REGULAR EL TELETRABAJO

ARTÍCULO 1- Objeto

La presente ley tiene como objeto promover, regular e implementar el teletrabajo como un instrumento para la generación de empleo y modernización de las organizaciones públicas y privadas, a través de la utilización de tecnologías de la información y comunicación.

ARTÍCULO 2- Ámbito de aplicación y acceso voluntario

Queda sometido al ámbito de aplicación de la presente ley, tanto el sector privado como toda la Administración Pública, tanto centralizada como descentralizada, incluyendo aquellos entes pertenecientes al régimen municipal, así como las instituciones autónomas y semiautónomas, las empresas públicas y cualquier otro ente perteneciente al sector público.

El teletrabajo es voluntario tanto para la persona teletrabajadora como para la persona empleadora y se regirá en sus detalles por el acuerdo entre las partes, observando plenamente las disposiciones de la Ley N.º 2, Código de Trabajo, de 27 de agosto de 1943, los instrumentos jurídicos de protección a los derechos humanos y los instrumentos jurídicos internacionales de protección de los derechos laborales y demás legislación laboral. Puede ser acordado desde el principio de la relación laboral o posteriormente. Únicamente quien lo acuerde posteriormente puede solicitar la revocatoria sin que ello implique perjuicio o ruptura de la relación laboral bajo las condiciones que se establecen en esta ley, dicha solicitud deberá plantearse con al menos diez días naturales de anticipación, siempre y cuando sea justificado y siga un procedimiento elaborado al efecto por cada centro de trabajo.

ARTÍCULO 3- Definiciones

a) Teletrabajo: modalidad de trabajo que se realiza fuera de las instalaciones de la persona empleadora, utilizando las tecnologías de la información y comunicación sin afectar el normal desempeño de otros puestos, de los procesos y de los servicios que se brindan. Esta modalidad de trabajo está sujeta a los principios de oportunidad y conveniencia, donde la persona empleadora y la persona teletrabajadora definen sus objetivos y la forma en cómo se evalúan los resultados del trabajo.

- b) Persona teletrabajadora: persona protegida por esta regulación, que teletrabaja en relación de dependencia o subordinación.
- c) Telecentro: espacio físico acondicionado con las tecnologías digitales e infraestructura, que le permite a los teletrabajadores realizar sus actividades y facilita el desarrollo de ambientes colaborativos que promueven el conocimiento para innovar esquemas laborales de alto desempeño.
- d) Teletrabajo domiciliario: se da cuando las personas trabajadoras ejecutan sus actividades laborales desde su domicilio.
- e) Teletrabajo móvil: se da cuando las personas trabajadoras realizan sus funciones de manera itinerante, ya sea en el campo o con traslados constantes, con ayuda del uso de equipos móviles que sean fácilmente utilizables y transportables.

ARTÍCULO 4- Fomento del teletrabajo

Para el cumplimiento de lo establecido en esta ley, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, en coordinación intersectorial con las diferentes instituciones del Gobierno que tengan relación directa o indirecta con el tema, formulará y le dará seguimiento a la política pública para el fomento del teletrabajo, en todos los campos, definiendo como prioridad los siguientes objetivos:

- a) Promover desarrollo social en los territorios, por medio de la práctica del teletrabajo.
- b) Desarrollar acciones formativas para el fomento del teletrabajo.
- c) Incentivar, a través del diálogo tripartito, la creación de alianzas entre el sector público, el sector sindical y el sector empresarial, nacionales e internacionales, para el fomento del teletrabajo.
- d) Impulsar el teletrabajo en los grupos socioeconómicamente vulnerables y en las personas con responsabilidades de cuidado.
- e) Proveer las condiciones necesarias para que las diferentes regiones del país puedan ser atractivas e idóneas para la implementación del teletrabajo.

ARTÍCULO 5- Reconocimientos gubernamentales para el fomento del teletrabajo

El Gobierno de la República, por medio del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, otorgará un reconocimiento para aquellas empresas o instituciones que implementen exitosamente la modalidad del teletrabajo como mecanismo para mejorar la movilidad urbana, aportar a la modernización de nuestras ciudades y promover el desarrollo sostenible de nuestro país. La forma de otorgar dicho

reconocimiento y las reglas para acceder a él serán establecidas en el reglamento de la presente ley, tomando en cuenta que no podrán ser de carácter económico.

ARTÍCULO 6- Reglas generales

El teletrabajo modificará única y exclusivamente la organización y la forma en que se efectúa el trabajo, sin afectar las condiciones de la relación laboral de la persona teletrabajadora, quien mantiene los mismos beneficios y obligaciones de aquellos que desarrollen funciones equiparables con las de la persona teletrabajadora en las instalaciones físicas de la persona empleadora, de conformidad con la normativa aplicable a cada relación establecida entre ellos, la cual, para efectos de la presente ley, se ajustará a las siguientes reglas generales:

- a) Cuando el teletrabajo no forma parte de la descripción inicial de las funciones del puesto, la persona empleadora y la persona teletrabajadora deberán suscribir conjuntamente un acuerdo voluntario, en el que se establecerá la información con las condiciones necesarias para la realización de sus funciones bajo esta modalidad de trabajo.
- b) Ningún acuerdo suscrito para teletrabajo podrá contravenir lo estipulado en la Ley N.º 2, Código de Trabajo, de 27 de agosto de 1943, en lo que respecta a la jornada laboral.
- c) El horario de la persona teletrabajadora podrá ser flexible dentro de los límites establecidos en el inciso b), siempre y cuando sea previamente acordado con su jefatura y no afecte el normal desarrollo de las actividades y los procesos de trabajo.
- d) Los criterios de medición, evaluación y control de la persona teletrabajadora serán previamente determinados en el acuerdo o adenda a suscribir, y deberán ser proporcionales a los aplicados en su centro de trabajo.
- e) La incorporación a la modalidad del teletrabajo es voluntaria tanto para la persona trabajadora como para la persona empleadora. La persona empleadora tiene la potestad de otorgar y revocar la modalidad de teletrabajo, cuando así lo considere conveniente, con fundamento en las políticas y los lineamientos emitidos al efecto; dicha revocatoria deberá plantearse con al menos diez días naturales de anticipación y aplica únicamente cuando la modalidad de teletrabajo haya sido acordada con posterioridad al inicio de la relación laboral.
- f) No podrá utilizarse el teletrabajo como medio para propiciar tratos discriminatorios en perjuicio de las personas trabajadoras. Las personas teletrabajadoras tienen el mismo acceso a la formación y a las oportunidades de desarrollo de la carrera administrativa y profesional que sus homólogos que laboran en las instalaciones físicas de la persona empleadora.
- g) En los casos en que la modalidad de teletrabajo sea una condición acordada desde el inicio de la relación laboral, la persona teletrabajadora no podrá exigir

posteriormente realizar su trabajo en las instalaciones físicas de la persona empleadora, a no ser que las partes de común acuerdo modifiquen lo inicialmente pactado.

ARTÍCULO 7- Contrato o adenda de teletrabajo

Para establecer una relación de teletrabajo regida por lo dispuesto en la presente ley, la persona empleadora y la persona teletrabajadora deberán suscribir un contrato de teletrabajo, el cual se sujete a esta ley y a las demás disposiciones que norman el empleo en Costa Rica. En este deberán especificarse, de forma clara, las condiciones en que se ejecutarán las labores, las obligaciones, los derechos y las responsabilidades que deben asumir las partes. En caso de que exista una relación laboral regulada por un contrato previamente suscrito, lo que procede es realizar una adenda a este con las condiciones previstas en la presente ley.

ARTÍCULO 8- Obligaciones de las personas empleadoras

Sin perjuicio de las demás obligaciones que acuerden las partes en el contrato o adenda de teletrabajo, serán obligaciones para las personas empleadoras las siguientes:

a) Proveer y garantizar el mantenimiento de los equipos, los programas, el valor de la energía determinado según la forma de mediación posible y acordada entre las partes y los viáticos, en caso de que las labores asignadas lo ameriten. La disposición anterior podrá ser variada en aquellos casos en que el empleado, por voluntad propia, solicite la posibilidad de realizar teletrabajo con su equipo personal y la persona empleadora acepte, lo cual debe quedar claro en el contrato o adenda y exime de responsabilidad a la persona empleadora sobre el uso del equipo propiedad de la persona teletrabajadora. En estos casos, dado que el equipo informático es propiedad de la persona teletrabajadora, esta deberá permitir a la persona empleadora el libre acceso a la información propiedad del patrono, ya sea durante el desarrollo de la relación laboral, o bien, al momento de finalizar el vínculo contractual. Dicho acceso a la información debe darse en todo momento, en presencia de la persona teletrabajadora, respetando sus derechos de intimidad y dignidad.

Con independencia de la propiedad de la herramienta informática, la persona teletrabajadora deberá guardar confidencialidad respecto a la información propiedad de la persona empleadora, o bien, a los datos que tenga acceso como consecuencia de la relación laboral.

b) Capacitar para el adecuado manejo y uso de los equipos y programas necesarios para desarrollar sus funciones.

c) Informar sobre el cumplimiento de las normas y directrices relacionadas con la salud ocupacional y prevención de los riesgos de trabajo, según lo establecido en el ordenamiento jurídico vigente para esta materia.

d) Coordinar la forma de restablecer las funciones de la persona teletrabajadora, ante situaciones en las que no pueda realizar sus labores o estas se vean interrumpidas.

e) Reconocer el salario al empleado por no poder teletrabajar en aquellos casos donde:

1- La persona teletrabajadora no reciba las herramientas o los programas necesarios para realizar las labores o no se le delegue trabajo o insumos.

2- El equipo se dañe y la persona teletrabajadora lo haya reportado en un plazo no mayor a veinticuatro horas.

3- Los sistemas operativos o las tecnologías de la empresa no le permitan a la persona teletrabajadora realizar sus funciones y esta situación sea debidamente reportada en un plazo no mayor a veinticuatro horas.

Lo estipulado en este artículo podrá ser variado en el contrato o adenda de teletrabajo por un mutuo acuerdo entre las partes, siempre y cuando los cambios no sean en perjuicio de las personas trabajadoras, respecto a los derechos y las garantías mínimas reconocidas en este artículo, ni contravengan los derechos contenidos en la Ley N.º 2, Código de Trabajo, de 27 de agosto de 1943, y demás legislación laboral, ni varíen lo relacionado con derechos irrenunciables.

ARTÍCULO 9- Obligaciones de las personas teletrabajadoras

Sin perjuicio de las demás obligaciones que acuerden las partes en el contrato o adenda de teletrabajo, serán obligaciones para las personas teletrabajadoras las siguientes:

a) Cumplir con los criterios de medición, evaluación y control determinados en el contrato o adenda, así como sujetarse a las políticas y los códigos de la empresa, respecto a temas de relaciones laborales, comportamiento, confidencialidad, manejo de la información y demás disposiciones aplicables.

b) Informar en un plazo no mayor a veinticuatro horas su situación y coordinar con la persona empleadora la forma como se reestablecerán sus funciones, cuando se presente cualquier situación donde la persona teletrabajadora no pueda realizar sus labores o estas se vean interrumpidas.

c) Informar en un plazo no mayor a veinticuatro horas a la persona empleadora, la situación acontecida y coordinar las acciones a seguir para garantizar la continuidad de sus labores, cuando las herramientas, los materiales y demás implementos afines, que la persona empleadora haya entregado a la persona teletrabajadora para la realización de sus labores, sufran algún daño, extravío, robo, destrucción o cualquier otro imprevisto que impida su utilización. La persona teletrabajadora no será responsable por los imprevistos que ocurran en el ejercicio

de sus funciones, salvo que se determine, por medio de un procedimiento elaborado al efecto por cada centro de trabajo, que estos hayan acaecido de forma intencional, por alguna negligencia, descuido o impericia de su parte debidamente demostrada. Cuando las fallas en el equipo y/o herramientas impidan el normal desarrollo de las funciones de la persona teletrabajadora y se afecte el adecuado cumplimiento de sus labores, se podrá suspender temporalmente el teletrabajo. En situaciones excepcionales y por requerimiento expreso de la persona empleadora, la persona teletrabajadora podrá acudir al centro de trabajo a continuar con sus labores.

d) La persona teletrabajadora debe cumplir con el horario establecido, su jornada laboral y estar disponible para la persona empleadora durante dicho horario y jornada. El incumplimiento de la jornada u horario de trabajo, o bien, el no estar disponible para la persona empleadora durante dicho horario y jornada serán considerados como abandono de trabajo, conforme al inciso a) del artículo 72 de la Ley N.º 2, Código de Trabajo, de 27 de agosto de 1943.

ARTÍCULO 10- Riesgos de trabajo

En lo que respecta a los riesgos del trabajo, para el teletrabajo se aplicaran las pólizas previstas para el trabajo presencial y se regirá por lo dispuesto en la Ley N.º 2, Código de Trabajo, de 27 de agosto de 1943.

Se consideran riesgos de trabajo, en la modalidad de teletrabajo, los accidentes y las enfermedades que ocurran a los teletrabajadores con ocasión o a consecuencia del teletrabajo que desempeñen en forma subordinada y remunerada, así como la agravación o reagravación que resulte como consecuencia directa, inmediata e indudable de esos accidentes y enfermedades.

Se excluyen como riesgos del trabajo, en teletrabajo, los siniestros ocurridos en los términos del artículo 199 del Código de Trabajo y aquellos riesgos que no ocurran a las personas teletrabajadoras con ocasión o a consecuencia del trabajo que desempeñan.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

TRANSITORIO ÚNICO- El Poder Ejecutivo reglamentará la presente ley en un plazo de tres meses, contado a partir de su publicación en La Gaceta.

ASAMBLEA LEGISLATIVA-
de dos mil diecinueve.

Aprobado a los veintisiete días del mes de agosto

COMUNÍCASE AL PODER EJECUTIVO



Carlos Ricardo Benavides Jiménez
Presidente



Laura Guido Pérez
Primera secretaria



Carlos Luis Avendaño Calvo
Segundo secretario

-09-

Ley N° 9738

Dado en la Presidencia de la República, San José a los dieciocho días del mes de setiembre del año dos mil diecinueve.

Ejecútese y publíquese.



CARLOS ALVARADO QUESADA



STEVEN NÚÑEZ RIMOLA
Ministro de Trabajo y Seguridad Social

Anexo 6. Carta de Autorización

**CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA USO Y MANEJO DE LOS TRABAJOS
FINALES DE GRADUACIÓN UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL**

(Trabajo Colectivo)

Alajuela, 2022.

Señores Vicerrectoría de Investigación

Sistema Integrado de Bibliotecas y Recursos Digitales

Estimados señores:

Nombre completo de sustentantes	Número de identificación
Jiménez Araya Andrea Melissa	207610195
Brenes Céspedes Dennis	401690469
Salazar Gómez Rebeca	401810247

Nosotros en calidad de autores del trabajo de graduación titulado:

Los cambios logísticos de importación ante el COVID-19 en el plan PR-TI-03 de transporte terrestre internacional de la empresa Grupo TLA S.A. entre 2020 y 2021.

El cual se presenta bajo la modalidad de, marque una opción:

_____ Seminario de Graduación

_____ Proyecto de Graduación

__X__ Tesis de Graduación

Presentado en la fecha 30_Agosto_/2022, autorizamos a la Universidad Técnica Nacional, sede central, para que nuestro trabajo pueda ser manejado de la siguiente manera:

Autorizamos	
Ver CAPÍTULO V, DISPOSICIONES, FINALES. Artículo 43. RTFG.	
Marque con una X o un ✓	
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
Divulgación del resumen en el Repositorio UTN con una cantidad de 200 a 500 palabras.	X
Consulta electrónica con texto protegido	X
Descarga electrónica del documento en texto completo protegido	X
Inclusión en bases 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 de plena autoría, es un esfuerzo realizado de 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 responsabilidad a la Universidad Técnica Nacional.

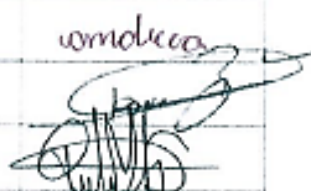
Conscientes de que las autorizaciones no reprimen nuestros derechos patrimoniales como autores del trabajo. Confiamos en que la Universidad Técnica Nacional respete y haga respetar nuestros derechos de propiedad intelectual.

Nombre del estudiante	Cédula	Firma
Jiménez Araya Andrea Melissa	207610195	
Brenes Céspedes Dennis	401690469	
Salazar Gómez Rebeca	401810247	

Día: 30 de agosto del 2022

Anexo 7. Boleta de Presentación

BOLETA DE PRESENTACIÓN FORMAL DE TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL

SOBRE EL AUTOR (ES) DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN				
Primer apellido	Segundo apellido	Nombre	Número de Cédula	Firma del estudiante
Jiménez	Araya	Andrea Melissa	207610195	
Brenes	Céspedes	Dennis	401690469	
Salazar	Gómez	Rebeca	401810247	
Carrera a la que pertenece: Licenciatura en Logística Internacional		Título obtenido		
Fecha de presentación: 2022				
USO EXCLUSIVO PARA EL DIRECTOR DE				
Verificación de documentación		Marque con (x)		
		☐ Documento físico del trabajo final		
		☐ Carta de autorización para uso y manejo de los trabajos finales de graduación		

		Acuso de recibido de la versión digital por parte de la Vicerrectoría de Investigación
		Copia digital para la carrera
		Entrega de resumen con palabras claves para biblioteca
Nombre del director (a) de carrera:	Firma del director de carrera	Fecha de aprobación