

Eduardo Flores van Gelder

Recomendaciones financieras para la toma de decisiones corporativas sobre migraciones de procesos hacia centros de servicios en Costa Rica dentro del régimen de zona franca pertenecientes a cinco empresas de servicios compartidos contables y financieros durante el segundo semestre del 2020.

Resumen

El Régimen de Zona Franca en Costa Rica ha permitido la atracción de inversión extranjera y la creación de empleos, los cuales han sido sujetos a una clara evolución que pasó de manufactura a servicios especializados en las dos últimas décadas. Dichos servicios se han beneficiado de un costo relativamente menor a otros países, zona horaria y geográfica privilegiada y en gran medida a una oferta laboral, cada vez con mayor capacidad técnica y educativa, pero no todo responde solo a lo que se puede ofrecer dentro del país, existen factores que afectan la toma de decisiones corporativas las cuales responden a temas financieros y no financieros. En el presente artículo se analiza y describe, qué tanto, las acciones de otros países clientes y su normativa legal actual, afectan la movilidad de trabajo y procesos dentro de un ecosistema de empresa multinacional, tomando como base la percepción de los empleados de cinco empresas dentro del régimen de zona franca en Costa Rica pertenecientes a multinacionales grandes, los cuales son relevantes para la presente y futura oferta laboral al proporcionar una perspectiva que compare organizaciones similares en otros países dentro de la misma multinacional. Se basa en una investigación de tipo descriptiva con un enfoque cualitativo, se aplicaron cincuenta cuestionarios a diez empleados de cada una de las siguientes cinco empresas: 3M, Cargill, Deloitte, Microsoft y CITI, los resultados fueron suficientes para responder el problema planteado, objetivo general y específicos, y no solo determinó que las medidas arancelarias y no arancelarias no son factores determinantes en la toma de decisiones corporativas, sino también que el costo operativo no es el principal factor en las decisiones de movilidad de procesos y consolidación de trabajo.

Como conclusión adicional se determinó que existe una baja conciencia de lo que llamaremos “competencia interna” dentro de dichas multinacionales lo cual va a tomar más relevancia en el futuro conforme otras economías puedan ofrecer una oferta laboral

Eduardo Flores, Licenciatura en Mercadeo y Ventas, opta al grado de Maestría en
Administración en Negocios con énfasis en Finanzas en la Universidad
Latinoamericana de Ciencia y Tecnología ULACIT
Email: efvg41@me.com

calificada a un costo menor en un mundo en donde el horario y ubicación geográfica es cada vez menos relevante.

Palabras clave

Estrategia corporativa, centros de servicios, consolidación de servicios, zonas francas, impuestos a servicios, migración de procesos.

Abstract

The Free Trade Zone Regime in Costa Rica has allowed foreign investment attraction and job creation, which have been subject to a clear evolution that went from manufacturing to specialized services in the last two decades, these services have benefited from a relatively lower cost than other countries, a privileged time zone and geographical area, and to a great extent, a job offer with increasing technical and educational capacity, but not everything responds only to what can be offered within the country, there are factors that affect the taking of corporate decisions which responds to financial and non-financial matters, this article aims to analyze and describe actions taken by other client countries and how their current legal regulations affect the mobility of work and processes within a multinational company ecosystem, taking as base the perception of the employees of 5 companies within the free zone regime in Costa Rica belonging to large multinational companies.

This research is descriptive with a qualitative approach, 50 questionnaires were applied to 10 employees from each of the following 5 companies: 3M, Cargill, Deloitte, Microsoft and CITI, the results were sufficient to answer the problem posed, general and specific objective, we were not only able to determine that tariff and non-tariff measures are not determining factors in corporate decision-making, but also that operating cost is not the main factor in decisions on process mobility and work consolidation.

As an additional conclusion, it was also determined that there is a low awareness of what we will call "internal competition" within these multinationals, which will become more relevant in the future as other economies can offer qualified labor supply at a lower cost in a world where the time and geographic location is increasingly less relevant.

Keywords

Corporate strategy, shared services, services consolidation, hub, free zone, services tax, process consolidation.

Introducción

La evolución del mercado laboral en Costa Rica, durante los últimos quince años, ha favorecido la inversión extranjera directa en zonas francas para consolidación de sus centros de servicios, como parte de la evolución de estas firmas las cuales disponían del régimen de zona franca para manufactura, que dieron paso a servicios no especializados y eventualmente al panorama actual en donde coexisten servicios y manufactura de un alto costo y valor agregado, las cuales brindan trabajo a miles de personas y actualmente son una fuente de ingresos de suma importancia.

La disponibilidad de empleados calificados y con un grado de educación mayor y en crecimiento, la estabilidad política y posición geográfica privilegiada son las principales razones por las cuales se establecen en el país. Si bien, la mayoría de corporaciones multinacionales tiene casas matrices en Estados Unidos, las empresas de la presente redacción son multinacionales con presencias y servicios brindados a un amplio número de países, los cuales cuentan con legislaciones independientes y de gran variedad que pueden generar un impacto financiero e incluso imposibilitar la consolidación de servicios en una zona franca en Costa Rica, por lo que este tema le sirve a los trabajadores actuales y futuros.

Es importante entender que no solo es relevante la disponibilidad de empleados calificados, beneficios impositivos y posición geográfica, sino también la posibilidad de generar economías a escala como resultado de la consolidación de servicios similares de una corporación, adicionalmente los controles y manejo del riesgo más sencillo y eficientes al presentarse en un solo grupo consolidado de personas y procesos estándares, la presente investigación pretende beneficiar al país en futuras conversaciones sobre la retención y atracción de más trabajo.

Como parte de la presente investigación se procederá a responder cuales son las barreras arancelarias y no arancelarias que enfrentan cinco firmas multinacionales empleadoras de 500 o más empleados en regímenes de zona franca en el área de servicios especializados durante la consolidación y migración de procesos de varios países del mundo. Si bien, existen muchas industrias dentro del régimen de zona franca, este trabajo se enfocará en los centros de servicios especializados y que tengan una función similar para evidenciar cuales barreras enfrentan para el movimiento de trabajo hacia dichas empresas, barreras tales como aranceles y proteccionismo no arancelario en los países receptores de estos servicios fuera de Costa Rica con el fin de aportar claridad a temas que les sirvan para futuras conversaciones en cuanto a atracción o retención de trabajo en el país.

Las cinco empresas que servirán como base para este estudio, ubicadas en zonas francas en Costa Rica: (Empleados globales/ empleados en zona franca en Costa Rica), estimados para finales del 2019:

1. 3M – (136 000/800)
2. Cargill – (160 000/500)
3. CITI – (204 000/2900)
4. Deloitte – (286 000/550)
5. Microsoft – (144 000/600)

Mucha de la información que será base para esta investigación proviene de informes de la “Coalición Costarricense de Iniciativas de desarrollo” (CINDE), “Asociación de Zonas Francas de Costa Rica” (AZOFRAS) y “Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica” (PROCOMER), esto ayudará a limitar el marco de estudio definiendo una población total de empresas activas en zonas francas con servicios especializados, adicionalmente, se puede encontrar información del número total de empleados y países a los cuales brindan servicios, debido a que todas las empresas relevantes para este informe pertenecen y ofrecen información a estas tres organizaciones costarricenses.

En el “Informe de Impacto 2019” del CINDE – “Coalición Costarricense de Iniciativas de desarrollo” podemos ver el crecimiento del sector servicios provenientes de inversión extranjera directa, a las cuales pertenecen las cinco empresas escogidas para este análisis. En cuatro años el personal total del sector pasó de 49 000 a 73 000 empleados directos, esto es un crecimiento del 49 %.

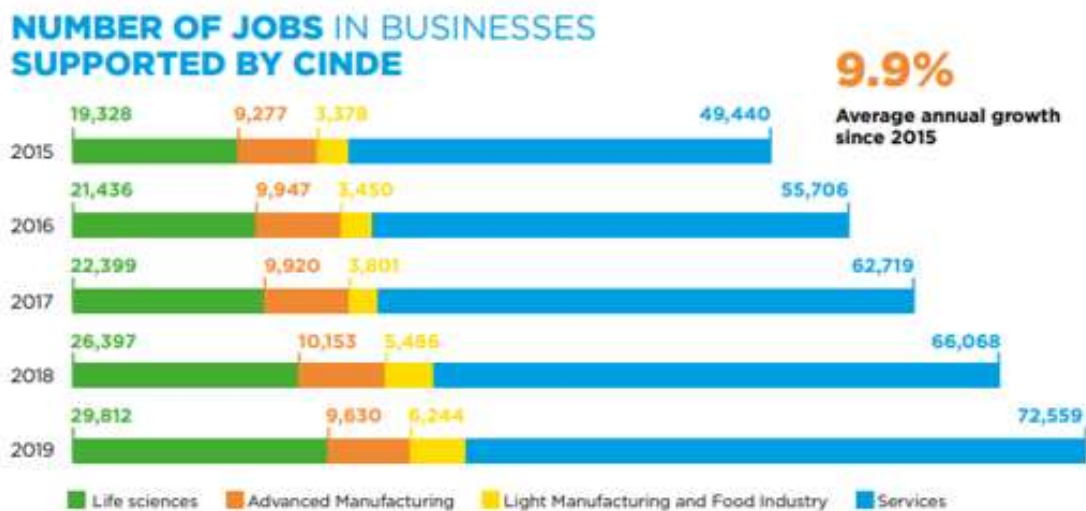


Imagen 1. Número de empleos en negocios soportados por CINDE, con base al “Informe de Impacto 2019”. Fuente: (Informe de Impacto 2019, 2019)

Con este crecimiento en mente investigaremos: ¿Cuáles podrían ser las recomendaciones financieras y no financieras idóneas para la toma de decisiones corporativas sobre migraciones de procesos hacia centros de servicios en Costa Rica dentro del régimen de zona franca pertenecientes a cinco empresas de servicios compartidos contables y financieros durante el segundo semestre del 2020?

El objetivo principal es evidenciar y analizar cuales factores financieros y no financieros son idóneos para la toma de decisiones corporativas sobre migraciones de procesos hacia centros de servicios en Costa Rica dentro del régimen de zona franca pertenecientes a cinco empresas de servicios compartidos contables y financieros durante el segundo semestre del 2020.

Para abordar el tema se dividirá en tres objetivos específicos: en el primero se señalan las condiciones operativas actuales dentro del régimen de zona franca, seguidamente, se describen los factores financieros y no financieros que influyen en su operación y migración de procesos brindados a terceros países y finalmente, se sugieren recomendaciones financieras y no financieras que sean aplicables en el segundo semestre del 2020 considerando la opinión y percepción de una muestra de empleados de dichas empresas.

Revisión bibliográfica

Durante la siguiente revisión bibliográfica se construirá la base de la presente investigación y se pondrá en evidencia el funcionamiento de una Zona Franca (Free Zone) en Costa Rica como parte de un concepto utilizado globalmente por varios países como fuente de empleo y atracción de inversión extranjera directa, seguidamente se analizará el comportamiento corporativo de grandes multinacionales y porqué el concepto de centros de servicios compartidos han evolucionado a ser una “mejor práctica” y casi una norma, no una excepción de grandes firmas en todo el mundo y en casi todas las diferentes industrias, al construir el marco teórico de los puntos anteriores analizaremos las medidas arancelarias y no arancelarias aplicadas por otros países como medida de control contra este tipo de regímenes (consideradas distorsiones económicas y contra el libre comercio) como dijo Ray O’Driscoll, director de Shannon Group, empresa encargada de la primer zona franca del mundo en Irlanda “Shannon Free Zone” establecida en 1959 durante una entrevista publicada por Daniel Allen en “InTheBlack.com”:

“La liberación del comercio internacional continuará disminuyendo los beneficios de las zonas francas en su forma clásica” (Allen, 2020)... dando a entender como las dos situaciones “El libre comercio pleno” y la zona franca no son compatibles, en tanto, una es una distorsión del comercio por encontrarse fuera de las reglas usuales de la operación interna de un país y no en plena competencia con una empresa que no se encuentre dentro del mismo régimen, razón por la cual existen instrumentos en otros

países para regular los servicios y bienes provenientes de una zona franca, Ray O'Driscoll de igual manera agrega que “... las compañías son atraídas a las zonas francas no solo por una razón, las zonas francas exitosas serán las que innoven por medio del ambiente que proveen...” (Allen, 2020) y estas serán numeradas más adelante.

Por último, en esta parte de la investigación, se verá cuáles son las consideraciones corporativas evaluadas por una empresa al acogerse al régimen de zona franca y cuáles son los puntos utilizados por entidades gubernamentales para la atracción de este tipo de inversión y fuente de empleo a Costa Rica.

Una zona franca (Free Zone) es un área física determinada, autorizada por el gobierno de un país con el fin de delimitar bajo un régimen especial por medio del cual las cargas impositivas aplicables a todas las empresas locales sean exentas en mayor o menor medida dependiendo de la legislación actual con el fin de generar un beneficio económico por medio de la creación de empleo y conocimiento para sus habitantes. En Costa Rica dicho régimen se creó bajo la ley 7210 el 23 de noviembre de 1990 con los siguientes beneficios de manera resumida, referencia clásica y única - (Ley de Régimen de Zonas Francas 7210, 1990).

“... Ley de Régimen de Zonas Francas, Ley 7210

ARTÍCULO 20.- Las empresas acogidas al Régimen de Zonas Francas gozarán de los siguientes incentivos, con las salvedades que a continuación se indican:

a) Exención del pago de todo tributo y derecho consular sobre la importación de materia prima, productos elaborados o semielaborados... así como de otras mercaderías y bienes requeridos para su operación.

b) Exención de todo tributo y derecho consular que afecte la importación de maquinaria y equipo.

c) Exención de todo tributo y derecho consular que pese sobre la importación de los combustibles, aceites y lubricantes requeridos para la operación de estas empresas.

ch) Exención de todo tributo asociado con la exportación o reexportación de productos.

d) Exención, por un período de diez años a partir de la iniciación de las operaciones, del pago de impuestos sobre el capital y el activo neto, del pago del impuesto territorial y del impuesto de traspaso de bienes inmuebles.

e) Exención del impuesto de ventas y consumo sobre las compras de bienes y servicios.

f) Exención de todo tributo que pese sobre las remesas al extranjero.

g) Exención de todos los tributos a las utilidades...” (Ley de Régimen de Zonas Francas 7210, 1990).

Siendo el punto “f)” el de mayor relevancia para el presente artículo, en tanto que los servicios brindados por las cinco empresas escogidas para el estudio son de alto valor y tienen que ser cobradas dentro de las mismas multinacionales a la casa matriz o a las subsidiarias, las cuales están sujetas de igual forma por legislación comercial internacional a lo denominado “Principio de plena competencia” y de “Precios de Transferencia” el cual exige brindar un servicio con una utilidad y no solo al costo. *“El concepto de una transacción de plena competencia garantiza que ambas partes en el acuerdo actúen por su propio interés y no estén sujetas a ninguna presión o coacción por parte de la otra parte. Ambas partes suelen tener igual acceso a la información relacionada con el acuerdo. También asegura a terceros que no hay colusión entre el comprador y el vendedor..., cuando se establecen precios para los intercambios dentro de la empresa, la mayoría de los países se refieren a las Pautas de Precios de Transferencia de la OCDE y al principio general de plena competencia o Arm’s length principle (ALP, por sus siglas en inglés). En esencia, el ALP establece que las transacciones entre compañías que pertenecen al mismo grupo deben tener el mismo precio (y deben realizarse en las mismas condiciones) que las transacciones similares entre partes no relacionadas. De esta manera, la ganancia obtenida por cada compañía en el grupo debe reflejar el valor relativo creado por su actividad”* (“Principio de Plena Competencia | Plataforma Digital de Derecho, Ciencias Sociales y Humanidades”, 2020), por lo cual siempre va a existir una utilidad calculada por el proveedor de servicios y está sujeta a impuesto de ventas y utilidades.

Desde su creación, este régimen ha crecido hasta llegar a los siguientes números en el año 2019, de Costa Rica según un informe de PROCOMER en diciembre 2019:

“Principales hallazgos:

En 2018, la contribución absoluta del Régimen de Zona Franca ascendió a los \$4 721 100, monto que representa 7,9 % del PIB.

Entre el 2014-2018, su beneficio país neto promedio fue de \$1 859 300 y la tasa social de retorno sobre el incentivo alcanzó un 156 %.

En 2018, el RZF generó alrededor de 115 000 empleos directos y 57 000 empleos indirectos.

El 12 % del total del empleo formal del sector privado se ubica dentro del RZF.

El 42 % del empleo en las zonas francas es femenino y 85 % de los puestos son ocupados por personas provenientes de colegios públicos.

En 2018, las compras locales de las empresas del régimen totalizaron \$2 203 000, una participación de 47 % del total de compras realizadas.

En 2016, se exportaron \$7 982 000 desde las zonas francas, una participación del 43 % de las exportaciones totales del país.

Durante 2018, el RZF aportó \$32 000 al INA y \$508 000 a la CCSS.

Las empresas de zona franca tienen un fuerte arraigo en el país, con un tiempo promedio de operación de diez años” (“Según estudio del sector comercio exterior, aportes de zonas francas impulsan desarrollo del país - Procomer Costa Rica”, 2020).

Tras estos números es evidente el beneficio y valor agregado percibido por las empresas que actualmente funcionan bajo el régimen de zona franca en el país, un factor común, aparte de los beneficios fiscales de operar dentro de este sistema, son el horario y personas en su mayoría del mismo país bajo un ambiente de control, manejo de riesgo y posible beneficio productivo de consolidar procesos, lo cual nos lleva a entender el comportamiento de las corporaciones grandes, las cuales son sujeto de esta investigación, por tendencia global y beneficios evidentes de costos muchas aplican modelo de servicios compartidos y consolidación de procesos principalmente para obtener los siguientes beneficios, como fueron expuestos en esta publicación de “TMF Group” firma consultora de administración y cumplimiento con más de 125 oficinas en todo el mundo y especializada en temas de consolidación de servicios:

“Las compañías que buscan consolidar y centralizar sus funciones de contabilidad y finanzas, normalmente quieren hacerlo por:

- *La estandarización de procesos y la eficiencia: con procesos estandarizados, es más fácil diseñar y actualizar el ambiente de control y elaborar informes consistentes de entrada y salida. El trabajo de revisión se simplifica y las reiteraciones se reducen.*
- *El ahorro de costos: esto es lo más fácil. La automatización y el proceso de optimización pueden reducir costos sustancialmente.*
- *La perspectiva de negocios: las compañías con una función de contabilidad descentralizada invierten una cantidad de tiempo significativa recolectando información, pero no la analizan. Para cuando la información de gestión sea recolectada y los informes estén disponibles, podría estar desactualizada y ser irrelevante.” (“Las ventajas y desventajas de los centros de servicios compartidos para la contabilidad y las finanzas”, 2018).*

Ahora, se abarcarán los conceptos básicos y por qué las corporaciones eligen esta modalidad de negocio profundizaremos en las dificultades y adversidades de utilizar de

las Zonas Francas y centros de servicios compartidos, nos enfocaremos en las medidas proteccionistas arancelarias y no arancelarias de otros países:

- 1) Protección de la información nacional de otros países, normales locales sobre el manejo de la información de sus ciudadanos (físicos y jurídicos) por parte de entidades en el extranjero.
- 2) Retención de la fuente contra servicios brindados desde un país extranjero a una entidad nacional, el cual establece que los servicios brindados desde Costa Rica a otros países están sujetos a una retención de la fuente, la cual tiene que ser subsanada con un mayor cargo debido a la naturaleza de utilidad = 0 (recuperar 100 % más un porcentaje de ganancia para evidenciar la libre competencia de sus gastos totales) de estas firmas dentro de las zonas francas, como ejemplo estas son varias tasas en la región:

Country	WHT %
Canada	0%
Bahamas	0%
Mexico	0%
Puerto Rico	0%
Trinidad And Tobago	0%
United States Of America	0%
Republic Of Colombia	10%
Eastern Republic Of Uruguay	12%
Republic Of Panama	13%
Barbados	15%
Republic Of Nicaragua	15%
Republic Of El Salvador	20%
Republic Of Haiti	20%
Republic Of Ecuador	23%
Republic Of Honduras	25%
Dominican Republic	28%
Republic Of Paraguay	30%
Republic Of Peru	30%
Republic Of Guatemala	31%
Jamaica	33%
Republic Of Chile	35%
Federative Republic Of Brazil	38%

Imagen 2. Porcentaje de "WHT (Withholding tax) o "Retención de la fuente" para servicios brindados desde Costa Rica por parte de los países que pagan. **Fuente:** (Stamn, 2020)

Brasil es uno de los principales clientes de las firmas que se analiza en el presente estudio, después de Estados Unidos, Canadá y México es una de las principales fuentes de información y trabajo para las mismas. Para entender esta retención se analizará el caso específico de Brazil y qué se cobra:

Las personas físicas y jurídicas de Brazil están obligadas a retener los siguientes impuestos para ser pagados a su gobierno local ("Quando incide e como calcular o Imposto de Renda retido na fonte (IRF)", 2020):

- WHT (Withholding tax) o IRRF (Imposto de Renda Retido na Fonte) existen varias razones por la cual esta retención varía, desde el país de origen de los servicios hasta si es considerado un paraíso fiscal.

Otros tipos de impuesto a los que se someten los servicios brindados en Brasil:

- ISS (Imposto sobre Serviços): Impuesto sobre servicios. Son aplicados a los servicios brindados a terceros por una compañía o profesional, es pagado por el proveedor del servicio. Promedio de 5 %.
- PIS (Contribuição para os Programas de Integração Social e de Formação do Patrimônio do Servidor Público): Contribución para los programas de integración social y formulación del patrimonio del servicio público. Es aplicado a las utilidades brutas en cualquier tipo de entidad (incluidas las que no tienen fines de lucro. Entre 0,65 % y 1,65 % ("PIS/Cofins importação", 2020).
- CIDE (Contribuição e Intervenção no Domínio Econômico): Contribuciones e intervenciones en el dominio económico. Es aplicable a cualquier pago relacionado con cualquier tipo de servicio tecnológico. El 10 % del valor total del servicio o artículo importado o vendido (de ser nacional) ("Contribuição de intervenção no domínio econômico. Um panorama tributário na atividade econômica do Brasil - Âmbito Jurídico", 2020).

Para los servicios brindados desde Costa Rica los siguientes son los porcentajes aplicables: WHT 36 %, ISS 7 %, PIS 2,5 %, CIDE 10 %. Total, para el proveedor de servicio desde Costa Rica 55 %.

Costa Rica es un país considerado paraíso fiscal por el regulador de Brasil, por lo cual, la tasa total de los servicios brindados es mayor comparada con los mismos servicios brindados desde Costa Rica, en su mayor parte como consecuencia de esta medida de protección a los trabajos que se podrían hacer desde Brasil.

Con el objetivo de entender el comportamiento organizacional y percepción de las personas que trabajan en estas zonas francas realizaremos una investigación cuya metodología se detalla en el siguiente apartado.

Metodología

La presente investigación es de tipo descriptiva, debido a que se pretende entender un tema altamente cualitativo con un porcentaje cuantitativo pequeño, cualitativo en la medida que el comportamiento organizacional, las tomas de decisiones con respecto a la migración y consolidación de procesos no solo responden a temas financieros y cuantificables. Si bien estos son requeridos y base para la toma de decisiones, la presente investigación pretende ir más allá de solo un tema de costo o de evaluar impedimentos de otros países para realizar trabajo dentro de las Zonas Francas de Costa

Rica, y descriptiva para determinar si en las muestras existen correlaciones en cuanto a la toma de decisiones con bases no financieras.

Si bien existe mucha información disponible sobre las barreras arancelarias y no arancelarias de los servicios brindados en otros países, la coyuntura o efecto en las tomas de decisiones corporativas no presentan tanta revisión literaria, por lo cual, como lo expresa este autor nos sirve utilizar esta metodología tipo descriptiva ya que nos puede beneficiar en tanto *“...Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente...”* (Diferentes Diseños (Tipos de Investigación) 2020).

El enfoque es cuantitativo ya que se utiliza un grupo identificado de personas con más de un año en las organizaciones enlistadas para esta investigación y nos interesa saber su opinión y observar el comportamiento organizacional de las mismas ante los hechos de barreras arancelarias y no arancelarias de traer trabajo a Costa Rica. Principalmente porque las organizaciones, al igual que las personas y dentro de sus ecosistemas, no son números exactos, la toma de decisiones de alta complejidad (como donde ubicar un proceso) responden raramente solo a factores económicos y financieros y se busca entender más allá de solo el impacto en números de este tema.

La población es finita y son todas las empresas en el sector de servicio bajo el régimen de zona franca en el 2020 en Costa Rica – 139 de acuerdo al CINDE ("CINDE | Servicios de Outsourcing Costa Rica", 2020), ya que vamos a enfocarnos en el comportamiento de la muestra de seis organizaciones (con un total de población de 5350 empleados de acuerdo con estimados dados por los contactos que nos ayudarán a distribuir y aplicar los cuestionarios, de los cuales aplicaremos el cuestionario a 50 (10 de cada empresa), no probabilístico de conveniencia. *“El muestreo por conveniencia es un método de muestreo no probabilístico. Consiste en seleccionar a los individuos que convienen al investigador para la muestra. Esta conveniencia se produce porque al investigador le resulta más sencillo examinar a estos sujetos, ya sea por proximidad geográfica, por ser sus amigos, etc.”* ("Muestreo por conveniencia", 2020).

Como instrumento de recolección de datos se utiliza un cuestionario (Anexo 1) ya que *“...es un formato redactado en forma de interrogatorio para obtener información acerca de las variables que se investigan, puede ser aplicado personalmente o por correo y en forma individual o colectiva y debe reflejar y estar relacionado con las variables y sus indicadores...”* (Aguiar, 2020), la técnica utilizada para aplicar el cuestionario es por medio de una encuesta con quince preguntas, aplicada de forma remota a cincuenta individuos que trabajan o trabajaron en las seis empresas seleccionadas para la presente investigación.

Análisis de resultados

El siguiente análisis corresponde a las respuestas generadas por los cuestionarios aplicados y van a ser analizados de forma individual y cruzada con el fin de cubrir el objetivo general y los objetivos específicos del presente trabajo.

Las encuestas se distribuyeron de manera uniforme a cada una de las empresas de la muestra, para un total de cincuenta, con diez encuestas para cada empresa. Si bien, el total de trabajadores de cada empresa es diferente y se podía hacer de manera proporcional, se aplicó de manera uniforme para facilitar el cruce de resultados que veremos más adelante; los resultados se distribuyen de la siguiente manera: 10 en 3M, 10 en Cargill, 10 en CITI, 10 en Deloitte y 10 en Microsoft, de los encuestados solo el 14 % tiene menos de un año de trabajar en la empresa, lo cual nos deja con un 86 % de personas que con un año o más tiene tiempo suficiente dentro del ecosistema local y mundial de su organización para responder de manera más confiable lo que se busca en el presente documento, incluso se puede ver como el 62 % tiene más de tres años lo cual le agrega aún más validez a las opiniones de los encuestados de forma general en cuanto a su percepción del comportamiento organizacional de la empresa para la cual labora.

Tiempo laborado en su empresa actual	% del total de respuestas
Menos de un año	14%
Entre 1 y hasta 3 años	24%
Entre 3 y hasta 5 años	28%
Más de 5 años	34%
Total	100%

Tabla 1. Tiempo laborado por el encuestado en su empresa actual.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Seguidamente, y con la intención de posicionar los resultados en un nivel de confianza mayor, se les solicitó ubicar su jerarquía dentro de la empresa en una escala de 1 a 10. (Esto solo en la Zona Franca en Costa Rica, no a nivel de país, regional o global ya que se entiende que se hablan de multinacionales con miles de empleados en todo el mundo), solo el 26 % se ubican por debajo de la mitad de la escalera jerárquica, 74 % está por encima de la mitad y un 18 % a tan solo 2 o 3 posiciones de encontrarse en la máxima posición disponible dentro de su empresa en la Zona Franca en Costa Rica. El siguiente gráfico nos da la distribución de dicha escala, seguidamente de la distribución porcentual de la muestra en el Gráfico 14 y Tabla 2:



Gráfico 14. Perfil del encuestado – Jerarquía dentro de la empresa (1 siendo el nivel más bajo/pasante o temporal y 10 el jefe regional, de centro de servicios o de segmento dentro de Costa Rica) Fuente: Elaboración propia, 2020.

Escala Jerárquica	% del total de respuestas
2	6%
3	4%
4	16%
5	32%
6	24%
7	14%
8	4%
Total	100%

Tabla 2. Jerarquía dentro de la empresa (1 siendo el nivel más bajo/pasante o temporal y 10 el jefe regional, de centro de servicios o de segmento dentro de Costa Rica) Fuente: Elaboración propia, 2020.

Finalmente, como último apartado del perfil de los encuestados y antes de entrar en el desarrollo de cada uno de los objetivos, el 88 % de los encuestados tiene menos de seis personas a cargo de forma directa o indirecta, y el 36 % del total no tiene personas a cargo, esto responde a la naturaleza de varias empresas que se encuentran en un ciclo avanzado de maduración dentro de la industria de los centros de servicios y servicios compartidos, la cual es más plana en su pirámide y con mayor cantidad de trabajadores individuales o de grupos pequeños con una línea de comando no tan definida como las estructuras tradicionales de empresas del año 2000 o antes.

Ya con el panorama de cómo es el perfil de las personas que respondieron se abordarán cada uno de los objetivos específicos, el primero pretende dar visibilidad de las condiciones operativas actuales dentro del régimen de zona franca, para lo cual se evalúan cuatro puntos clave, el primero es: en qué etapa se encuentra según su percepción en el ciclo de maduración de una empresa de servicios compartidos, las respuestas se presentan a continuación en el Gráfico 1:

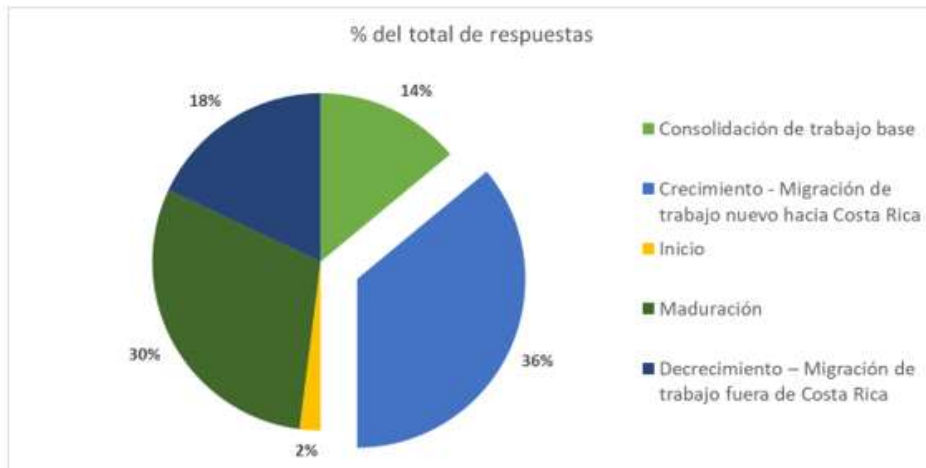


Gráfico 1. Etapa de crecimiento de la empresa localizada en Costa Rica bajo el régimen de zona franca
Fuente: Elaboración propia, 2020.

El 36 % de los encuestados dice encontrarse en crecimiento, el cual determina que el nuevo trabajo está fluyendo hacia Costa Rica en una escala mayor de la que se va o se elimina, un 30 % adicional considera que las operaciones se aproximan a su masa crítica y no se encuentra en crecimiento con su nuevo trabajo, 18 % considera que las operaciones están siendo sujetas a unos objetivos de productividad más agresivos y/o trabajo que está migrando fuera del país. Cuando lo vemos de forma cruzada desde cual empresa responde podemos notar como CITI principalmente se encuentra en una etapa percibida de decrecimiento o maduración y 3M, Cargill y Deloitte se perciben en

crecimiento.

Numero de respuestas por empresa de la etapa en la cual se encuentra la empresa

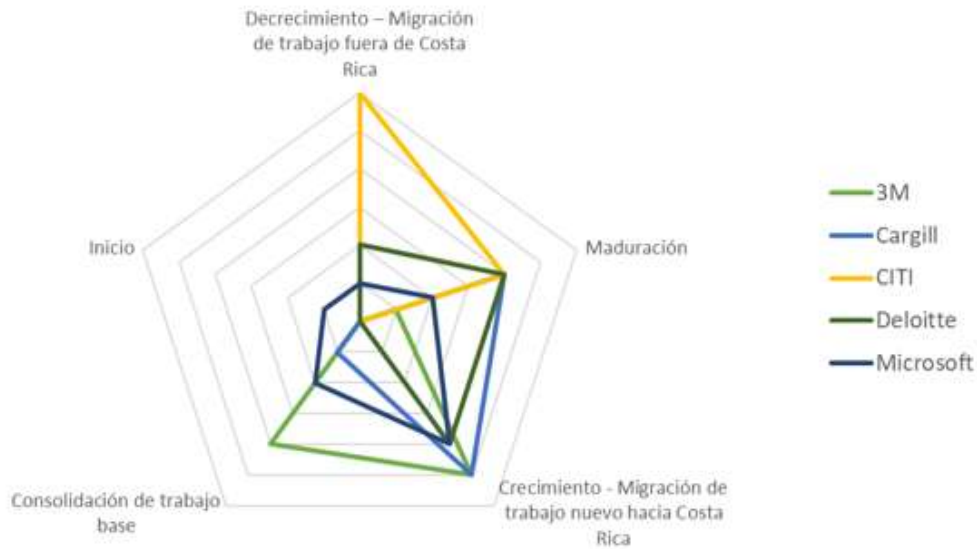


Gráfico 16. Etapa de crecimiento de la empresa localizada en Costa Rica bajo el régimen de zona franca, por empresa del encuestado **Fuente:** Elaboración propia, 2020.

Esto complementado con la percepción de cómo se toman las decisiones corporativas, de momento, no permite establecer correlación entre ambas, es decir, los factores que se determinan como principales para la toma de decisiones corporativas de cómo se consolida y mueve el trabajo entre países no está directamente relacionado con la percepción del ciclo de maduración de dicho centro de servicios. En el Gráfico 2 se ve una distribución casi homogénea de cuáles son los principales factores en la toma de decisiones corporativas.

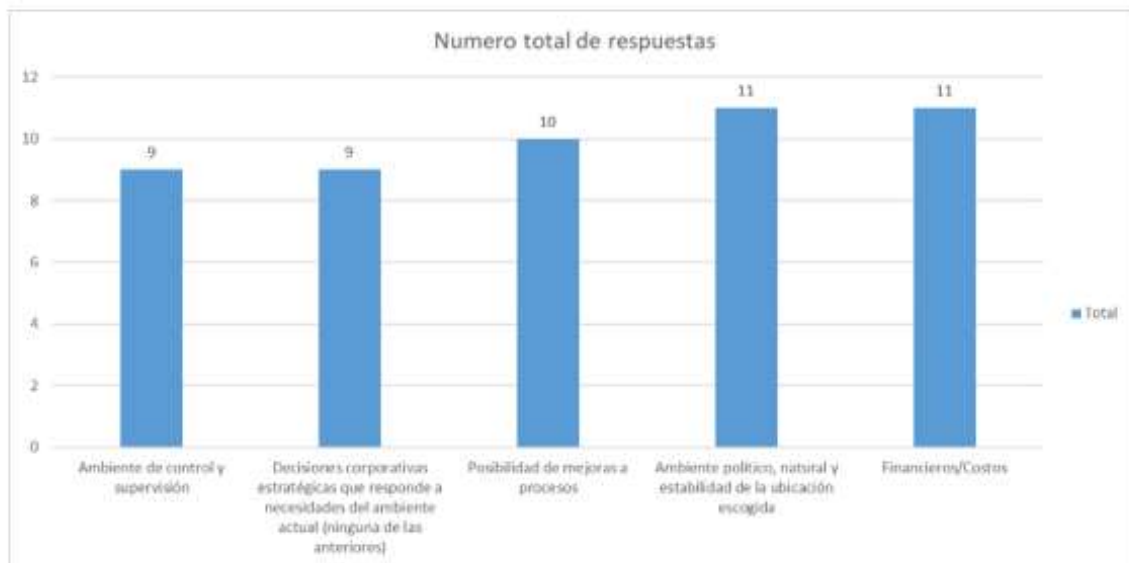


Gráfico 2. Principal factor en la toma de decisiones corporativas en cuanto a la consolidación y migración de trabajo mundialmente Fuente: Elaboración propia, 2020.

Seguidamente, y a lo que llamaremos “competencia interna” dentro de la multinacional, el 44 % (22 respuestas) de los encuestados dice desconocer de la existencia de centros de servicios similares o iguales al que laboran actualmente, por otro lado, el 34 % de los que sí saben, dicen haber identificado cuatro o más centros parecidos o iguales dentro de la misma multinacional fuera de Costa Rica (Anexo 2 – Gráfico 3). Esto nos ilustra como en su mayoría no se conoce de esta competencia interna y por otro lado de conocerse el número de competencia es considerablemente alto con cuatro o más centros que podría hacer lo mismo que actualmente se hace en Costa Rica, esto sumado a que el 42 % (21 respuestas) tampoco sabe si los demás centros de servicios fuera de Costa Rica son de mayor, menor o igual costo (Anexo 2 – Gráfico 4), y adicionalmente 44 % (22 respuestas) dicen que Costa Rica tiene un costo operativo igual o mayor que dicha competencia.

Con lo anterior, se puede determinar que para el primer objetivo específico, no existe correlación entre la etapa de crecimiento y los factores principales de la toma de decisiones corporativas; también podemos dar seguridad que un alto porcentaje de los encuestados no tiene presente su competencia interna y de tenerla identificada en un número alto de centros que podrían hacer el mismo trabajo por igual o menor costo comprado a Costa Rica, lo cual nos lleva a analizar el segundo objetivo específico.

Si bien, durante la revisión bibliográfica se pudo determinar que existe un impuesto o retención de la fuente que va desde el 0 % y hasta el 40 % contra los servicios brindados desde Costa Rica, dependiendo del país al que se le intente cobrar, existen también barreras no arancelarias como es la protección de información personal, países como

Venezuela y Nicaragua en América en muy alta medida y los demás en una medida menor protegen la información personal de sus ciudadanos y hacen que los servicios de consolidación, monitoreo y cualquier proceso que necesita de información tenga un nivel de complejidad mayor dependiendo de la normativa local vigente, como parte de la investigación se determinó que solo el 36 % (Anexo 2 – Gráfico 5) del total de encuestados tenía algún conocimiento de dichas barrera arancelarias y no arancelarias y cómo podemos ver a continuación en el Gráfico 6 solo el 10 % considera que las medidas tomadas por gobiernos locales por parte de los países clientes / o a los que se brinda servicio son relevantes en las tomas de decisiones:

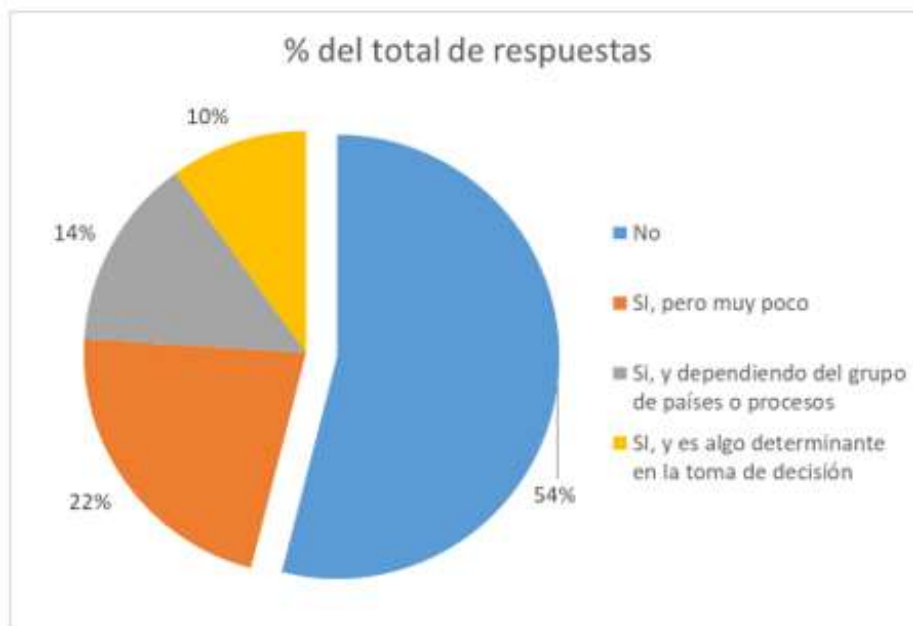


Gráfico 6. Conocimiento de las medidas tomadas por otros gobiernos contra los servicios brindados desde Costa Rica y su efecto en la toma de decisiones **Fuente:** Elaboración propia, 2020.

Esto se puede complementar con el resultado del Anexo 2 - Gráfico 7, en donde en forma general el costo (16 %) ha sido desplazado como principal razón percibida para consolidar procesos dentro de Costa Rica y la ubicación geográfica (60 %), junto con la oferta laboral adecuada (24 %) son los principales factores para consolidar trabajo en Costa Rica, esto va entrelazado con los resultados anteriores ya que no es tan relevante el costo como son otros factores y al ser estas barreras arancelarias parte de la ecuación para determinar el costo total de operación la misma se encuentra en tercer lugar en la mente de los encuestados, cabe recalcar que lo anterior es resultado de la pregunta 7 dentro del cuestionario aplicado: ¿Cuál considera es el principal valor percibido por una multinacional para consolidar procesos en Costa Rica dentro de una Zona Franca? (**en general, no solo su empresa**)”, con la intención de no solo determinar cómo es su percepción en su actual empresa, pero más en términos generales.

Como parte del último objetivo específico, y de la mano a los resultados explicados anteriormente, podemos determinar que las decisiones corporativas y de consolidación de trabajos no son afectadas por el tema de retención de la fuente y su cálculo deber ser realizado como parte del costo total de operación dependiendo de cuál sea el país cliente, pero la fortaleza de Costa Rica no radica en el costo operativo, pero responde a otros factores, lo cual se ve reforzado en los resultados de la pregunta 9 y 10 del cuestionario aplicado, donde el 78 % dice que los impuestos aplicados no son determinantes en las conversaciones de consolidación de trabajo:

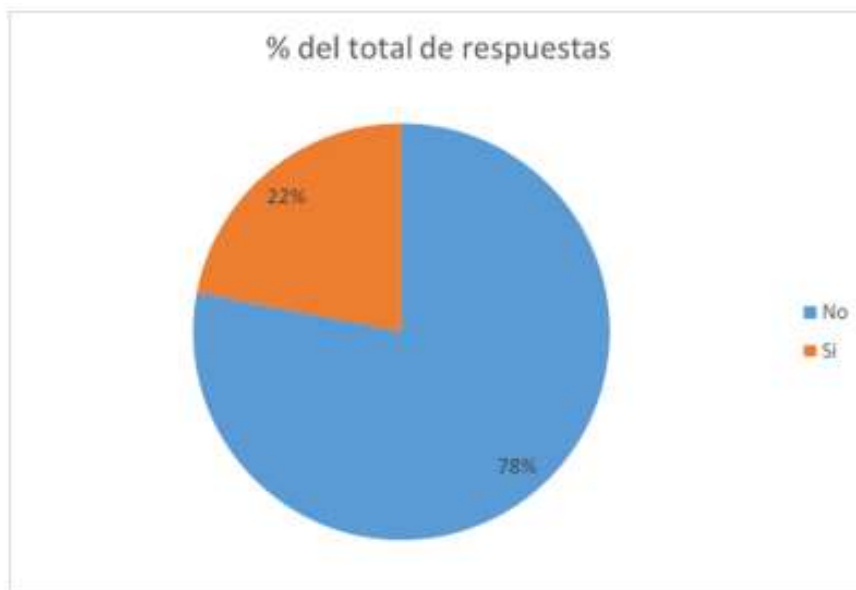


Gráfico 9. Considera que saber cómo y por cuanto cantidad afectan los impuestos aplicados a servicios brindado desde Costa Rica por otros países beneficiaria las conversaciones para mantener o atraer trabajo dentro de su organización Fuente: Elaboración propia, 2020.

Adicionalmente, el 0 % de los encuestados consideran que los impuestos afectan las decisiones de flujo de trabajo y migración de proceso en gran medida y es un factor de alta relevancia, y solo el 14 % considera que tiene una relevancia, pero no es determinante y finalmente el 86 % considera que no es parte del proceso de la toma de decisiones del todo.

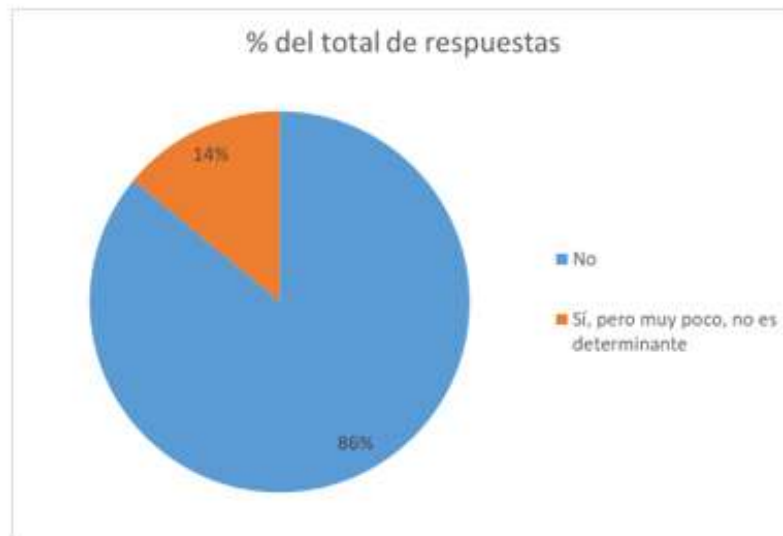


Gráfico 10. considera que las decisiones del flujo de trabajo y migraciones de procesos, se ve afectada por impuesto de otros países y limitaciones no arancelarias Fuente: Elaboración propia, 2020.

A continuación, entrelazaremos estos resultados con cada uno de los objetivos y se darán las conclusiones específicas y una recomendación final.

Conclusiones y recomendaciones

Dado los resultados compilados y el análisis de los mismos, comparados con la bibliografía consultada se puede concluir que existen muchos factores considerados en la toma de decisiones corporativas de grandes multinacionales, las mismas son ecosistemas y organismos altamente complejos que responden no solo a cobros de impuesto o costo total operativo, pero también a temas más cuantitativos e incluso políticos que influyen en el movimiento de trabajo dentro de dichas organizaciones, esto responde a nuestro objetivo principal el cual es evidenciar y analizar cuales factores financieros y no financieros son idóneos para la toma de decisiones corporativas sobre migraciones de procesos hacia centros de servicios en Costa Rica dentro del régimen de zona franca pertenecientes a cinco empresas de servicios compartidos contables y financieros durante del segundo semestre del 2020.

Dentro de los objetivos específicos se concluye y se recomienda lo siguiente: primero, las condiciones operativas actuales dentro del régimen de zona franca son dinámicas y diferentes dependiendo de cada empresa, los resultados de esta investigación hacen notar que existe una igualdad de importancia entre los siguientes factores:

- Financieros/Costos
- Ambiente de control y supervisión
- Posibilidad de mejoras a procesos

- Ambiente político, natural y estabilidad de la ubicación escogida
- Decisiones corporativas estratégicas que responde a necesidades del ambiente actual

Seguidamente, se puede rescatar que el ciclo de maduración de cada una de las empresas influye en el flujo percibido de trabajo, dependiendo de si se está en crecimiento, maduración o incluso decrecimiento, estos factores entran dentro de los que denominamos “competencia interna” en donde otros centros similares compiten por consolidar y migra trabajo dentro de las mismas multinacionales, pero en lugares y países distintos, en muchas ocasiones a un costo igual o menor que en Costa Rica.

Finalmente, se concluye que las barreras arancelarias y no arancelarias impuestas por los países a los cuales se les brindan servicio no son un factor determinante, si bien deben ser considerados como parte del cálculo del costo total operativo dentro del régimen de zona franca en Costa Rica, no son percibidos como un factor importante por los empleados consultados, y el tema de control interno, productividad por servicios compartidos y oferta laboral están por encima de las barreras establecidas por otros países.

Existe una evolución evidente en el volumen y calidad del trabajo realizado dentro de este régimen de zona franca en Costa Rica, empezando por manufactura no especializada hasta ahora servicios técnicos, contables, etc. y manufactura altamente especializada. No se debe dejar de lado la importancia de que la mayoría de estas empresas son grandes ecosistemas con mucha competencia interna, y como parte de la proposición de valor para incentivar que los trabajos se mantengan y puedan atraer más operaciones se debe considerar un valor agregado comparable con otros centros similares que podría, eventualmente, realizar el mismo trabajo, como notamos en los resultados este conocimiento de competencia interna no está desarrollado y es importante ya que con el mismo se pueden preparar conversaciones que influyan y evidencien los puntos en donde el valor agregado de estar operando dentro del régimen de Zona Franca en Costa Rica es mayor que cualquier otra ventaja competitiva de otro país.

Referencias

Allen, D. (2020). Free trade zones. Rescatado de Agosto 7, 2020 de <https://www.intheblack.com/articles/2015/02/02/what-you-need-to-know-about-the-global-business-of-free-trade-zones>

Aguiar, M. (2020). Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos. Retrieved 20 August 2020, from <https://sabermetodologia.wordpress.com/2016/02/15/tecnicas-e-instrumentos-de-recoleccion-de-datos/>

CINDE | Servicios de Outsourcing Costa Rica. (2020). Retrieved 26 August 2020, from <https://www.cinde.org/es/sectores/servicios>

Contribuição de intervenção no domínio econômico. Um panorama tributário na atividade econômica do Brasil - Âmbito Jurídico. (2020). Retrieved 14 August 2020, from <https://ambitojuridico.com.br/cadernos/direito-tributario/contribuicao-de-intervencao-no-dominio-economico-um-panorama-tributario-na-atividade-economica-do-brasil/>

DIFERENTES DISEÑOS (TIPOS DE INVESTIGACIÓN). (2020). Retrieved 17 August 2020, from http://www.drelearning.com/download/cursos/mdli/parte_4.htm

Stamn, R. (2020). Worldwide Tax Summaries Corporate Taxes 2015/16. Retrieved 14 August 2020, from <https://www.pwc.com/gx/en/tax/corporate-tax/worldwide-tax-summaries/assets/pwc-worldwide-tax-summaries-corporate-2015-16.pdf>

Según estudio del sector comercio exterior, aportes de zonas francas impulsan desarrollo del país - Procomer Costa Rica. (2020). Rescatado de Agosto 7, 2020 de <https://www.procomer.com/noticia/segun-estudio-del-sector-comercio-exterior-aportes-de-zonas-francas-impulsan-desarrollo-del-pais/>

Ley de Régimen de Zonas Francas N° 7210 (1990).

Informe de Impacto 2019. (2019). [Ebook]. Rescatado de Julio 31, 2020 de: <https://get.mw.cr/c/cinde/content/resources/87.pdf?1586225624>

Principio de Plena Competencia | Plataforma Digital de Derecho, Ciencias Sociales y Humanidades. (2020). Rescatado el 11 agosto 2020 de <https://leyderecho.org/principio-de-plena-competencia/>

Las ventajas y desventajas de los centros de servicios compartidos para la contabilidad y las finanzas. (2018). Rescatado 13 agosto 2020, from <https://www.tmf-group.com/es-co/news-insights/articles/2018/august/pros-and-cons-of-shared-service-centres/>

PIS/Cofins importação. (2020). Retrieved 17 August 2020, from <https://receita.economia.gov.br/acesso-rapido/legislacao/legislacao-por-assunto/pis-cofins-importacao>

Quando incide e como calcular o Imposto de Renda retido na fonte (IRF). (2020). Retrieved 17 August 2020, from <https://blog.magnetis.com.br/imposto-de-renda-retido-na-fonte/>

Muestreo por conveniencia. (2020). Retrieved 18 August 2020, from <https://www.universoformulas.com/estadistica/inferencia/muestreo-conveniencia/>

Anexos

Anexo 1. Encuesta por medio de cuestionario

Encuesta para personas que trabajan o trabajaron en una zona franca en el área de servicios en Costa Rica.

Objetivo General: Analizar las recomendaciones financieras idóneas para la toma de decisiones corporativas sobre migraciones de procesos hacia centros de servicios en Costa Rica dentro del régimen de zona franca pertenecientes a cinco empresas de servicios compartidos contables y financieros durante del segundo semestre del 2020.

El presente cuestionario busca generar datos para la tabulación, exposiciones de resultados y formulación de conclusiones con fines académicos como trabajo final para la Maestría de Administración de Empresas con énfasis en Finanzas.

Objetivo específico 1 - Condiciones operativas actuales dentro del régimen de zona franca,

1. Basado en su conocimiento y percepción la empresa para la cual usted trabaja localmente, como unidad creada en Costa Rica solamente (no como firma global o multinacional), la misma se encuentra en una etapa de:
 - a. Inicio
 - b. Consolidación de trabajo base
 - c. Crecimiento - Migración de trabajo nuevo hacia Costa Rica
 - d. Maduración
 - e. Decrecimiento – Migración de trabajo fuera de Costa Rica
2. Considera usted que la toma de decisiones corporativas en cuanto a la consolidación y migración de trabajo mundialmente responde más a temas:
 - a. Financieros/Costos
 - b. Ambiente de control y supervisión
 - c. Posibilidad de mejoras a procesos
 - d. Ambiente político, natural y estabilidad de la ubicación escogida
 - e. Decisiones corporativas estratégicas que responde a necesidades del ambiente actual (ninguna de las anteriores)
3. ¿Es de su conocimiento cuantos centros de servicios en zonas francas como el De Costa Rica existen actualmente en el mundo para su compañía?; y si la respuesta es afirmativa, ¿cuántos?
 - a. No estoy seguro / No se
 - b. 1
 - c. 2-4
 - d. 4 o más

4. Relacionado a la pregunta anterior y comparando solo costo anual operativo por empleado (principalmente salarios locales), en donde ubicaría usted al centro de servicios de Costa Rica:
 - a. No estoy seguro / No se
 - b. Más bajo que los demás
 - c. Igual o muy cercano a los demás
 - d. Más alto que los demás

Objetivo específico 2 - Los factores financieros y no financieros que influyen en su operación y migración de procesos brindados a terceros países

5. ¿Está usted enterado de las medidas arancelarias y no arancelarias tomadas por otros países a los servicios brindados desde una zona franca en Costa Rica?
 - a. Si
 - b. No
6. ¿Considera que las medidas tomadas por gobiernos de otros países contra los servicios brindados desde un tercer país localizados en zonas francas influyen en la toma de decisiones de consolidación de trabajo?; y si la respuesta es afirmativa, ¿en qué medida?
 - a. No
 - b. Sí, pero muy poco
 - c. Sí, y dependiendo del grupo de países o procesos
 - d. Sí, y es algo determinante en la toma de decisión
7. ¿Cuál considera es el principal valor percibido por una multinacional para consolidar procesos en Costa Rica dentro de una Zona Franca? (en general, no solo su empresa)
 - a. Costo
 - b. Ubicación geográfica y horaria
 - c. Estabilidad política y militar
 - d. Oferta laboral adecuada / Educación
8. ¿Cuál considera es el principal valor percibido por su empresa y que fue determinante de abrir y operar dentro de una zona franca en Costa Rica?:
 - a. Costo
 - b. Ubicación geográfica y horaria
 - c. Estabilidad política y militar
 - d. Oferta laboral adecuada / Educación

Objetivo específico 3 - Recomendaciones financieras y no financieras que sean aplicables en el segundo semestre del 2020 considerando la opinión y percepción de una muestra de empleados de dichas empresas.

9. ¿Considera que saber cómo y por cuanta cantidad afectan los impuestos aplicados a servicios brindados desde Costa Rica por otros países beneficiaría las conversaciones para mantener o atraer trabajo dentro de su organización?
- Si
 - No
10. Basado en su experiencia dentro de su organización, ¿considera que las decisiones del flujo de trabajo y migraciones de procesos, se ve afectada por impuesto de otros países y limitaciones no arancelarias?
- No
 - Sí, pero muy poco, no es determinante
 - Sí, en gran medida y es un factor de alta relevancia
11. En cuál de las siguientes empresas trabaja usted:
- 3M
 - Cargill
 - CITI
 - Deloitte
 - Microsoft
12. Cuánto tiempo lleva laborando para dicha empresa:
- Menos de un año
 - Entre 1 y hasta 3 años
 - Entre 3 y hasta 5 años
 - Más de 5 años

Perfil del encuestado

13. En cuanto a su puesto, lo considera más como un puesto:
- Operativo
 - De cumplimiento
 - De soporte
 - Estratégico o de liderazgo
 - Planeamiento
 - Implementación/Productividad/Reingeniería
14. En cuanto a su posición dentro de la jerarquía de la empresa a nivel local en donde se encuentra usted 1, siendo el nivel más bajo/pasante o temporal y 10 el jefe regional, de centro de servicios y de segmento dentro de Costa Rica.
- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
15. En cuanto a la cantidad de personas bajo su cargo o línea de reporte directa/indirecta, cuantos son:
- 0
 - 1-3

- c. 4-6
- d. 6-10
- e. 10 o más

Anexo 2. Gráficos de los resultados de la encuesta

Objetivo específico 1 - Condiciones operativas actuales dentro del régimen de zona franca,

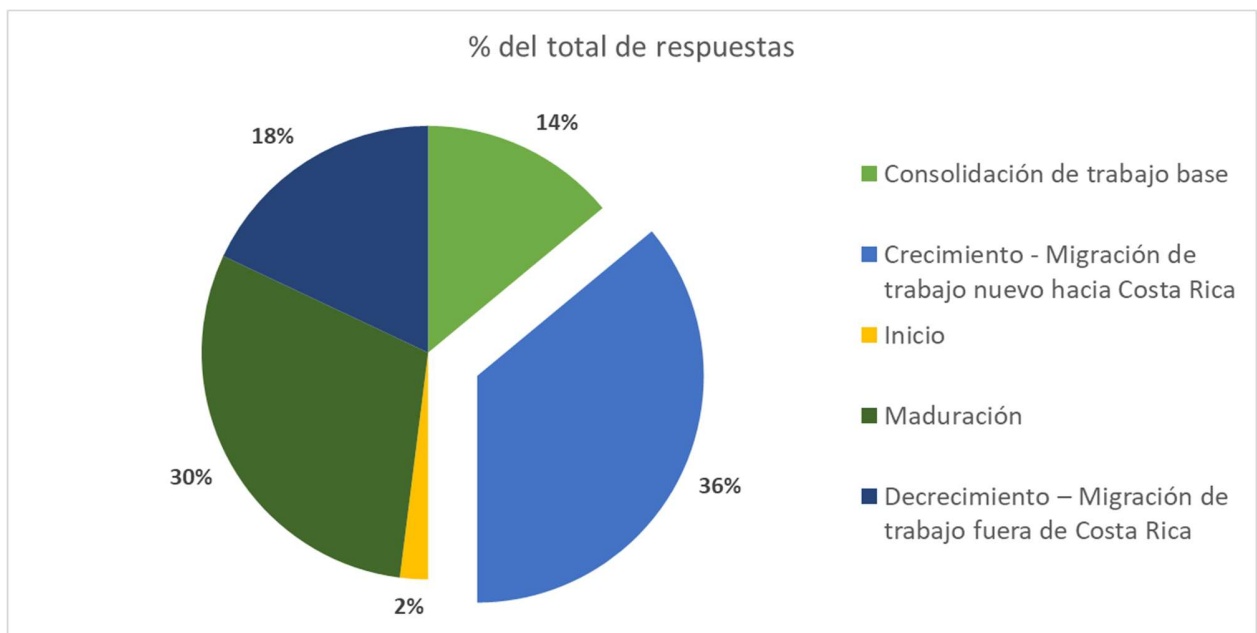


Gráfico 1. Etapa de crecimiento de la empresa localizada en Costa Rica bajo el régimen de zona franca

Fuente: Elaboración propia, 2020.

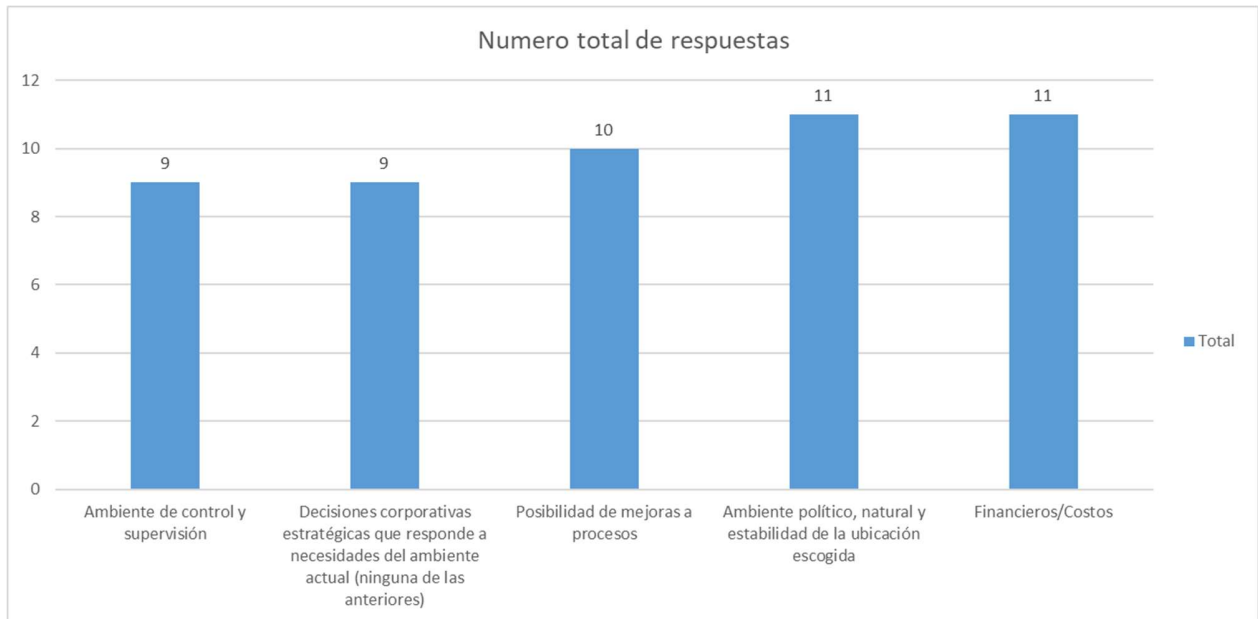


Gráfico 2. Principal factor en la toma de decisiones corporativas en cuanto a la consolidación y migración de trabajo mundialmente

Fuente: Elaboración propia, 2020.

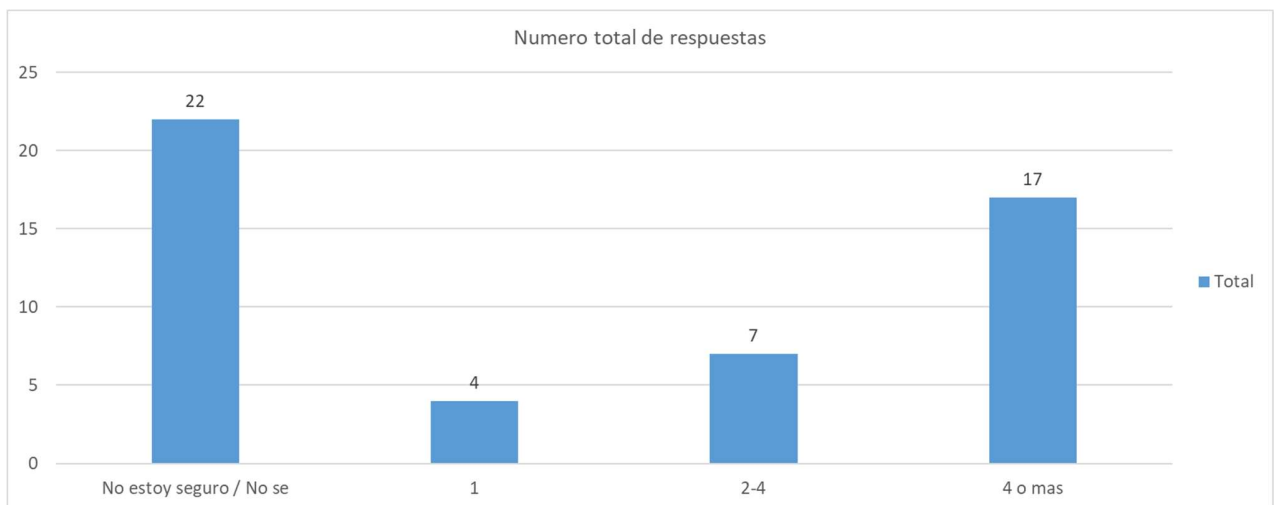


Gráfico 3. Conocimiento de cuantos centros de servicios en zonas francas como el De Costa Rica existen actualmente en el mundo para su compañía

Fuente: Elaboración propia, 2020.

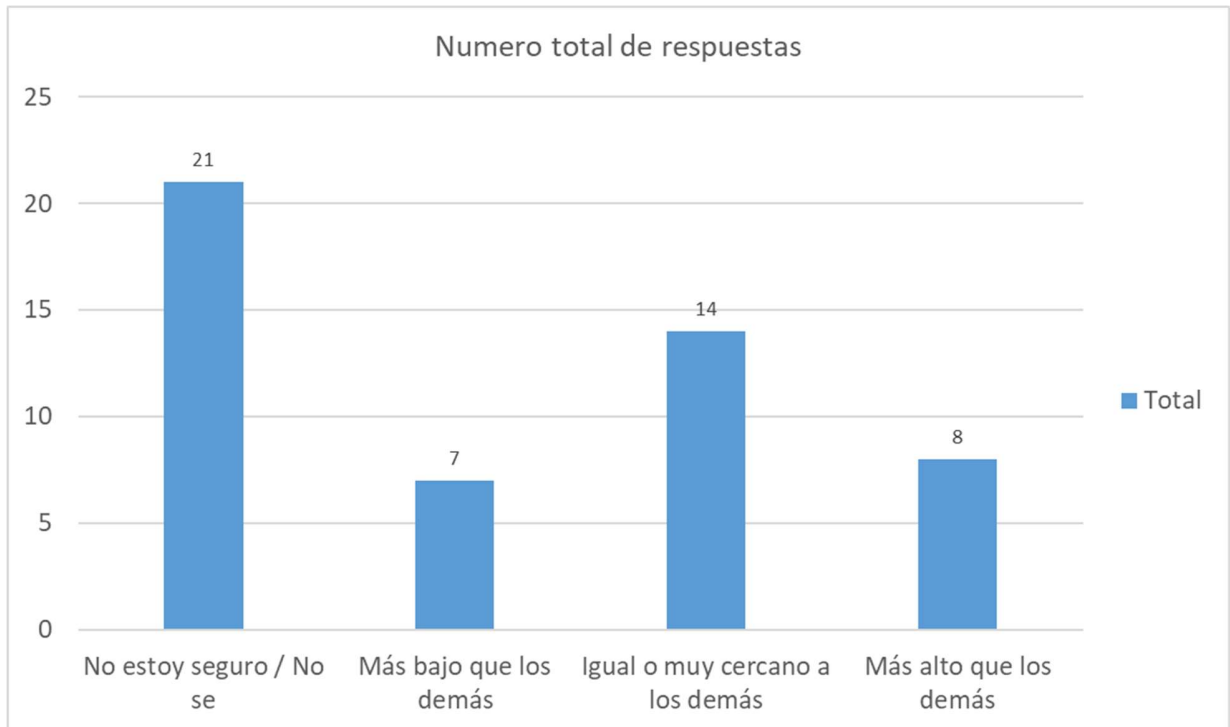


Gráfico 4. Percepción del costo anual operativo del centro de servicios de Costa Rica

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Objetivo específico 2 - Los factores financieros y no financieros que influyen en su operación y migración de procesos brindados a terceros países

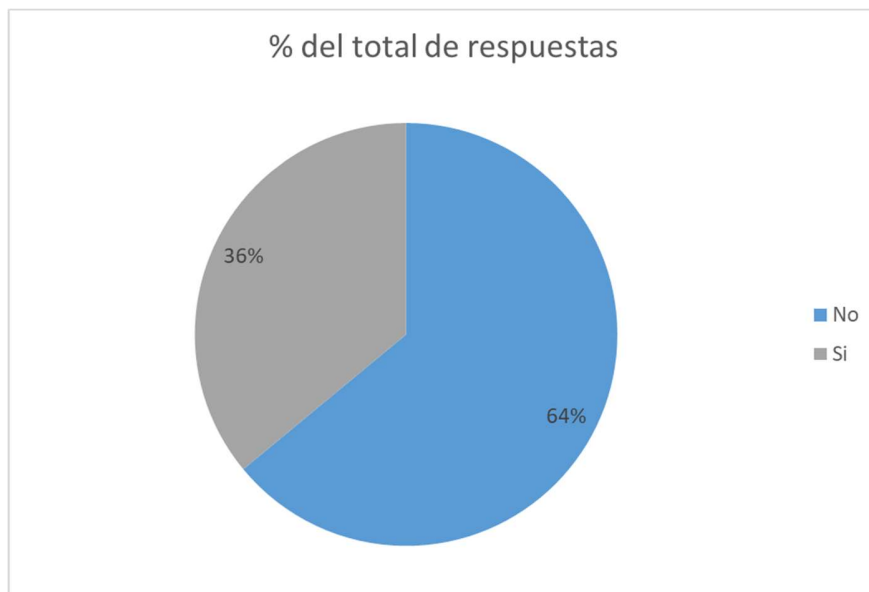


Gráfico 5. Conocimiento de medidas arancelarias y no arancelarias tomadas por otros países a los servicios brindados desde una zona franca en Costa Rica

Fuente: Elaboración propia, 2020.

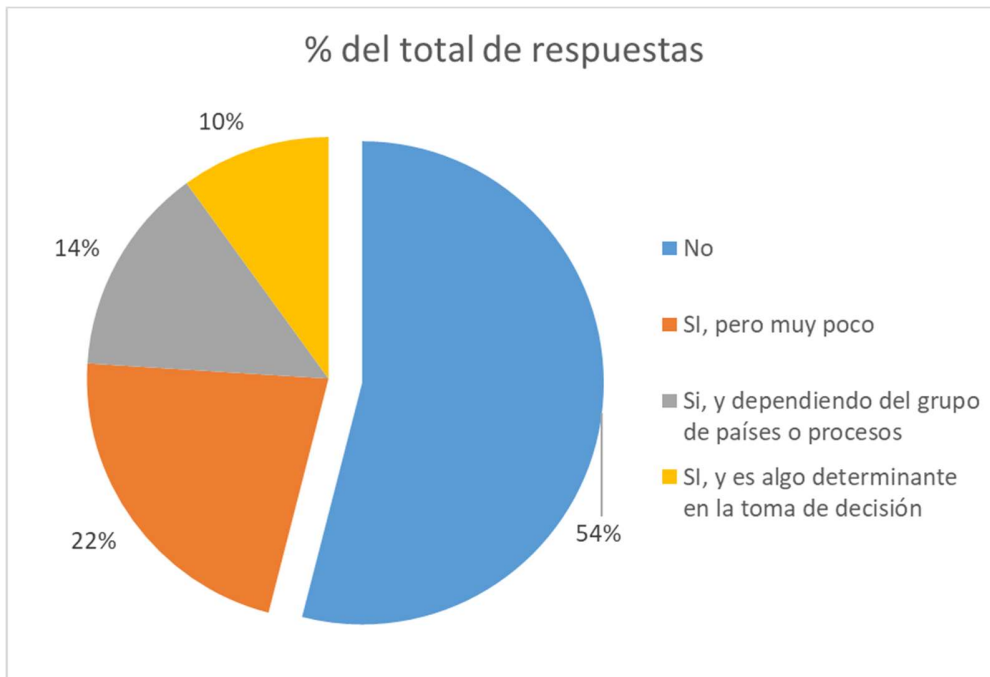


Gráfico 6. Conocimiento de las medidas tomadas por otros gobiernos contra los servicios brindados desde Costa Rica y su efecto en la toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia, 2020.

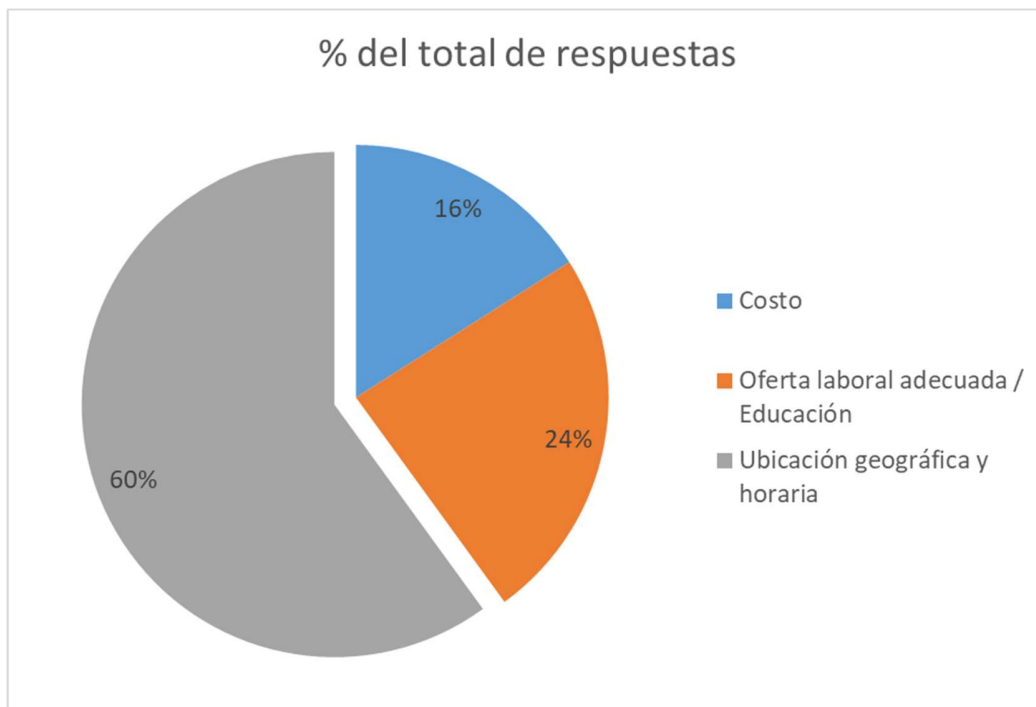


Gráfico 7. Valor percibido por una multinacional para consolidar procesos en Costa Rica dentro de una Zona Franca (en general, no solo su empresa)

Fuente: Elaboración propia, 2020.

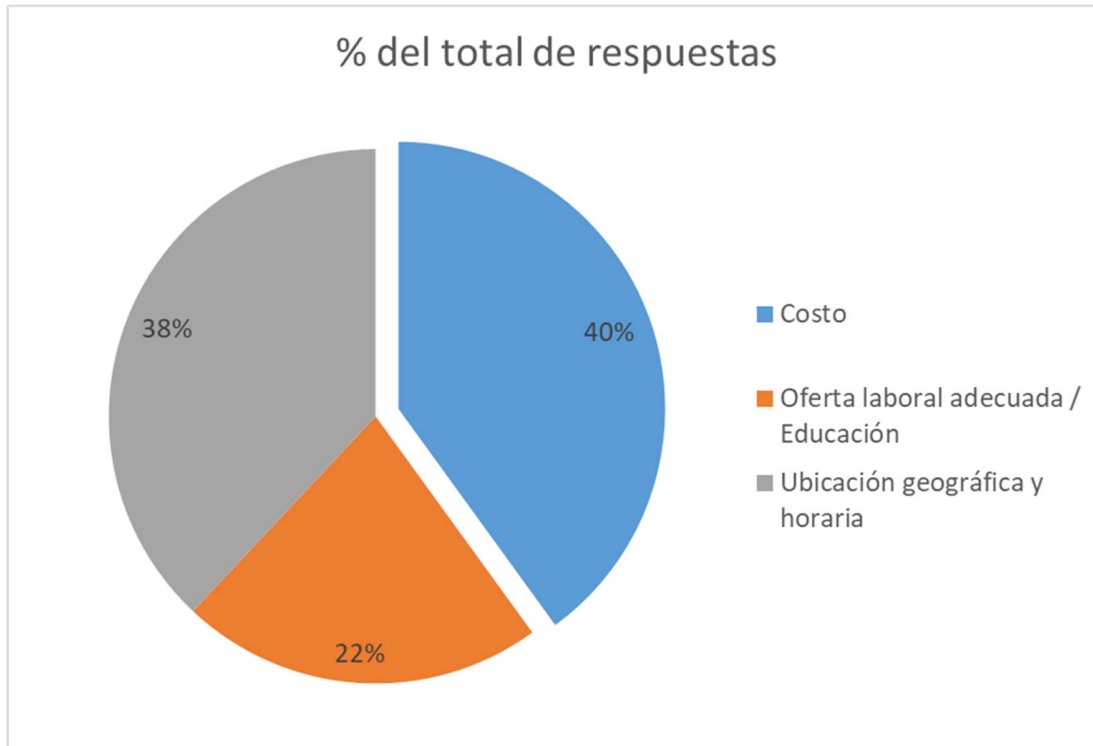


Gráfico 8. Principal valor percibido por su empresa y que fue determinante de abrir y operar dentro de una zona franca en Costa Rica

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Objetivo específico 3 - Recomendaciones financieras y no financieras que sean aplicables en el segundo semestre del 2020 considerando la opinión y percepción de una muestra de empleados de dichas empresas.

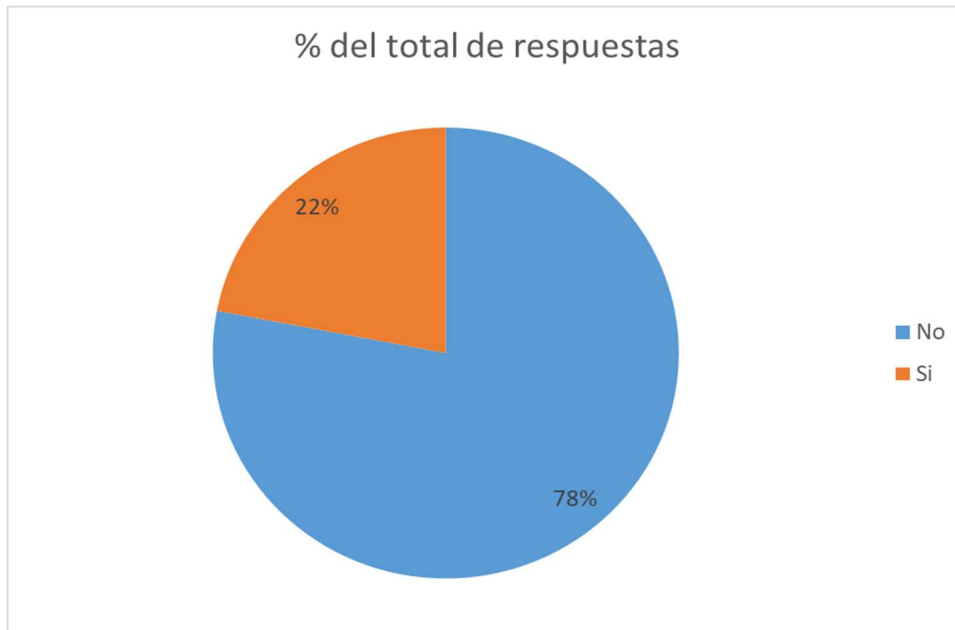


Gráfico 9. Considera que saber cómo y por cuanta cantidad afectan los impuestos aplicados a servicios brindado desde Costa Rica por otros países beneficiaria las conversaciones para mantener o atraer trabajo dentro de su organización

Fuente: Elaboración propia, 2020.

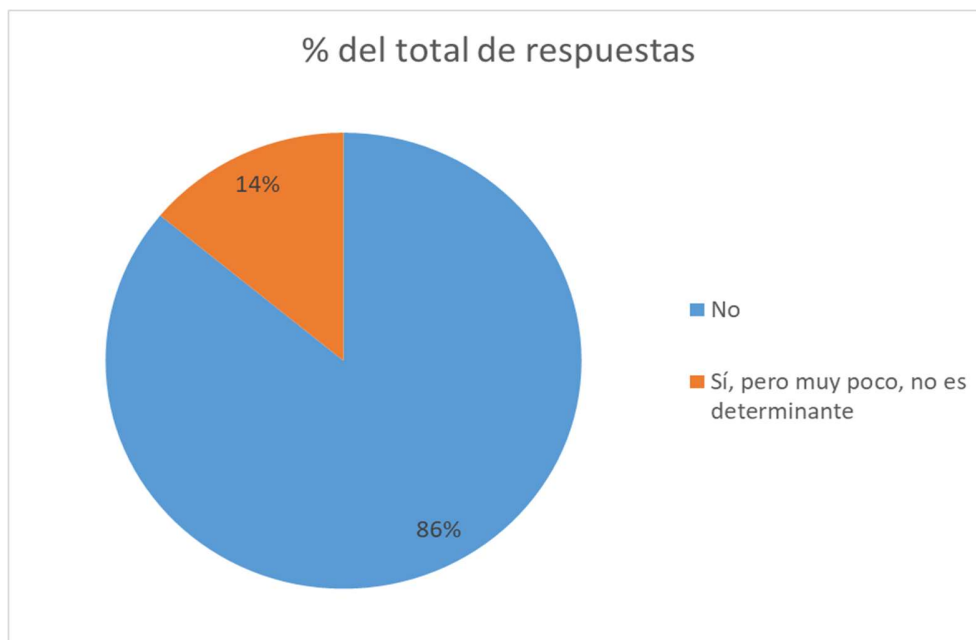


Gráfico 10. Considera que las decisiones del flujo de trabajo y migraciones de procesos, se ve afectada por impuesto de otros países y limitaciones no arancelarias

Fuente: Elaboración propia, 2020.

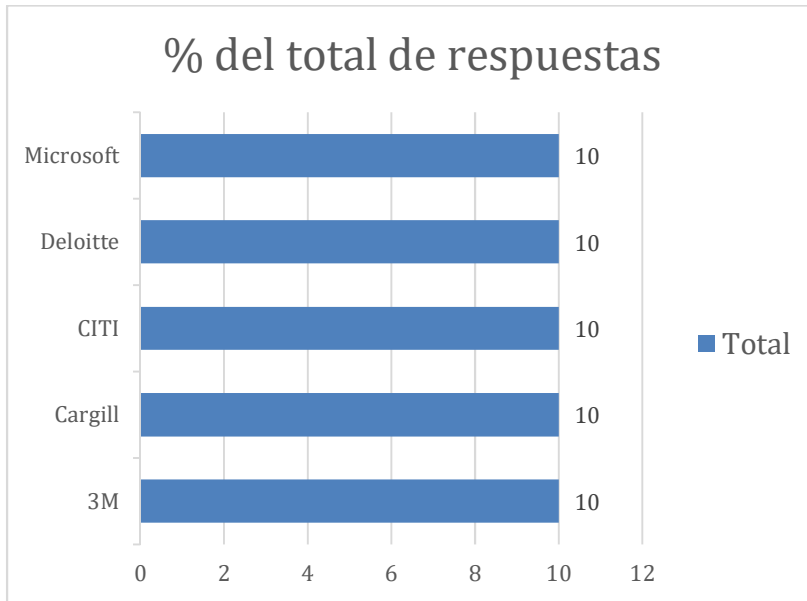


Gráfico 11. Empresa en la cual labora el encuestado

Fuente: Elaboración propia, 2020.

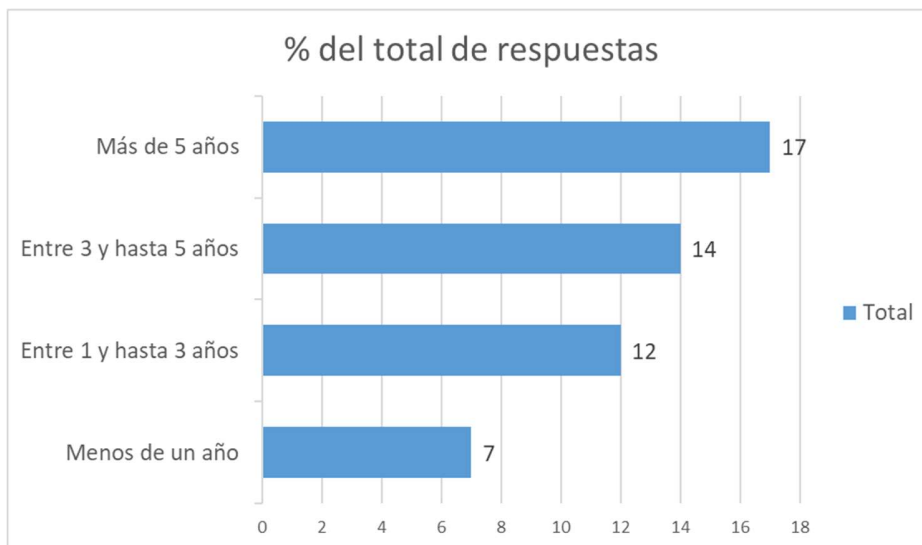


Gráfico 12. Tiempo laborado en su empresa actual

Fuente: Elaboración propia, 2020.

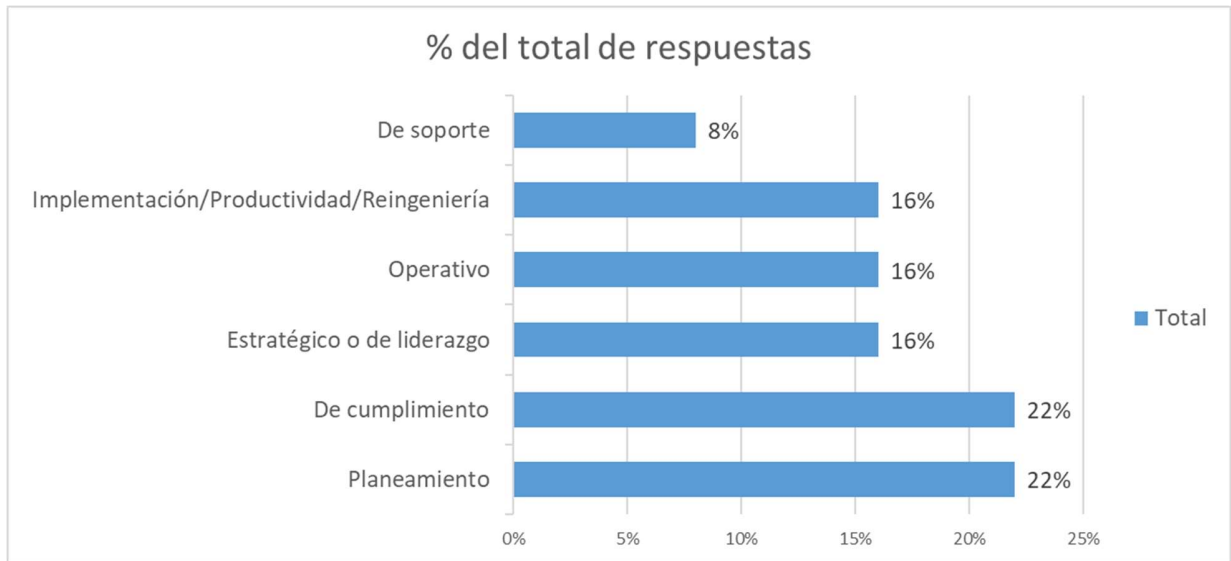


Gráfico 13. Perfil del encuestado – Perfil del puesto

Fuente: Elaboración propia, 2020.

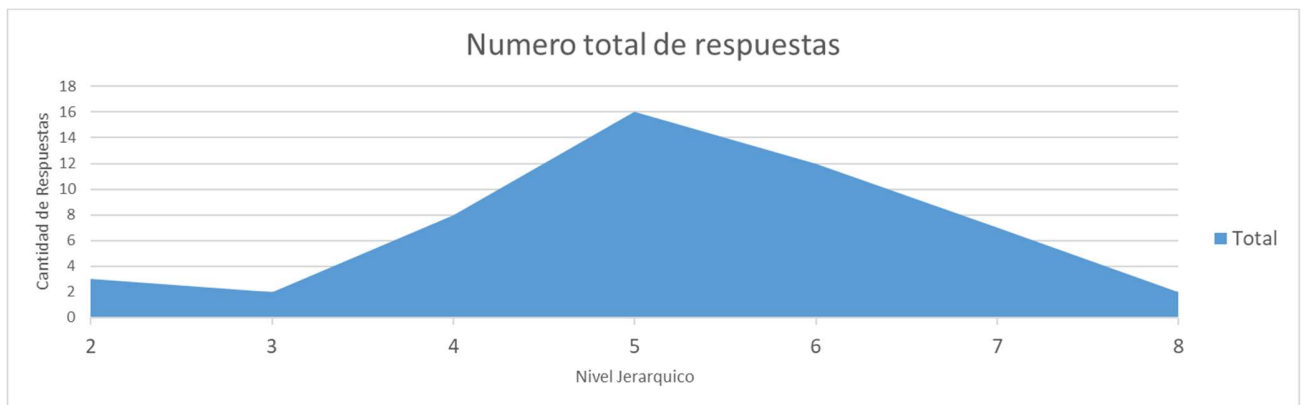


Gráfico 14. Perfil del encuestado – Jerarquía dentro de la empresa (1 siendo el nivel más bajo/pasante o temporal y 10 el jefe regional, de centro de servicios o de segmento dentro de Costa Rica)

Fuente: Elaboración propia, 2020.

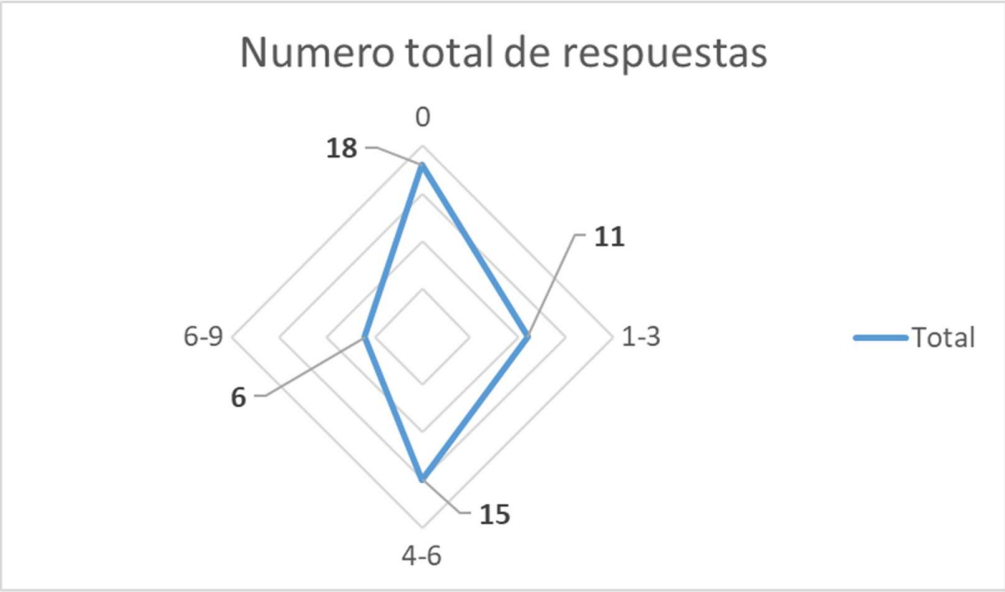


Gráfico 15. Perfil del encuestado – Cantidad de personas bajo su cargo o línea de reporte directa/indirecta

Fuente: Elaboración propia, 2020.

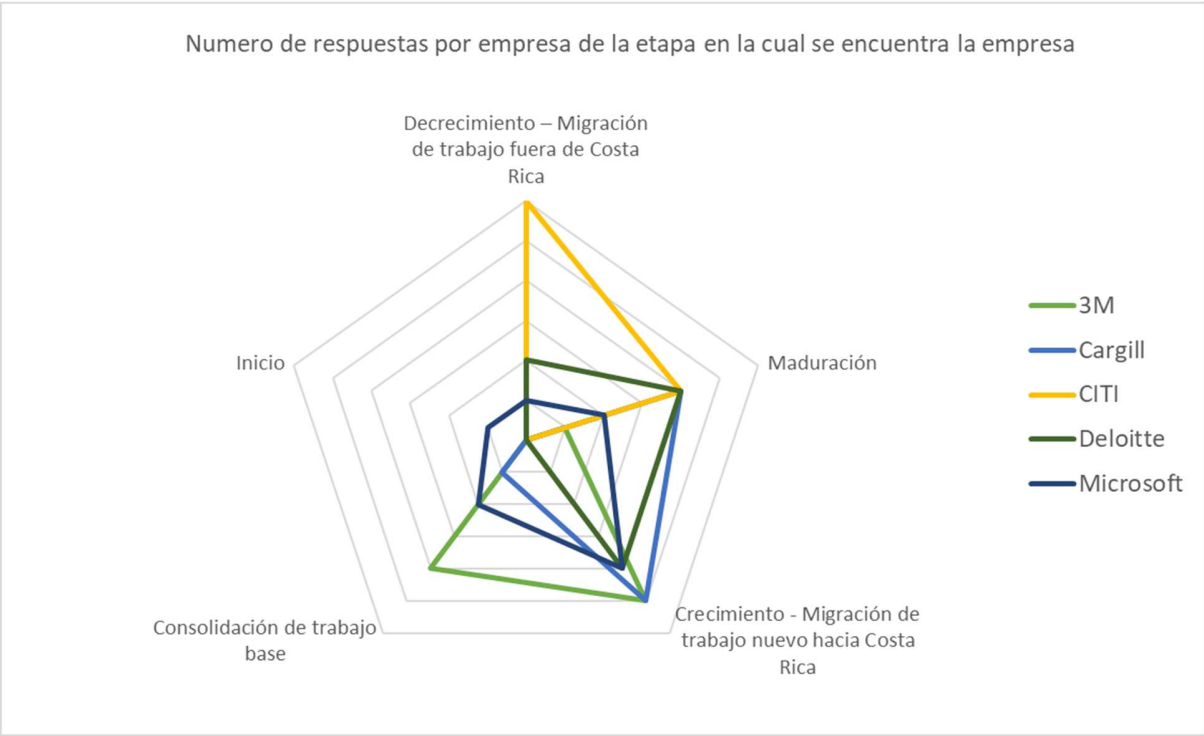


Gráfico 16. Etapa de crecimiento de la empresa localizada en Costa Rica bajo el régimen de zona franca, por empresa del encuestado

Fuente: Elaboración propia, 2020.

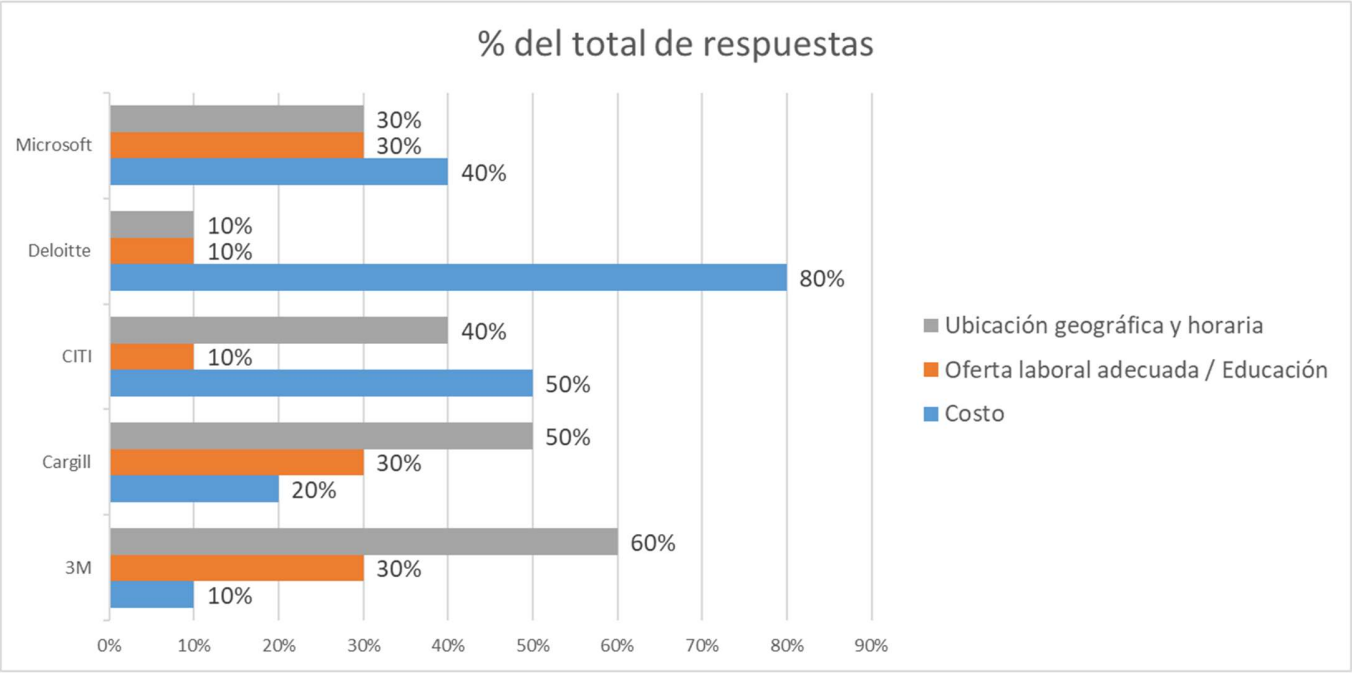


Gráfico 17. Principal valor percibido por su empresa y que fue determinante de abrir y operar dentro de una zona franca en Costa Rica, por empresa del encuestado

Fuente: Elaboración propia, 2020.

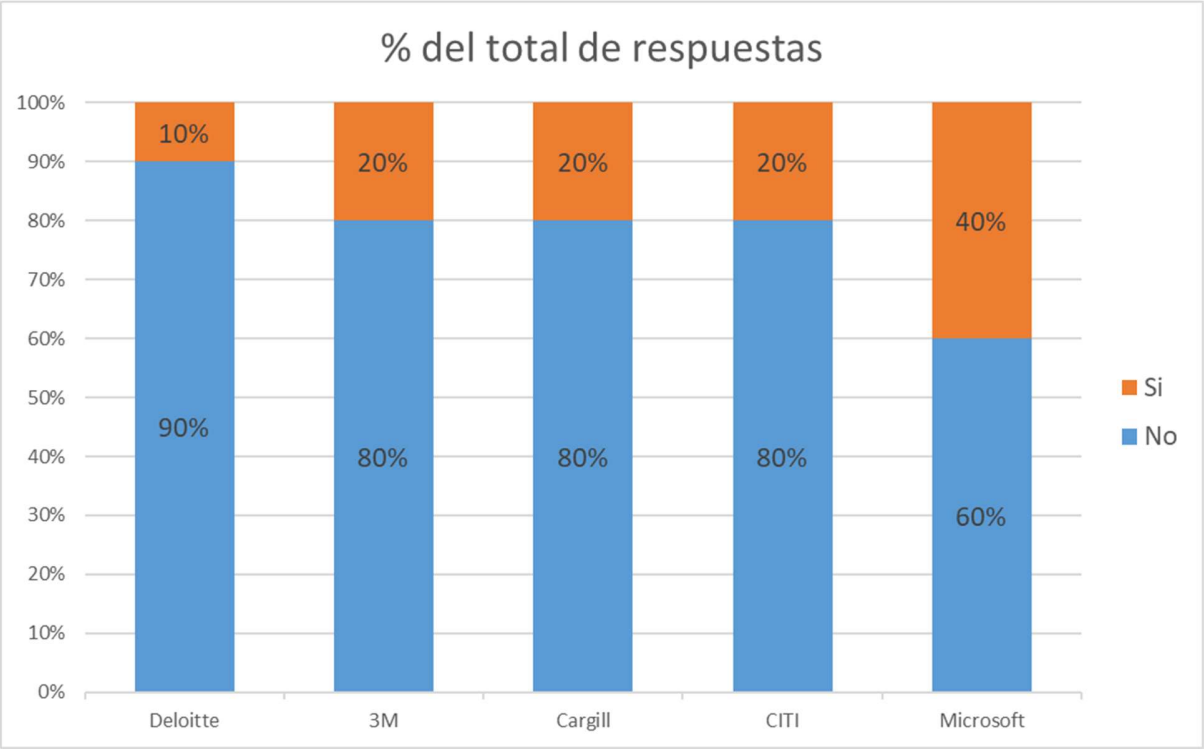


Gráfico 18. Considera que saber cómo y por cuanta cantidad afectan los impuestos aplicados a servicios brindado desde Costa Rica por otros países beneficiaria las conversaciones para mantener o atraer trabajo dentro de su organización, por empresa del encuestado

Fuente: Elaboración propia, 2020.

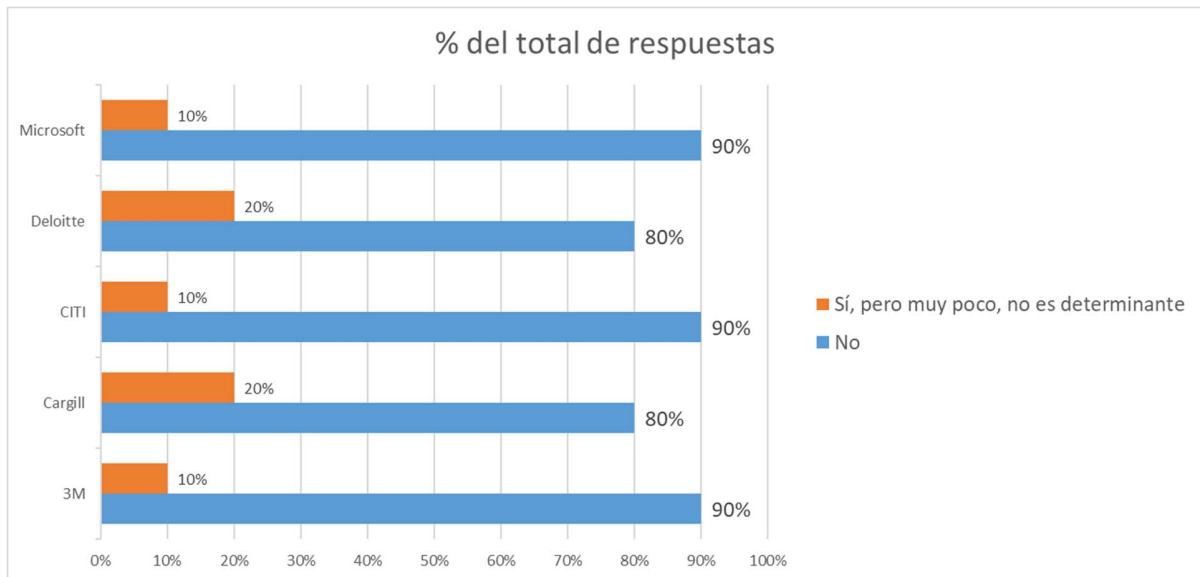


Gráfico 19. Considera que las decisiones del flujo de trabajo y migraciones de procesos, se ve afectada por impuesto de otros países y limitaciones no arancelarias, por empresa.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 3 – Resultado de cuestionarios

Table 1: Questionnaire results for 'Ente 1' (Basic, Conic, Relac, etc.). Columns include 'Ente' and 'Cuestión' (1-15). Rows show responses (a-e) for each question.

Table 2: Questionnaire results for 'Ente 2' (Basic, Conic, Relac, etc.). Columns include 'Ente' and 'Cuestión' (1-15). Rows show responses (a-e) for each question.

Table 3: Questionnaire results for 'Ente 3' (Basic, Conic, Relac, etc.). Columns include 'Ente' and 'Cuestión' (1-15). Rows show responses (a-e) for each question.

Anexo 4 – Carta del filólogo

San José, 21 de setiembre de 2020

Señores
Maestría en Administración de Negocios
Universidad Latinoamericana de
Ciencia y Tecnología ULACIT

Estimados señores:

Leí y corregí el trabajo final de graduación denominado: *Recomendaciones financieras para la toma de decisiones corporativas sobre migraciones de procesos hacia centros de servicios en Costa Rica dentro del régimen de zona franca pertenecientes a cinco empresas de servicios compartidos contables y financieros durante el segundo semestre del 2020*, elaborado por el estudiante Eduardo Flores van Gelder, para optar al grado de Maestría en Administración de Negocios con énfasis en Finanzas.

Corregí el trabajo en aspectos tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan al escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico. Desde este punto de vista, considero que está listo para ser presentado como trabajo final de graduación, por cuanto cumple los requisitos establecidos por la Universidad.

Atentamente,



María Luisa Rodríguez Alpizar
Cédula 2 0316 0952
Lic. en Filología Española, código 15531
Colegio de Licenciados y Profesores
Tel. 8993-1021

