

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
CON ÉNFASIS EN BANCA Y FINANZAS.**

**EVALUACIÓN INTEGRAL DE LA EMPRESA
KUEHNE AND NAGEL AL OPERAR DENTRO DEL
RÉGIMEN DE ZONA FRANCA EN COSTA RICA.**

**Sustentante:
Nicole Chacón Chavarría**

**Tutor:
Rodolfo Bonilla Núñez**

AGOSTO, 2018

DECLARACIÓN JURADA

Yo Nicole Charon Charania, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 1-1648-0994 egresado de la carrera de Administración de Empresas, Banca y Finanzas de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de licenciatura en Banca y Finanzas juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: Evaluación Integral de la empresa Kuehne and Nagel al operar dentro del Régimen de Zona Franca en Costa Rica

_____ es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 8683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 14 días del mes de Agosto del año dos mil dieciocho.


Firma del estudiante
Cédula: 1-1648-0994

CARTA DEL TUTOR

San José, 13 de agosto de 2018

Señores
Carrera de Administración de Negocios
Universidad Hispanoamericana

Estimados señores:

La estudiante Nicole Chacón Chavarría, cédula de identidad número 1-1648-0994, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "EVALUACIÓN INTEGRAL DE LA EMPRESA KUEHNE AND NAGEL AL OPERAR DENTRO DEL REGIMEN DE ZONA FRANCA EN COSTA RICA.", el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Banca y Finanzas.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por la postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20%
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20%
	TOTAL		100%

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

RODOLFO ANTONIO BONILLA NUÑEZ (FIRMA) Firmado digitalmente por RODOLFO ANTONIO BONILLA NUÑEZ (FIRMA) Fecha: 2018.08.14 12:05:59 -0500'

Lic. Rodolfo Bonilla Núñez, CPA
Cédula identidad No. 501760902
Garné Colegio Profesional No. 1552

CARTA DE LECTOR

San José, 04 de octubre del 2018

Universidad Hispanoamericana
Facultad de Ciencias Económicas

Atención: Oficina de Registro, Recinto Llorente


Estimados señores:

La estudiante, Nicole Chacón Chavarría, Cedula 1-1648-0994 , me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "EVALUACIÓN INTEGRAL DE LA EMPRESA KUEHNE AND NAGEL AL OPERAR DENTRO DEL REGIMEN DE ZONA FRANCA EN COSTA RICA.", el cual ha elaborado para obtener su grado de Licenciada en Administración de Negocios, con énfasis en Banca y Finanzas.

He revisado el contenido y analizado particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación a la citada Sociedad Anónima. Además se realizaron los cambios recomendados en el proceso de lectura.

Por consiguiente, este trabajo cumple con los requisitos que exige la Universidad y cuenta con mi aval para ser presentado en defensa pública.

Atentamente,



MSc. Ronald Ortiz Ramírez
Cédula 105910176
Carne CPCECR #2146

San José, 9 de octubre, 2018

Señores

Carrera Administración de Negocios con énfasis en Banca y Finanzas

Universidad Hispanoamericana, Sede Llorente

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación: "Evaluación integral de la empresa KUEHNE AND NAGEL al operar dentro del Régimen de Zona Franca en Costa Rica", elaborado por la estudiante Nicole Chacón Chavarría, cédula 1-1648-0994, para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Banca y Finanzas.

Corregí el trabajo en aspectos, tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico, y desde ese punto de vista considero que está listo para ser presentado como Trabajo Final de Graduación, por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad Hispanoamericana.

Atentamente,


MSc. Edgar Rojas González

Carné 2443

Teléfono: 88822158

Correo: edgarrojasg27@gmail.com

ÍNDICE

ÍNDICE	II
DEDICATORIA.....	IX
AGRADECIMIENTO	X
CAPÍTULO I	11
PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	11
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.1.1 Antecedentes del problema.....	12
1.1.2 <i>Problematización del problema</i>	15
1.1.3 <i>Justificación del problema</i>	17
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	18
1.3 OBJETIVOS	19
1.3.1 Objetivo general	19
1.3.2 Objetivos específicos.....	20
1.4 ALCANCES Y LÍMITES DEL PROBLEMA.....	21
1.4.1 Alcances	21
1.4.2 Limitaciones.....	22
CAPÍTULO II	23
MARCO TEÓRICO.....	23
2.1 CONTEXTO HISTÓRICO.....	24
2.1.1 Inicios de la empresa Kuehne and Nagel	24

2.1.2 Misión:	26
2.1.3 Visión:.....	27
2.1.4 Centro de Servicios Compartidos Costa Rica:	28
2.1.4.1 Visión Estratégica del Centro de Servicios Compartidos:.....	29
2.1.4.2 Organigrama SSC Costa Rica:.....	30
2.2. CONTEXTO TEÓRICO	31
2.2.1 Régimen Zonas Francas	31
2.2.2 Procedimientos para otorgar el régimen de Zonas Francas.....	32
2.2.3 Asociación representante de las Zonas Francas.....	33
2.2.4 Incentivos del Régimen de Zonas Francas	35
2.2.5 Obligaciones de las empresas en Zonas Francas.....	38
2.2.6 Deberes legales de las empresas en Zonas Francas.....	40
2.2.7 Aporte de las exoneraciones del Régimen de Zonas Francas	41
2.3 HIPÓTESIS	43
2.3.1 Variable Independiente.....	44
2.3.2 Variable Dependiente	46
2.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS	47
CAPÍTULO III	48
MARCO METODOLÓGICO	48
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	49

3.2.3	Finalidad	49
3.2.4	Dimensión temporal	50
3.2.5	Marco	51
3.2.6	Naturaleza	52
3.2.7	Carácter	54
3.2	SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN.....	56
3.2.1	Sujetos de información	56
3.2.2	Fuentes primera mano	57
3.2.3	Fuentes segunda mano	59
3.2.4	Fuentes tercera mano	60
3.3	SELECCIÓN DEL MUESTREO	61
3.3.1	La muestra.....	62
3.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN.....	63
3.4.1	Técnicas de Observación:	64
3.4.1.1	Hoja de observación:.....	64
3.4.1.2	Lista de cotejo:	64
3.4.1.3	Bitácora:	64
3.4.2	Técnicas de Entrevista:.....	65
3.4.2.1	Entrevista:	65
3.4.2.2	Cuestionario:	65

3.5 DEFINICIÓN CONCEPTUAL, OPERATIVA E INSTRUMENTAL DE LAS VARIABLES.....	67
3.5.1 Variable independiente: Régimen de Zona Franca	67
3.5.2 Variable Dependiente: Cambios internos	68
3.5.3 Cuadro de Operacionalización de las variables	69
CAPÍTULO IV.....	70
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	70
4 Evaluación de la situación actual:.....	71
4.1 Descripción de los datos	72
4.1.1 Activos Circulantes:	72
4.2.2 Activos Productivos:	75
4.2.3 Pasivos Circulantes:	77
4.2.4 Patrimonio:	79
4.2.5 Ingresos por Servicios:	80
4.2.6 Gastos por Servicios:	82
4.2.7 Utilidades:.....	86
4.3 Encuesta aplicada a la Gerencia	88
CAPÍTULO V.....	99
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	99
5.1 CONCLUSIONES.....	100
5.1.1 Conclusión General	100

5.1.2 Conclusiones Específicas.....	101
5.1.2.1 Conclusiones Objetivo N°1	101
5.1.2.2 Conclusiones Objetivo N°2.....	103
5.1.2.3 Conclusiones Objetivo N°3.....	105
5.2 RECOMEDACIONES.....	106
5.2.1 Recomendaciones Específicas	106
5.2.1.1 Recomendaciones Objetivo N°1	106
5.2.1.2 Recomendaciones Objetivo N°2.....	108
5.2.1.3 Recomendaciones Objetivo N°3.....	110
CAPÍTULO VI.....	111
6.1 PROPUESTA	112
6.1.1 Nombre de la propuesta	112
6.1.2 Lugar de desarrollo:.....	112
6.1.3 Empresa:	112
6.1.4 Población:.....	112
6.1.5 Objetivo General:.....	112
6.1.6 Objetivo Específico:.....	112
6.1.7 Presupuesto:	112
6.1.8 Desarrollo de la propuesta:	113
BIBLIOGRAFÍA.....	114

GLOSARIO	119
ANEXOS	121

DEDICATORIA

Primeramente, a Dios, porque sin Él no sería posible estar realizando esta investigación, por darme las fuerzas necesarias cuando las he necesitado y por siempre mostrarme que nunca estamos solos.

Esta investigación también es dedicada a mis padres, que con mucho esfuerzo hicieron posible este momento, les doy gracias porque siempre me han escuchado y apoyado en todas mis decisiones y por enseñarme que todo lo que se desea en la vida si se realiza con esfuerzo y dedicación puede lograrse.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por permitirme abrir los ojos cada día para poder levantarme y luchar por mis sueños, por mantenerme con salud durante los años de estudio para concluir con éxito la carrera y por demostrarme una vez más que con fe todo es posible.

Agradezco a mis padres, por el todo el amor que me dieron desde el momento que supieron que vendría a este mundo, por esforzarse para ser mejores personas para mí y tener un ejemplo a seguir, por educarme de la mejor manera para saber acerca de principios y valores, por enseñarme la importancia del estudio y crear en mí ganas de superación junto con miles de sueños que poco a poco hemos ido cumpliendo juntos con la ayuda de Dios.

A mi tutor, el profesor Rodolfo Bonilla, agradezco por el tiempo dedicado en sus clases y en esta investigación, por ser un guía durante mi carrera, por compartir de su aprendizaje con sus estudiantes y por ser una gran persona a seguir tanto en el campo profesional como personal.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La investigación se lleva a cabo en la empresa Kuehne and Nagel, al ingresar al régimen de Zona Franca en Costa Rica.

1.1.1 Antecedentes del problema

Los antecedentes del problema de investigación se basan en los cambios que tuvo la empresa Kuehne and Nagel al unirse al régimen de Zonas Francas en Costa Rica, por lo tanto, las siguientes citas demostrarán por qué es tan importante esto dentro de un país.

Las zonas francas fueron instrumentos de primer orden en el desarrollo del comercio exterior permitieron un incremento del intercambio comercial y facilitaron el proceso de apertura al mundo, se constituyeron en un polo de desarrollo económico y social fomentado las exportaciones, la generación de divisas, el desarrollo de zonas geográficas deprimidas. Sin duda alguna, la inversión extranjera directa había encontrado en este régimen, las condiciones apropiadas para su instalación, considerado esto, no solamente desde una perspectiva estrictamente fiscal (Tasiguano, 2011, p. 9).

Las Zonas Francas inicialmente, se originaron debido a la necesidad de tener que fomentar áreas de libre impuesto para poder realizar el traslado y comercialización de mercadería de distintas regiones sin tener que pagar por ello.

El modelo de regímenes Zonas Francas han sido una fuente importante para el desarrollo económico y social del país, este tipo de regímenes lo hacen un modelo eficaz para el fortalecimiento de la competitividad dentro de la globalización que hoy en día se están enfrentando los países en vía de desarrollo; la generación de oportunidades de empleo, la promoción de exportaciones por entes del estado que fomentan la inversión y la transferencia de tecnologías y el desarrollo económico y social de los países que han implementado dicho modelo, hacen que el modelo de Zonas Francas cumplan con el objetivo de impulsar el desarrollo económico y social (Alfaro, Durán, Soriano, 2013, pp. 13-14).

El comercio internacional, presenta un impresionante crecimiento desde hace más de un siglo, donde todas las economías se desenvuelven en un proceso de mayor integración; sean estas políticas, económicas o sociales. De esta manera todo el mundo, al igual que nuestro país, demanda diferentes productos, la mayoría de estos productos provienen de diferentes países destinados hacia diversos países. El principal acceso para el comercio entre diferentes países son las llamadas zonas francas o zonas libres, estas mismas sirven de salida e ingreso de productos hacia otros países. En América Latino el número de países que aplican el régimen de estas zonas ha aumentado considerablemente en los últimos diez años logrando una incidencia en las exportaciones en los países que las utilizan (Condori, 2014, p. 6).

Como punto de partida, en las últimas décadas, la liberación del comercio a nivel mundial junto con la revolución de las tecnologías en las empresas ha sido las formas de negociar, produciendo cambios en los mercados y el concepto de la competitividad. Cabe resaltar, que las relaciones empresariales han llegado a adquirir muchas formas

para modificar las cadenas de valor aprovechando las ventajas comparativas de cada país, por lo que entran las zonas francas convirtiéndose en un facilitador de los países en desarrollo en los mercados internacionales, por ejemplo, atrayendo la Inversión Extranjera Directa y el Outsourcing, entre países mundiales.

El concepto de las zonas francas está desde la Edad Media, por medio de los conceptos de “puerto libre”, de los pueblos asiáticos y bálticos, donde había grandes bodegas que comercializaban productos de diferentes regiones. Los puertos ofrecían ventajas aduaneras y mayores facilidades para comercializar los productos de diferentes regiones, y por medio de la bodega tenían mayor acceso a los medios de transporte de aquella época. Conforme pasaron los años iniciaron los diversos medios de transporte internacionales y les dieron mayor importancia a estas zonas francas (Espinoza, 2016, p. 20).

Para el año 1999, se creó el reglamento para ley 7210 del Régimen de Zonas Francas, desde entonces hasta la fecha el reglamento ha sufrido constantes cambios (Reyes, 2017, pp. 15-16).

1.1.2 Problematicación del problema

Las empresas que se encuentran dentro de la Zona Franca Metropolitana tenían la opción de pertenecer o no al régimen ya que es una Zona Franca Mixta, lo que da el inicio a que la empresa Kuehne and Nagel no tomara este régimen como primera opción.

La creación de zonas francas se constituyó como una estrategia que permitió desarrollar la economía a nivel internacional; fortaleciendo las oportunidades de desarrollo de las empresas. Las zonas francas fueron instrumentos de primer orden en el desarrollo del comercio exterior permitieron un incremento del intercambio comercial y facilitaron el proceso de apertura al mundo, se constituyeron en un polo de desarrollo económico y social fomentado las exportaciones, la generación de divisas, el desarrollo de zonas geográficas deprimidas. Sin duda alguna, la inversión extranjera directa había encontrado en este régimen, las condiciones apropiadas para su instalación, considerado esto, no solamente desde una perspectiva estrictamente fiscal (Tasiguano, 2011, p.15).

En los últimos años en Costa Rica ha sido tema de polémica los regímenes especiales de las Zonas Francas y las exoneraciones que generan éstas, ya que son un conjunto de beneficios o incentivos que son concedidos a las empresas por parte del país, pero para que estas puedan regir y ser beneficiadas deben de cumplir con requisitos y obligaciones, tanto a nivel nacional e internacional, con esto en el siguiente estudio muestran cómo han llegado a ser esenciales para Costa Rica y cómo van creciendo día con día (Espinoza, 206, p.17).

A las empresas actualmente ubicadas en Zonas Francas de Costa Rica les son asignadas una serie de requisitos que deben cumplir, ya que son monitoreadas y auditadas por las instituciones reguladoras y les son aplicados un mayor control y seguimiento a nivel de procedimientos, dentro de sus operaciones (Reyes, 2017, p.12).

1.1.3 Justificación del problema

La empresa Kuehne and Nagel se encuentra dentro de la Zona Franca Metropolitana ubicada en la provincia de Heredia, sin embargo, las empresas pueden escoger el régimen en el cual quieren estar incorporados ya que es una zona mixta y durante muchos años KN no perteneció a este régimen.

En marzo del año 2016 la empresa empezó a formar parte de lo que llamamos Zona Franca, por lo cual está exenta de ciertos impuestos que benefician su situación económica, tiene que acatar ciertas leyes y cumplir con los requisitos establecidos para formar parte de las Zonas Francas.

En Costa Rica el Ministerio de Comercio Exterior (COMEX), la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER), y el Ministerio de Hacienda por medio de la Dirección General de Aduanas (DGA), establecen leyes, reglamentos y decretos, los cuales guían y asesoran a empresas bajo este régimen especial, para que actúen de acuerdo a los procedimientos establecidos, es común que al haber actualizaciones, reformas o mejoras en los procesos ya establecidos, las empresas tengan algún tipo de confusión a la hora de operar (Reyes, 2017, p.11).

Con la intención de contribuir al entendimiento del comercio internacional, así como a la difusión del conocimiento y con el fin de lograr transmitir a los operadores del comercio exterior acerca del efecto de las exoneraciones del régimen de Zona Francas, para el desarrollo comercial costarricense, entre los años del 2011 al 2015 (Espinoza, 2016, p.18).

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Los cambios realizados en la empresa Kuehne and Nagel para incorporarse dentro del régimen de Zonas Francas en Costa Rica, han ofrecido el logro y el éxito esperado o se han omitido acciones?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Realizar un estudio integral de la empresa Kuehne and Nagel, a fin de determinar el éxito de su participación, dentro del régimen de Zona Franca en Costa Rica.

1.3.2 Objetivos específicos

- 1. Evaluar la estructura financiera de la empresa Kuehne and Nagel al estar dentro del régimen de Zona Franca en Costa Rica.**
- 2. Valorar los cambios internos realizados en la empresa Kuehne and Nagel al incorporarse al régimen del Zona Franca.**
- 3. Evaluar los estados financieros proyectados al momento del traslado al régimen de Zona Franca.**

1.4 ALCANCES Y LÍMITES DEL PROBLEMA

1.4.1 Alcances

La investigación abarca a la empresa Kuehne and Nagel en la provincia de Heredia y los cambios que se obtuvieron al ingresar dentro del régimen de Zona Franca en Costa Rica.

1.4.2 Limitaciones

La limitación que puede presentar este trabajo de investigación es tener dificultad para comunicarse con los gerentes de la empresa, ya que si fuera así no se obtendría la información necesaria para lograr evaluar los diferentes cambios de la empresa tanto internos como financieros, otra limitación sería que la empresa no cuente con estados financieros proyectados ya que no se podría desarrollar uno de los objetivos de la investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 CONTEXTO HISTÓRICO

2.1.1 Inicios de la empresa Kuehne and Nagel

Desde 1890, cuando se fundó la empresa en Bremen, Alemania, por August Kuehne y Friedrich Nagel, Kuehne + Nagel se ha convertido en uno de los principales proveedores logísticos del mundo. Hoy, el Grupo Kuehne + Nagel tiene más de 1.300 oficinas en más de 100 países, con más de 74,000 empleados. Nuestras actividades comerciales clave y nuestra posición en el mercado se basan en las capacidades verdaderamente de primer nivel de la compañía:

Flete Marítimo:

- Promotor mundial número uno de carga marítima.
- Crecimiento de dos dígitos sostenido año tras año en fletes gestionados.
- Alianzas sólidas con una amplia gama de transportistas marítimos preferidos.

Flete Aéreo:

- Remolque mundial número dos de carga aérea.
- Líder en conceptos innovadores de gestión de carga.
- Certificación Global Cargo iQ Fase 2.

Logística Contractual & Logística Integrada:

- Proveedor global número dos de logística de contrato.
- Red mundial de instalaciones de almacenamiento y distribución.
- Proveedor de logística líder mundial número 1.

Flete por tierra:

- Proveedor Europeo Top 3.
- Capacidades de transporte por tierra paneuropeas, incluidos servicios de entrega específicos e individuales.
- Estrechas asociaciones con los mejores proveedores de su clase.

2.1.2 Misión:

"La red de logística global es nuestro activo más fuerte. La dedicación, la integración y la innovación son el núcleo de nuestra filosofía empresarial. Enfocados en las necesidades de nuestros clientes, ofrecemos soluciones logísticas integradas de excelente calidad y excelencia operativa: somos la extensión de su negocio".

2.1.3 Visión:

"Vamos a evolucionar de la realización de procesos principalmente escalables a un centro de excelencia, escala y automatización para adaptarnos a los requisitos cambiantes de nuestros clientes internos y para impactar positivamente en el entorno laboral y la motivación de nuestros empleados".

2.1.4 Centro de Servicios Compartidos Costa Rica:

El Centro de Servicios Compartidos comenzó su primera operación en 2005 con 3 empleados que trabajan en algunos procesos de soporte de Aduana de corretaje para KN USA.

En abril de 2009, el SSC se trasladó a una nueva y más grande oficina con 20 empleados que aún trabajan principalmente para el apoyo de Customs Brokerage para KN USA.

Desde entonces la empresa ha crecido y cuenta con departamentos para fletes aéreos, fletes marítimos, corretaje de aduanas y finanzas, que trabajan para Kuehne and Nagel Norteamérica, Kuehne and Nagel Sur América y para algunas funciones corporativas en Hamburgo.

Actualmente, al ingresar al régimen de Zona Franca, la empresa tuvo que cumplir diferentes metas para poder pertenecer al mismo y de esta manera pasó de ser una mediana empresa a una gran empresa y ahora cuenta con más de 600 empleados, lo que ha logrado incrementar sus procesos lo cual ha generado mayores ingresos de Inter compañías.

2.1.4.1 Visión Estratégica del Centro de Servicios Compartidos:

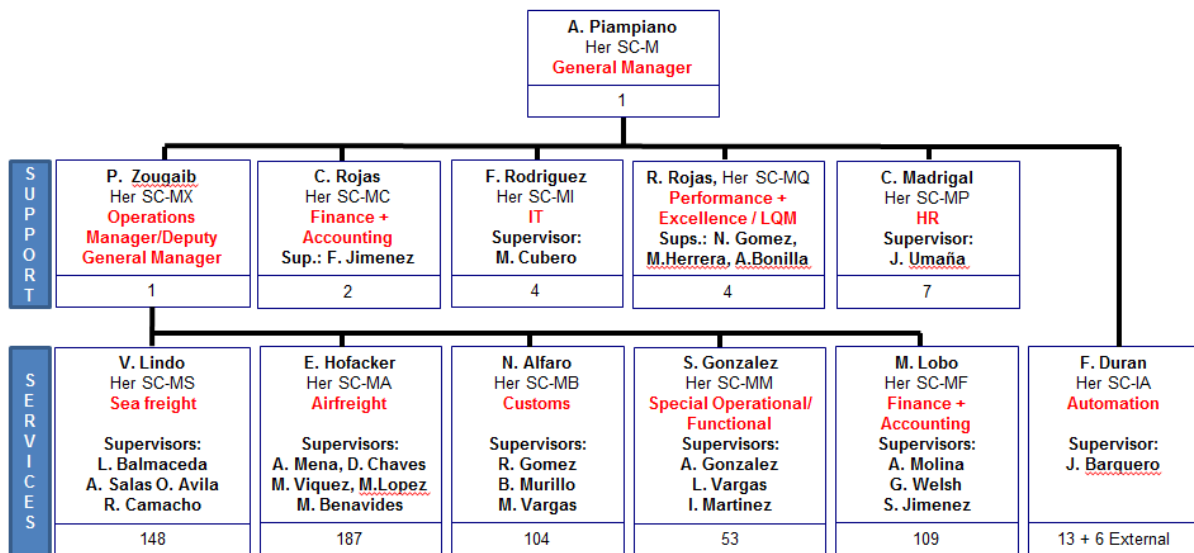
"Vamos a evolucionar procesos escalables al centro de EXCELENCIA, ESCALA Y AUTOMATIZACIÓN para adaptarnos a los requisitos cambiantes de nuestros clientes internos y para impactar positivamente en el entorno laboral y la motivación de nuestros empleados".

2.1.4.2 Organigrama SSC Costa Rica:

KUEHNE+NAGEL



KN Shared Service Center S.A. Heredia, Costa Rica



Total Head Count 06/2018: 639

Her SC-M

2.2. CONTEXTO TEÓRICO

2.2.1 Régimen Zonas Francas

Según la ley del régimen de Zonas Francas en Costa Rica, la Ley No 7210, indica que:

El régimen de Zonas Francas es el conjunto de incentivos y beneficios que el Estado otorga a las empresas que realicen inversiones nuevas en el país, siempre y cuando cumplan los demás requisitos y las obligaciones establecidas en esta ley y sus reglamentos.

2.2.2 Procedimientos para otorgar el régimen de Zonas Francas

Los procedimientos para otorgar el Régimen de Zona Franca a las empresas según lo estipulado en la Ley N°7210 de Zonas Francas es lo siguiente:

1. Se debe de presentar la solicitud a la corporación debidamente llenada y autenticada por un notario, además debe de ir con información de la contaminación producida por el tema de los desechos.
2. Llenar los “documentos que solicite la Junta Directiva de la Corporación”.
3. Si la información suministrada está completa la Corporación procede a revisarla y enviarla a la Junta Directiva.
4. El Poder Ejecutivo lo aprobará “si la recomendación es acogida, el Poder Ejecutivo la aprobará mediante un acuerdo que contendrá los asuntos que el Reglamento de esta ley determine”.

2.2.3 Asociación representante de las Zonas Francas

La asociación encargada de representar a las Zonas Francas ante las instituciones del gobierno o algunas entidades privadas es La Asociación de Empresas de Zonas Francas (AZOFRAS), y tiene como objetivo mejorar el ambiente operativo y buscar soluciones a los problemas de las empresas que están bajo el régimen de Zonas Francas (Asociación de Empresas de Zonas Francas [AZOFRAS], 2018).

Según lo indica AZOFRAS, (2018), establece los siguientes objetivos en vigencia:

- Fortalecer la relación con los asociados propiciando un mejor entendimiento de sus necesidades y expectativas.
- Generar las relaciones institucionales necesarias para posicionarse como el referente de consulta en materia del Régimen de Zonas Francas frente a otras instituciones.
- Asumir un rol protagónico en el desarrollo del Régimen de Zonas Francas en relación con la competitividad internacional del Régimen ante los actores del país.
- Implementar un programa de divulgación en torno a los beneficios del Régimen de Zonas Francas.
- Influir en los procesos de toma de decisiones que afecten al Régimen de Zonas Francas, a través de reuniones periódicas y una comunicación

permanente con las entidades relacionadas (Dirección General de Aduanas, PROCOMER, Ministerio de Hacienda, Ministerio de Comercio Exterior, etc.).

- Realizar eventos que generen valor y promuevan la importancia de pertenecer a AZOFRAS.
- Propiciar acciones que impulsen los encadenamientos productivos entre las empresas de zonas francas y proveedores nacionales.
- Efecto de las exoneraciones como incentivos a empresas del Régimen de Zonas Francas.

2.2.4 Incentivos del Régimen de Zonas Francas

Según la Ley N°7210, estos son los incentivos que gozarán las empresas que estén bajo el Régimen de Zonas Francas:

Las empresas de Zona Franca pueden ingresar a las instalaciones de la zona franca, sin tener que pagar tributo y derecho consular sobre la importación, lo siguiente: “materia prima, los productos elaborados o semielaborados, los componentes y las partes, los materiales de empaque y envase y las demás mercancías que estas empresas requieran para realizar sus operaciones”.

Además, las empresas podrán ingresar a la zona franca sin pago de tributos y derecho consular sobre la importación lo siguiente “la maquinaria y el equipo, los accesorios y repuestos; los vehículos automotores necesarios para su operación, producción, administración y transporte”.

La importación de combustibles, aceites y lubricantes necesarios para realizar las operaciones de la empresa, tendrán exención de los tributos y el derecho consular.

“Exención de todo tributo asociado con la exportación o reexportación de productos”.

Exención del pago de impuestos sobre el capital y el activo neto, del pago del impuesto territorial y del impuesto de traspaso de bienes inmuebles, esta exención será por un período de diez (10) años a partir de la iniciación de las operaciones de la empresa.

“Exención del impuesto de ventas y consumo sobre las compras de bienes y servicios”.

“Exención de todo tributo que pese sobre las remesas al extranjero”.

También gozarán de la exención de tributos sobre remesas, a las utilidades, al pago de tributo y patente de las municipalidades por un período de diez (10) años, a la importación y exportación de muestras comerciales o industriales.

Las empresas bajo el Régimen de Zona Franca podrán realizar libremente toda clase de actos y contratos en moneda extranjera.

Recibir una bonificación equivalente al diez por ciento (10%) de la suma, pagado por salarios durante el año inmediato anterior, a las empresas que establezcan las empresas de zona franca en zonas de menor desarrollo relativo.

Podrán recibir una exención adicional del pago del impuesto sobre la renta a las empresas procesadoras de exportación que al cumplir cuatro (4) años de operar dentro del Régimen de Zona Franca reinviertan en el país.

Ahora bien, no se le otorgará los incentivos del régimen de Zonas Francas según Ley N°7210 a lo siguiente:

Artículo 20: No se otorgará el Régimen de Zonas Francas a personas físicas ni jurídicas para operar ni desarrollar una empresa o proyecto de inversión ya beneficiado de los incentivos del Régimen, aunque haya sido al amparo de una persona física o jurídica distinta, salvo que se demuestre que es un proyecto nuevo

o, en casos excepcionales, cuando la naturaleza y magnitud de las inversiones adicionales lo justifiquen; todo a juicio del Ministerio de Comercio Exterior y de conformidad con lo dispuesto en el reglamento de esta ley.

2.2.5 Obligaciones de las empresas en Zonas Francas

Según PROCOMER, las empresas beneficiarias del régimen deberán cumplir con las siguientes obligaciones:

- Llevar y anotar, en libros y registros específicos, las operaciones de la empresa relativas a los bienes que gozan de exenciones de impuestos autorizados por el Ministerio de Hacienda.
- Suscribir un contrato de operaciones con PROCOMER y cumplir los compromisos de inversión y valor agregado establecidos en el Acuerdo de Otorgamiento del Régimen.
- Utilizar las declaraciones aduaneras, los precintos y demás instrumentos exigidos, legal o reglamentariamente, para la documentación o el control de sus operaciones.
- Establecer sistemas contables y operativos que permitan el control permanente de la entrada, permanencia y salida de materias y mercancías, propias o en consignación.
- Contar con los sistemas y medios informáticos que permitan la transmisión electrónica del cien por ciento de las Declaraciones Únicas Aduaneras (DUAS) correspondientes a las diferentes transacciones al amparo del régimen.
- Informar a la Dirección General de Aduanas de la llegada y salida de mercancías mediante un mensaje conocido como “Fin de Viaje” y “Salida de Viaje”. Este mensaje se realizará mediante transmisión electrónica de datos, a través de un Software conocido como “VAN”, que debe ser descargado por la

empresa. Contar con un dispositivo de firma digital (token) para la firma digital de este mensaje.

- Presentar un informe anual de operaciones a PROCOMER, el cual debe estar aceptado dentro de los cuatro meses posteriores al cierre fiscal de la empresa.
- Rendir y mantener permanentemente un depósito de garantía a favor de PROCOMER (mínimo \$5000 o tres meses el monto del canon mensual que pagan a PROCOMER).
- Cumplir con las regulaciones ambientales, urbanísticas, sanitarias y demás aplicables según el tipo de actividad que desarrolle la empresa, y contar permanentemente con los permisos de operación correspondientes.
- Pago de canon mensual: las empresas beneficiaras deberán pagar un canon mensual (mínimo de \$200) a PROCOMER por uso del régimen. Esta mensualidad se calculará en los siguientes términos:
 - ✓ Reporte de Ventas.
 - ✓ Empresas de servicios, comercialización y administradoras: pagan el canon mensual en relación con el monto total de sus ingresos y aplica una tarifa de un 0,30% sobre el total de ventas.
 - ✓ Empresas procesadoras de exportación y procesadoras independientemente de que exporten o no (categoría f): están sujetas al pago de este canon de acuerdo a los metros cuadrados de su techo industrial. La tarifa dentro de parque será de \$0.25 y fuera de parque de \$0,50. Para efectos de distinguir las áreas de medición y el cobro exacto por metro puede verificar el Decreto Ejecutivo No. 25612-COMEX “De las contribuciones Obligatorias”.

2.2.6 Deberes legales de las empresas en Zonas Francas

Una contabilidad sumamente metódica y formal es de especial relevancia para las empresas de Zona Franca. Con base en el hecho de que a estas empresas se les otorgan privilegios e incentivos especiales, la ley requiere una contabilidad y mantenimiento de registros estrictos, especialmente a la hora de registrar bienes y servicios obtenidos por ellas con exoneración de impuestos.

Diversos informes son requeridos periódicamente por las autoridades, y están relacionados con una variedad de temas ligados a la operación de la compañía y a los bienes y servicios exentos de impuestos que adquieren. Comprobaciones extensivas de éstos y otros temas similares deben ser permitidas por el beneficiario del régimen a fin de cumplir con sus obligaciones. Otros informes, que las empresas de ZF están obligados a proveer, son los relacionados con el número de empleados, cumplimiento de los niveles de inversión y valor agregado nacional.

La firma de un contrato con PROCOMER es también una obligación legal. En este contrato se reflejan los compromisos adquiridos por la empresa, y las diferentes regulaciones establecidas para cada caso particular por el acuerdo ejecutivo que otorga el régimen.

En el acuerdo ejecutivo que otorga el régimen siempre se incluyen obligaciones específicas, éstas varían de empresa a empresa, y usualmente son el producto de negociaciones que se establecen entre la empresa y PROCOMER de previo al otorgamiento del régimen.

2.2.7 Aporte de las exoneraciones del Régimen de Zonas Francas

Cabe mencionar que existen varios enfoques para establecer el aporte de las exoneraciones del régimen de zona franca para el desarrollo comercial de Costa Rica, como lo son las teorías de crecimiento al comercio internacional con temas relacionados que ponen énfasis a las interacciones dinámicas de las zonas francas (PROCOMER, 2016, p.9).

Según estudios realizados en PROCOMER (2015), se analizaron los últimos periodos, con el fin de establecer los beneficios que generan las exoneraciones de las zonas francas en Costa Rica en los últimos cinco años y se mostraron una serie de mejoras en la metodología de la estimación del beneficio país neto del régimen de zonas francas, con resultados positivos (p.17).

En base a lo mencionado en el párrafo anterior, los resultados obtenidos por PROCOMER según Medaglia et al., (2015) son los siguientes:

El Beneficio País Neto por la operación del Régimen de Zona Franca alcanzó en promedio US\$2.556 millones al año en el periodo 2010-2014. Este beneficio país neto tuvo un crecimiento anual promedio del 16% al pasar de US\$1.749 millones en 2010 a US\$3.125 millones en 2014 (en términos reales este crecimiento fue de 11,4%). El Beneficio País Neto creció a un ritmo casi tres veces mayor que el de la economía real del país en los años analizados.

Las empresas del sector servicios fueron las que más contribuyeron a este BPN, con una participación promedio de 42% (p.18).

Por lo anterior se resalta que el Producto Interno Bruto (PIB) da un fuerte aporte en favor al beneficio país neto de las empresas que están bajo el régimen de zonas francas, representando un promedio de un 5,7%, por lo que el aporte de las empresas que están en el régimen cubre y superan el déficit fiscal anual histórico del país (PROCOMER, 2015).

2.3 HIPÓTESIS

Bernal (2010) “Una hipótesis es una suposición o solución anticipada al problema objeto de la investigación y, por tanto, la tarea del investigador debe orientarse a probar tal suposición o hipótesis. Ahora, es importante tener claro que al aceptar una hipótesis como cierta no se puede concluir respecto a la veracidad de los resultados obtenidos, sino que sólo se aporta evidencia en su favor” (p.136).

Muñoz (1998) “Es la explicación anticipada y provisional de alguna suposición que se trate de comprobar o desaprobado, a través de los antecedentes que se recopilan sobre el problema de investigación previamente planteado” (p. 94).

Sampieri (2014) “Las hipótesis son las guías de una investigación o estudio. Las hipótesis indican lo investigado. Se derivan de la teoría existente y deben formularse a manera de proposiciones. De hecho, son respuestas provisionales a las preguntas de investigación” (p.104).

A mayor impacto del régimen de Zona Franca mayores serán los cambios internos que tendrá la empresa Kuehne and Nagel.

2.3.1 Variable Independiente

Factor A: Régimen de Zonas Francas

Por su parte, la Organización Mundial del Comercio [OMC] (2018), define las Zonas Francas como:

Zonas de procesamiento para la exportación, no son parte de la terminología de la OMC, pero, sin embargo, está claro que algunas de las disciplinas de la OMC regulan algunos de los aspectos medulares de las Zonas Francas, sobre todo cuando se analizan las Zonas Francas como mecanismos para incentivar la exportación de mercancías, tema debidamente regulado por el Acuerdo sobre Subvenciones y Medidas Compensatorias.

Políticas generales del régimen de zona franca:

Según el Manual de Procedimientos Aduaneros de Zonas Francas, del Ministerio de Hacienda Dirección General de Aduanas, indica las siguientes políticas generales:

- Las empresas de Zonas Franca tendrán una aduana de control, y también pueden “obtener otras instalaciones en una jurisdicción distinta a la planta principal, en cuyo caso, cuando presente un DUA, la aduana de control corresponderá a la aduana de jurisdicción de dicha ubicación,” según lo

establecido por la resolución de autorización emitida por la Dirección General de Aduanas,

- Las empresas de Zona Franca deberán de estar registrada como auxiliar de la función aduanera en la base de datos, “y si no lo está, pero fue autorizada al Régimen por COMEX y se encuentran en proceso de construcción de su edificio, deberán gestionar ante el Departamento de Estadística y Registro de la Dirección General de Aduanas”.
- Las instalaciones autorizadas a la empresa de Zona Franca están ubicadas bajo un código.
- Cuando se realicen los DUA del régimen de Zonas Francas, se deben de asignar el mensaje al DUA con los siguientes datos: “Datos de Contenedores” y “Complemento para Tránsito”.
- En los DUA de Zona Franca desde o hacia el régimen, se les debe de cobrar un monto por tres dólares (\$3) por DUA, lo cual está en la Ley de Creación del Ministerio de Comercio Exterior y de la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica.

2.3.2 Variable Dependiente

Factor B: Cambios internos

Medaglia (2015) Según PROCOMER existe la fórmula para calcular el beneficio país neto, que es el beneficio del país generado por las empresas reguladas bajo el régimen de zonas francas menos el costo de la administración del régimen de las zonas francas y da como resultado el beneficio país neto por las empresas de zonas francas exentas de impuestos, “**BPnt = BPt – Ct**” (p. 15).

Medaglia (2015) El beneficio país neto muestra distintos beneficios de las exoneraciones del régimen de zonas francas, así como los costos de la existencia del régimen en Costa Rica. Para ello cabe mencionar que para el beneficio país neto se considera la teoría del modelo de “enclave económico cuantificable generado por el régimen de zonas francas”, donde se restan los costos incurridos por estado para las empresas de zonas francas con el fin de obtener los resultados que son positivos para Costa Rica y promocionar la Inversión Extranjera Directa de Costa Rica y el de las zonas francas (p.16).

Gayá, Iannuzzi, Michalczewsky y Ramos (2015) Cabe mencionar como otro tributo especial de las exoneraciones del régimen de zonas francas la exención al 100% sobre los tributos, lo cual generan rentabilidad comercial para la economía del país en cuando a empresas que son reguladas bajo las zonas francas, la cuales permiten realizar múltiples proyectos nacionales (p. 44).

2.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

Hipótesis	Conceptos	VARIABLES	Indicadores
A mayor impacto del régimen de Zona Franca	<p>Régimen Zona Franca:</p> <p>Son los procedimientos y beneficios que se les ofrece a las empresas que se encuentran bajo los lineamientos de Zona Francas.</p>	Régimen de Zona Franca	<p>Regímenes especiales</p> <p>Políticas Generales</p> <p>Beneficios</p>
Mayores serán los cambios internos que tendrá la empresa Kuehne and Nagel.	<p>Cambios internos:</p> <p>Se refiere a los cambios tanto económicos como de recurso humano que tendrá la empresa al estar dentro del régimen.</p>	Cambios internos	<p>Estados de cuentas</p> <p>Incremento personal</p> <p>Valor interno de la empresa</p>

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.2.3 Finalidad

Existen dos tipos de investigación la cuales son la aplicada y la teórica.

Según Barrantes R. (2013) “la investigación aplicada tiene la finalidad de resolver problemas prácticos, para transformar las condiciones de un hecho que nos preocupa...” (p.63).

Manifiesta Barrantes R. (2013) la investigación teórica: “es aquella orientada a la búsqueda de nuevos conocimientos y campos de investigación... para crear un cuerpo de conocimiento teórico en algún campo de la ciencia” (p.64).

Por lo anterior manifestado, esta **investigación es de carácter aplicada**, ya que se pretende conocer cuáles son los beneficios económicos que ha tenido la empresa dentro del régimen de Zona Franca, cuáles han sido las consecuencias a raíz de este cambio y, con la obtención de dicha información analizar el antes y después.

3.2.4 Dimensión temporal

Los tipos de dimensión que existe para la investigación son:

Según (Barrantes, 2013, p.64) la investigación transversal: “estudia aspectos del desarrollo de los sujetos y de los temas en un momento dado”.

Y agrega (Barrantes, 2013, p.64) la investigación longitudinal: “analiza el desarrollo del tema investigado, tanto en diversos momentos como a lo largo del tiempo”.

El alcance de esta investigación es de **carácter transversal** ya que se tomará como punto de referencia el momento en que la empresa Kuehne and Nagel se incorpora al régimen de Zona Franca y se realiza el análisis del antes y el después en la parte económica de la misma.

3.2.5 Marco

Según González, Evans Y Pérez (2017) es: cuando se realiza un estudio nacional sobre condiciones socioeconómicas y para ello se aplica un censo en todo el país, o cuando se plantea realizar un análisis administrativo, que incluya a recursos humanos, finanzas y mercado, entre otras aéreas (p.26).

Agregan González Evans Y Pérez (2017) la macro: refiere al estudio que se realiza en una parte o fragmento de lo mega, por ejemplo, un estudio de mercado en una provincia, una evaluación del desempeño laboral en un departamento de una empresa (p.26).

Según González Evans Y Pérez (2017) el micro: se refiere a una parte, un elemento, un subtema o un micro-espacio, sobre el cual el investigador hará su investigación. Por ejemplo, puede ser una investigación sobre la evaluación de desempeño extrayendo unas muestras de trabajadores del departamento de mercado de la empresa (p.26).

Por lo tanto, esta investigación utilizará el **marco de tipo micro** ya que se va a estudiar o realizar la investigación con base en la parte económica de la empresa para saber si realmente existen beneficios al estar dentro del régimen de Zona Franca.

3.2.6 Naturaleza

Se divide en tres sub temas los cuales son: cuantitativa, cualitativa y mixta.

Cuantitativa: La investigación o metodología cuantitativa es el procedimiento de decisión que pretende señalar, entre ciertas alternativas, usando magnitudes numéricas que pueden ser tratadas mediante herramientas del campo de la estadística. O en palabras de Hernández, et al., (2014) en su texto metodología de la investigación, la investigación cuantitativa: “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en las mediciones numéricas y el análisis estadístico, a fin de establecer pautas de comportamiento y probar hipótesis” (p.4).

Cualitativa: La investigación cualitativa es aquella donde se estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema. Dice Hernández, et al., (2014) “se considera que todo individuo, grupo o sistema social tiene una manera única de ver el mundo y entender situaciones y eventos, lo cual es construido a partir de sus experiencias y mediante la investigación, debemos tratar de comprenderlo en su contexto” (p.9).

Mixto: según Chinchilla, Guerra y Corrales (2017): el enfoque mixto: “va mezclando ambos enfoques a lo largo de todo proceso, que se vuelve más complejo” (p.30).

Por lo tanto, la investigación es de **naturaleza cualitativa** la cual Hernández, R (2010) se define: “Los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con

frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes, y después, para revisarlas y responderlas”.

3.2.7 Carácter

Existen cuatro tipos de carácter en una investigación los cuales son: descriptivos, correlacionales, exploratorios y explicativos.

Este tipo de estudio usualmente describe situaciones y eventos, es decir, cómo son y cómo se comportan determinados fenómenos. Consideran Hernández, Fernández y Batista (2014) la investigación **descriptiva**: “busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (p.77).

La investigación **correlacional** según Hernández, Fernández y Batista (2014) es: “la utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales son saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas” (p.80).

La investigación **explicativa** según Hernández, Fernández y Batista (2014) es: “como la misma palabra lo dice se encarga de explicar el por qué ocurre un fenómeno, o en qué condiciones se manifiesta o porque se la relacionan dos o más variables” (p.87).

La investigación **exploratoria** según Hernández, Fernández y Batista (2014) es: “la que tiene como objetivo conocer una variable o un conjunto de variables, de una comunidad, un contexto, un evento o una situación” (p.75).

Por su parte esta investigación es de carácter **correlacional**, ya que se busca ver la relación que existe entre el régimen de Zonas Francas y los beneficios económicos en la empresa Kuehne and Nagel.

3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Sujetos de información

Para obtener cierta información necesaria y poder realizar parte de la investigación se tomará en cuenta a las siguientes personas:

1. Nombre: Antonino Piampiano.

Cargo en la empresa: Gerente General.

2. Nombre: Pierre Zougaib.

Cargo en la empresa: Gerente de Operaciones

3. Nombre: Carmen Rojas.

Cargo en la empresa: Gerente de Contabilidad.

4. Nombre: Cindy Madrigal.

Cargo en la empresa: Gerente de Recursos Humanos

3.2.2 Fuentes primera mano

Las fuentes primarias están directamente relacionadas con el objeto de estudio, normalmente son acciones que nos llevan hacia donde está la información específica que se busca. Estos datos se toman de la experiencia de trabajo del investigador que por experiencia logra observar exhaustivamente los procesos así mismo se caracterizan por ser de primera mano.

Entre los tipos que ahí se encuentran: observación y entrevistas que van a ser utilizados a lo largo de esta investigación. En concreto las fuentes primarias son: “Información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento” (Méndez, 2001, p.152).

Para eso se toma la información de investigaciones recientes congruentes con el tema, sacadas de tesis nacionales como internacionales:

Autor o Autores	Universidad	País	Año
Alfaro, M, Durán, X y Soriano, M	Universidad Dr. José Matías Delgado, El Salvador.	El Salvador	2013
Condori, O.	Universidad Mayor de San Andrés.	Bolivia	2014
Espinoza, D.	Universidad Internacional de las Américas, Costa Rica.	Costa Rica	2016
Reyes, A.	Universidad Internacional de las Américas, Costa Rica.	Costa Rica	2017
Tasiguano, M	Universidad Andina Simón Bolívar	Ecuador	2011

3.2.3 Fuentes segunda mano

“Se encuentra en las bibliotecas y está contenida en libros, periódicos y otros materiales documentales, como trabajos de grado, revistas especializadas, enciclopedias, diccionarios, anuarios, etc.” (Méndez, 2001, p. 152).

Libros	Autor	Año	Editorial
Investigación: un camino al conocimiento: enfoque cuantitativo y cualitativo	Barrantes, R	2014	UNED
Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales	Bernal, C	2010	Pearson Educación
Como elaborar y asesorar una investigación de tesis.	Muñoz, C	1998	Pearson Educación
Metodología de la investigación.	Hernández R, Fernández C. y Batista P	2014	McGraw Hill.
Guía, trabajos finales de graduación, tesinas y tesis en ciencias sociales	Chinchilla, A., Guerra, G., y Corrales, L.	2017	Universidad Hispanoamericana
Manual: Vancouver, APA.	González, L., Evans, R., y Pérez, R.	2017	Universidad Hispanoamericana

3.2.4 Fuentes tercera mano

Según el artículo publicado por la Facultad de Comunicación Social – UAO (2012):

“Documentos o material impreso que contiene datos de fuentes originales, pero que han sido distorsionados o modificados. Ejemplos de documentos de tercera mano son libros de texto, revistas no científicas, algunas monografías, etc.

Las fuentes de tercera mano serán libros de texto relacionados con el tema a investigar junto con documentos que puedan llegar a ser modificados por algún tipo de cambio o alguna nueva política.

3.3 SELECCIÓN DEL MUESTREO

Hernández, et al., (2014) “Toda investigación debe ser transparente, así como estar sujeta a crítica y replica, y este ejercicio solamente es posible si el investigador delimita con claridad la población estudiado y hace explicito el proceso de selección de su muestra”.

El libro de Roberto Hernández Sampieri también habla sobre los tipos de muestreo que existen por su naturaleza se clasifican en probabilístico y no probabilístico, de este modo según Hernández, et al., (2014) el muestreo probabilístico es: “todos los elementos de la población tienen una misma posibilidad de ser escogidos y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra” (p.176).

Por otro lado, según Hernández, et al., (2014) el muestreo no probabilístico es: “la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra” (p.176).

3.3.1 La muestra

No se realiza el cálculo de muestra estadística ya que esta investigación se realizará en el Centro de Servicios Compartidos Kuehne and Nagel ubicado en la Zona Franca Metropolitana en Barreal de Heredia, edificio IG. Para llevar a cabo se tomará en cuenta:

La información brindada por el Gerente General, Gerente de Operaciones y la Encargada de Contabilidad junto con los estados financieros proporcionados por los mismos.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN.

En una investigación existen básicamente dos tipos de técnicas las cuales se pueden utilizar de distintas maneras como lo son la observación y la entrevista, por consiguiente, según Hernández, et al., (2014) la observación es: “una técnica que permite acumular y sistematizar información sobre un hecho social que tiene relación con el problema que motiva la investigación” (p.155), además, los instrumentos más utilizados en la observación son: la hoja de observación, la lista de cotejo, la bitácora, cámaras y mapas.

3.4.1 Técnicas de Observación:

3.4.1.1 Hoja de observación: son documentos donde se registra la descripción detallada de lugares, personas, etc., que forman parte de la investigación.

3.4.1.2 Lista de cotejo: en pocas palabras es un instrumento estructurado que registra la ausencia o presencia de un determinado rasgo, conducta o secuencia de acciones.

3.4.1.3 Bitácora: un cuaderno donde se reportan los avances y resultados de un determinado estudio o trabajo; el mismo incluye hipótesis, observaciones, ideas, datos, obstáculos que puedan surgir en el transcurso de la investigación.

3.4.2 Técnicas de Entrevista:

Además, se considera la técnica de la entrevista que en pocas palabras el instrumento que se utiliza es el cuestionario.

3.4.2.1 Entrevista: Para efecto de la investigación esta técnica es una de las utilizadas en las investigaciones, además según Pazos y Gutiérrez (2011) la entrevista: “consiste en una especie de conversación con el participante o grupo de participantes” (p.81) y puede ser:

- Estructurada: cuando el investigador la realiza con una guía de preguntas concretas.
- Semi-estructurada: cuando el investigador introduce otras preguntas no previstas.
- No estructuradas: cuando el investigador se limita a hacer preguntas conforme avanza el diálogo.

3.4.2.2 Cuestionario: Según Hernández, et al., (2014) “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir, además de ser congruente con el planteamiento del problema” (p.260).

Incluye por otra parte preguntas cerradas o preguntas abiertas, las preguntas cerradas según Hernández, et al., (2014) “contienen categorías de respuesta que han sido previamente delimitadas” (p.260) y por otro lado las preguntas abiertas según Hernández, et al., (2014) “delimitan de antemano las alternativas de

respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado”
(p.264).

De esta manera, la técnica que se utilizará en esta investigación será la **entrevista estructurada** y la **observación** y, así se logrará obtener datos de una manera más confiable y veraz.

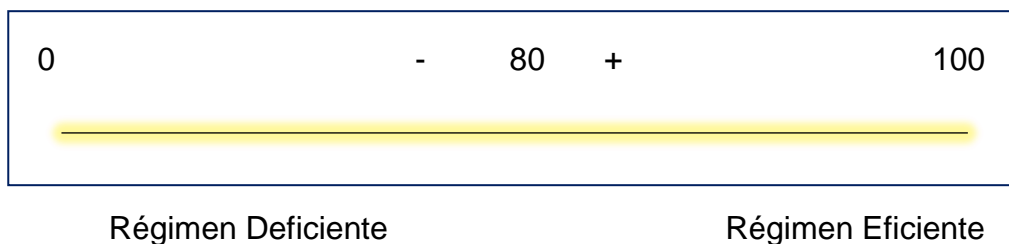
3.5 DEFINICIÓN CONCEPTUAL, OPERATIVA E INSTRUMENTAL DE LAS VARIABLES.

3.5.1 Variable independiente: Régimen de Zona Franca

Definición conceptual: Son los procedimientos y beneficios que se les ofrece a las empresas que se encuentran bajo los lineamientos de Zona Francas.

Definición operativa:

Régimen de Zona Franca:



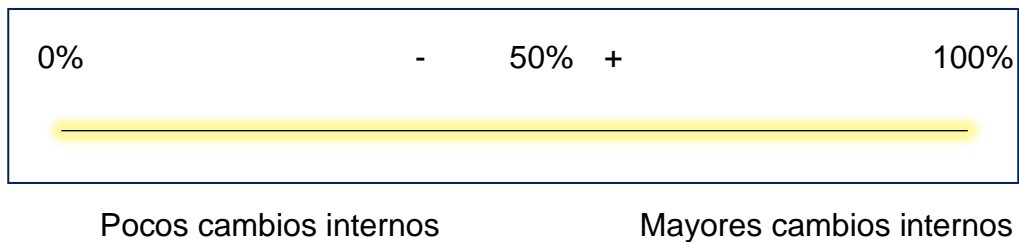
Definición instrumental: en este caso la técnica utilizada es la entrevista, ya que de esta manera se pondrá a conversar con los encargados de la empresa acerca de los pros y contras que tiene el régimen de Zona Franca en Costa Rica.

3.5.2 Variable Dependiente: Cambios internos

Definición conceptual: Se refiere a un aumento de los ingresos monetarios obtenidos de la empresa.

Definición operativa:

Cambios Internos:



Definición instrumental: en este caso la técnica utilizada es la observación, ya que se podrán analizar los cambios internos para saber si efectivamente encontrarse dentro del régimen de Zona Franca genera a la empresa mayores cambios positivos.

3.5.3 Cuadro de Operacionalización de las variables

Objetivo Específico	Hipótesis	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Definición Instrumental
Evaluar la estructura financiera de la empresa Kuehne and Nagel al estar dentro del régimen de Zona Franca en Costa Rica.	A mayor impacto del régimen de Zona Franca	Régimen de Zona Franca	Son los procedimientos y beneficios que se les ofrece a las empresas que se encuentran bajo los lineamientos de Zona Francas.	Régimen Deficiente / Eficiente 0-80: Deficiente 80-100: Eficiente	Técnica: La observación
Valorar cuales fueron los cambios internos en la empresa Kuehne and Nagel al encontrarse dentro del régimen del Zona Franca.	Mayores serán los cambios internos que tendrá la empresa Kuehne and Nagel.	Cambios Internos	Se refiere a un aumento en los cambios internos que tendrá la empresa al estar dentro del régimen de Zona Franca	Pocos cambios / Mayores cambios 0-50%: Poco aumento 50%-100%: Mayor aumento	Técnica: La entrevista

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.

4 Evaluación de la situación actual:

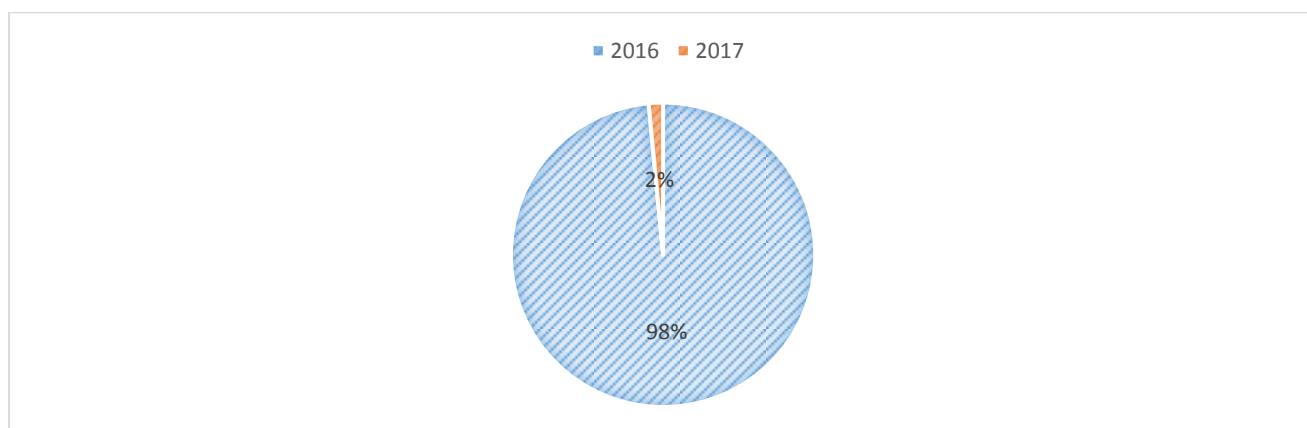
En esta parte se evaluaron los resultados obtenidos de los diferentes instrumentos utilizados para la realización de la investigación, primeramente, la estructura financiera de la empresa Kuehne and Nagel al estar dentro del régimen de Zona Franca en Costa Rica, por lo tanto utilizaremos los estados financieros brindados y compararemos el año 2016 versus el año 2017 para analizar los cambios que tuvo la empresa, seguidamente, evaluaremos las respuestas dadas por los funcionarios de la empresa acerca de los cambios internos de la misma junto con opiniones acerca del régimen de Zona Franca en Costa Rica.

4.1 Descripción de los datos

4.1.1 Activos Circulantes:

Cuenta	2016	2017	Variación Colones	% Variación
Efectivo y Equivalentes	58.788.913,49	902.651,69	(57.886.261,80)	-98,46%

Gráfico 1 Comparación de Efectivos y Equivalentes del año 2016 versus 2017.



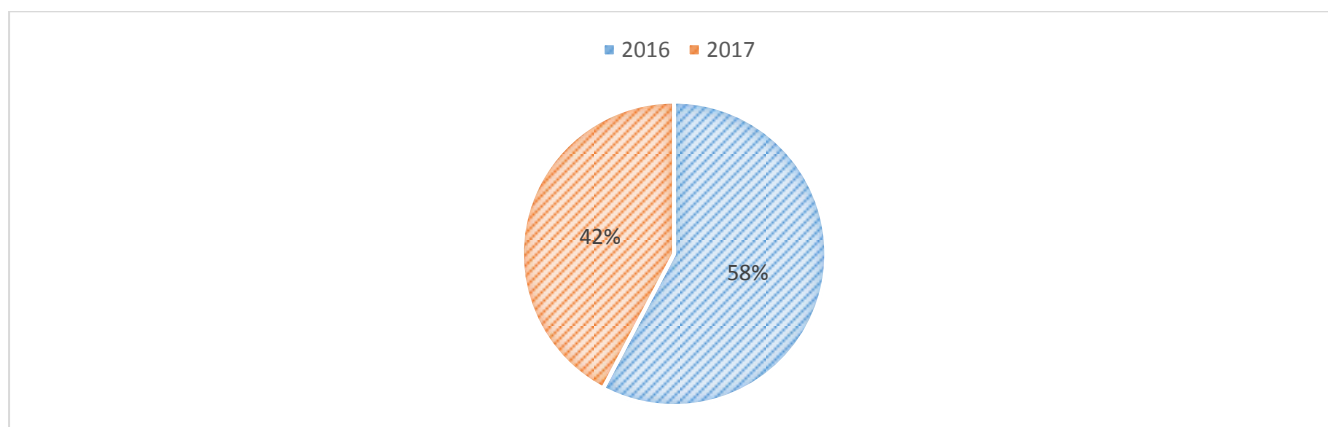
Fuente: Datos tomados de los estados de cuenta de la empresa.

Para el periodo 2017 hubo una disminución de un 98% debido que se hicieron erogaciones para el pago por adelantado a proveedores por el nuevo edificio 1G ubicado en la Zona Franca Metropolitana.

Se debe tomar en cuenta el sobregiro bancario del mes de diciembre 2017 para los pagos de aguinaldo, es importante analizar que hubo un aumento de 79 empleados de un año a otro.

Cuentas	2016	2017	Variación Colones	% Variación
Cuentas por Cobrar	727.252.789,11	532.646.179,51	(194.606.609,60)	-26,76%

Gráfico 2 Comparación de Cuentas por Cobrar del año 2016 versus 2017.

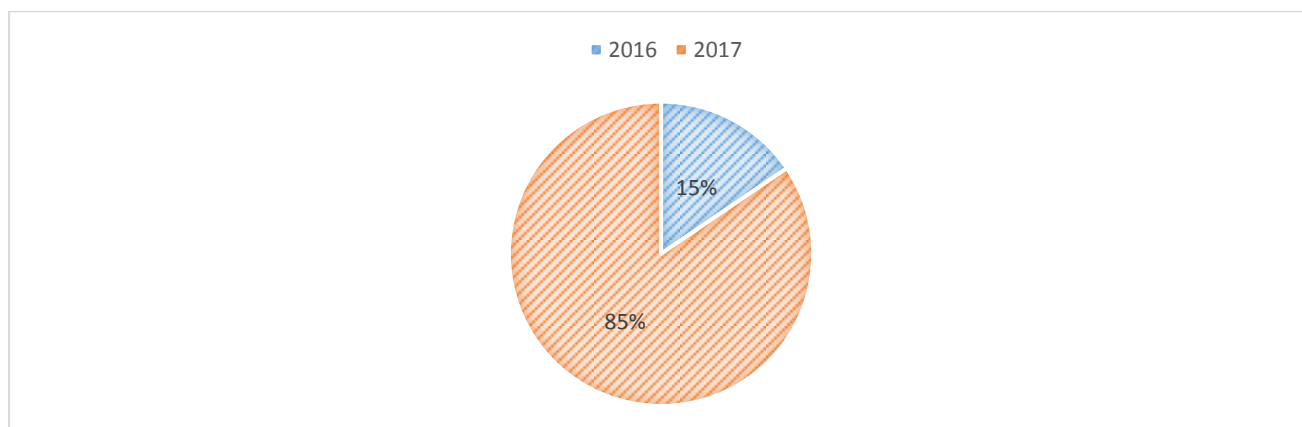


Fuente: Datos tomados de los estados de cuenta de la empresa.

Se refleja una disminución en las cuentas por cobrar de un año a otro debido a que en el año 2016 se encontraba un rubro del proyecto del nuevo Edificio por 199.588.965.05 por adelantos a proveedores el cual para el año 2017 no fue necesario incluir.

Cuentas	2016	2017	Variación Colones	% Variación
Gastos Pagados por Adelantado	15.924.189,02	86.881.245,90	70.957.056,88	445,59%

Gráfico 3 Comparación de Gastos Pagados por Adelantado del año 2016 versus 2017.



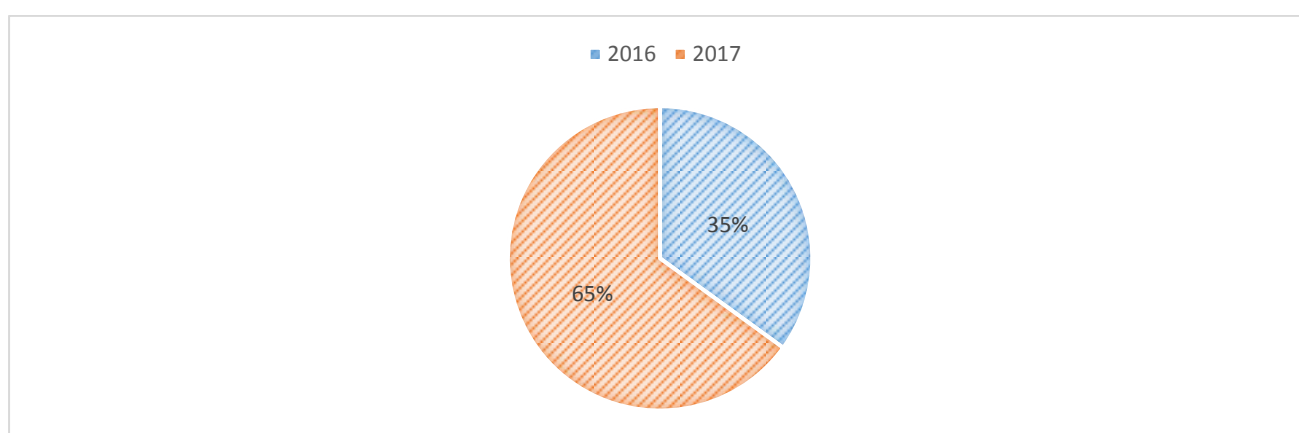
Fuente: Datos tomados de los estados de cuenta de la empresa.

Al construir el nuevo edificio, la empresa tuvo que incurrir en nuevos gastos pagados por adelantado a proveedores, por lo cual tuvo una variación significativa del año 2016 al 2017 de un 445,59%.

4.2.2 Activos Productivos:

Cuentas	2016	2017	Variación Colones	% Variación
Activos Productivos	346.863.544,49	644.442.830,80	297.579.286,31	85,79%

Gráfico 4 Comparación de Activos Productivos del año 2016 versus 2017.

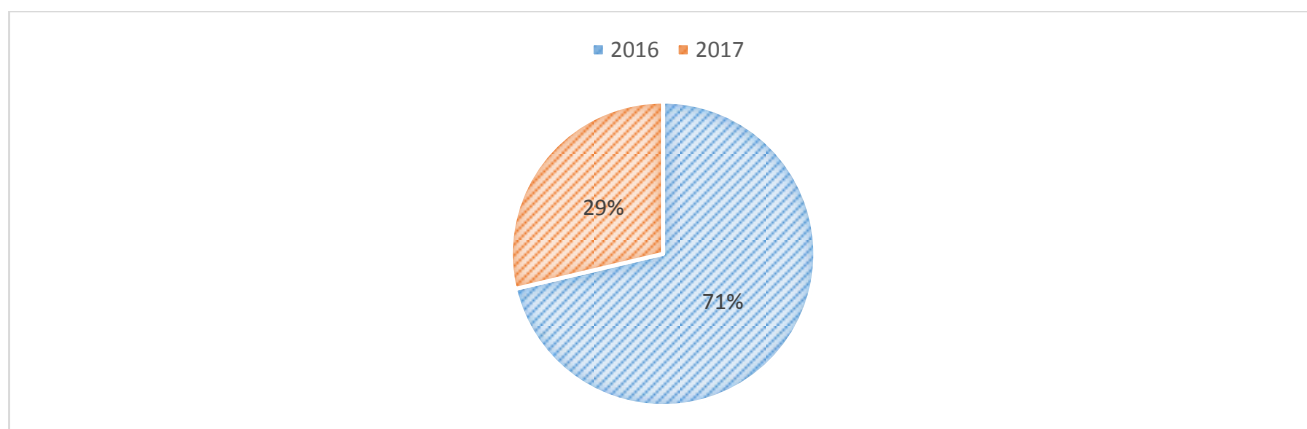


Fuente: Datos tomados de los estados de cuenta de la empresa.

Para el año 2017 hubo un incremento del 86% correspondiente a mejoras del proyecto del nuevo edificio, los activos que se adquirieron principalmente fueron: equipos de cómputo, mobiliario, licencias de software. Estos activos fueron adquiridos como compras entre compañías (intercompany) como en el caso de los equipos de cómputo, los cuales se compran a través de la oficina central en New York. Se adquirió un vehículo de contado para realizar diferentes operaciones que sean necesarias dentro de la compañía y los demás activos fueron compras locales a crédito.

Cuentas	2016	2017	Variación Colones	% Variación
Otros Activos	156.828.206,77	63.162.145,51	(93.666.061,26)	-59,73%

Gráfico 5 Comparación de Otros Activos del año 2016 versus 2017.



Fuente: Datos tomados de los estados de cuenta de la empresa.

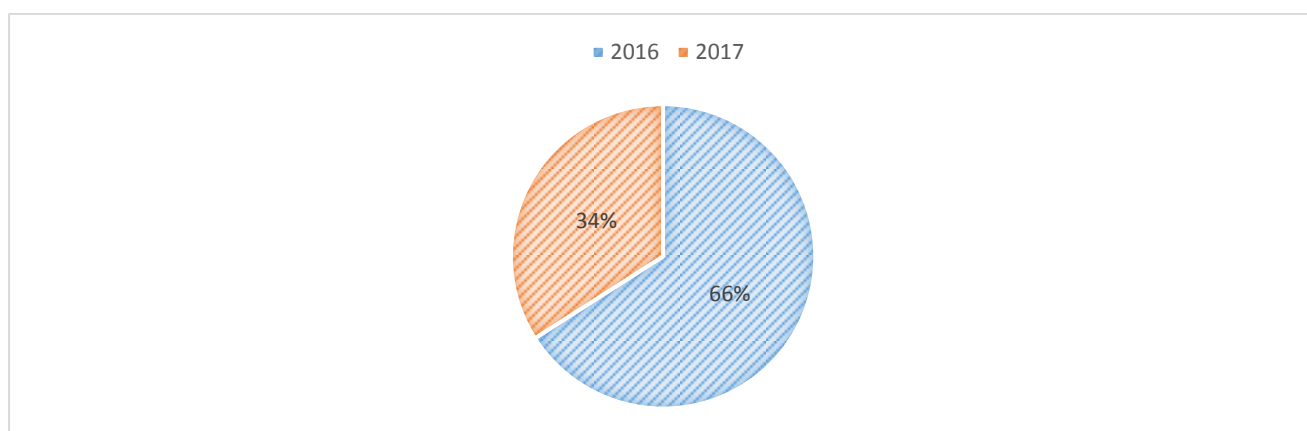
Para el análisis de esta partida se tiene que tomar en cuenta que para el año 2016 la empresa arrendaba a la Administración de la Zona Franca Metropolitana dos edificios (7B y 1F) de los cuales se tuvo que dar un depósito en garantía anteriormente, en el año 2017 fueron devueltos para empezar sus operaciones en el nuevo edificio (IG), el monto restante de la garantía anterior fue lo que se invirtió para el nuevo depósito.

-

4.2.3 Pasivos Circulantes:

Cuentas	2016	2017	Variación Colones	% Variación
Cuentas por Pagar	98.214.808,94	50.698.104,97	(47.516.703,97)	-48,38%

Gráfico 6 Comparación de Cuentas por Pagar del año 2016 versus 2017.



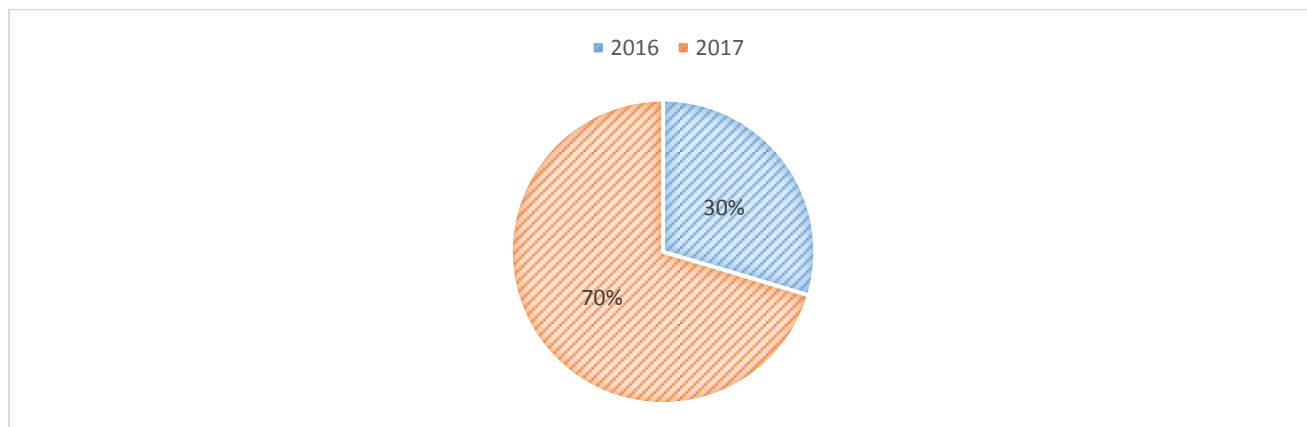
Fuente: Datos tomados de los estados de cuenta de la empresa.

La empresa tuvo que hacerse cargo de comprar a proveedores diferentes artículos para hacer un edificio más ameno, tales como: duchas, alfombras, inmobiliaria para una sala de descanso, ya que la Zona Franca únicamente deja el edificio de manera habitable, compone la obra gris (divisiones) aire, luz, agua, etc.

El mantenimiento también es un factor que influye en estas cuentas porque actualmente se tiene que invertir más.

Cuentas	2016	2017	Variación Colones	% Variación
Gastos Acumulados por Pagar	190.721.943,25	453.138.308,73	262.416.365,48	137,59%

Gráfico 7 Comparación de Gastos Acumulados por Pagar del año 2016 versus 2017.



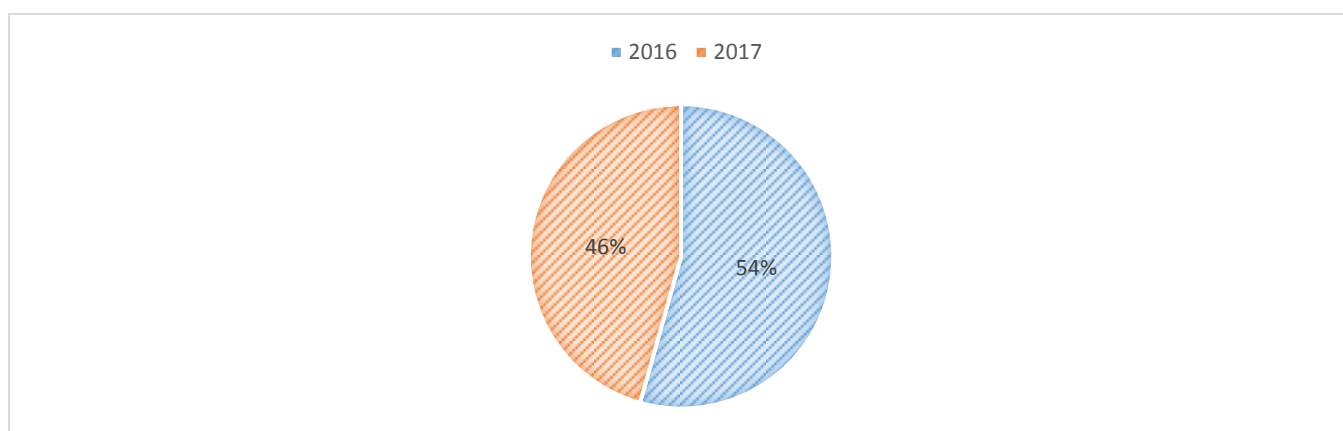
Fuente: Datos tomados de los estados de cuenta de la empresa.

Entre los gastos acumulados por pagar se da un incremento de las cargas sociales en vista al aumento de personal en la compañía, el año 2016 se terminó con un total de 524 empleados y para el año 2017 un total de 603.

4.2.4 Patrimonio:

Cuentas	2016	2017	Variación Colones	% Variación
Patrimonio	1.016.720.890,69	854.198.639,71	(162.522.250,98)	-15,98%

Gráfico 8 Comparación de Patrimonio del año 2016 versus 2017.



Fuente: Datos tomados de los estados de cuenta de la empresa.

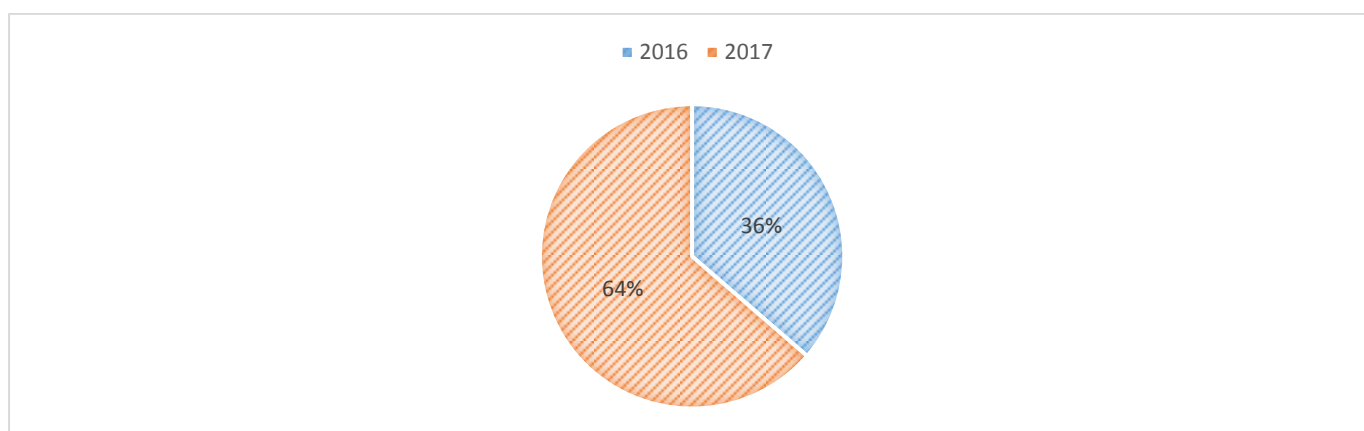
Las cuentas dentro del Patrimonio: Capital acciones y Capital adicional pagado no sufrieron variaciones de un año a otro.

La utilidad neta disminuyó un 61% en el año 2017, la cual se va a desarrollar en el análisis del Estado de Resultados.

4.2.5 Ingresos por Servicios:

Cuentas	2016	2017	Variación Colones	% Variación
Ingresos por Servicios	3.980.054.661,68	6.967.504.214,20	2.987.449.552,52	75,06%

Gráfico 9 Comparación de Ingresos por Servicios del año 2016 versus 2017.



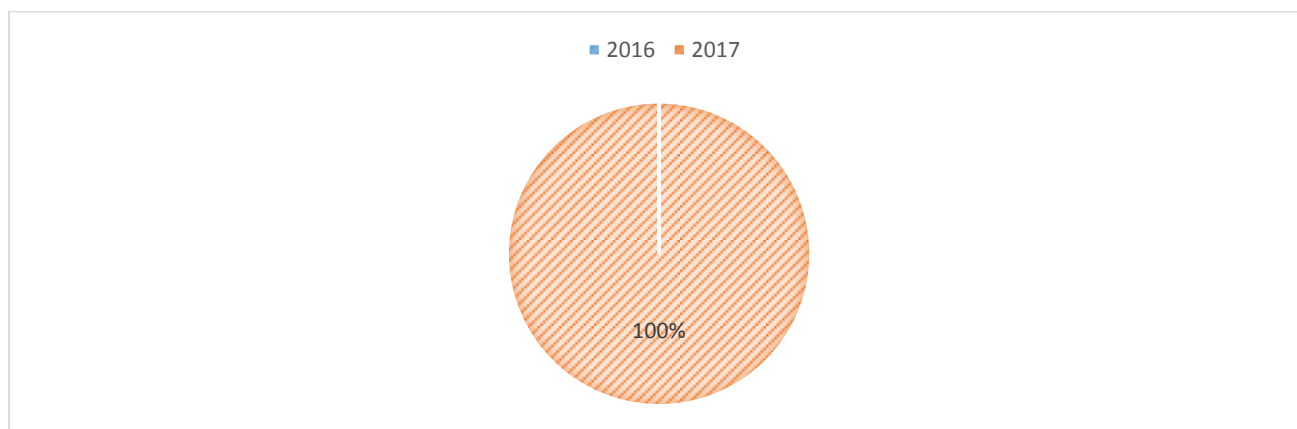
Fuente: Datos tomados de los estados de cuenta de la empresa.

Los ingresos por servicios en la empresa se refieren a los de tipo Intercompany (entre compañías) los cuales los ofrece el Centro de Servicios a las oficinas de Kuehne and Nagel en las diferentes regiones.

Estos servicios se cobran un mes atrasado y el pago corresponde a las oficinas de la misma empresa en otras partes del Mundo.

Cuentas	2016	2017	Variación Colones	% Variación
Otros Ingresos	-	8.752,07	8.752,07	100%

Gráfico 10 Comparación de Otros Ingresos del año 2016 versus 2017.

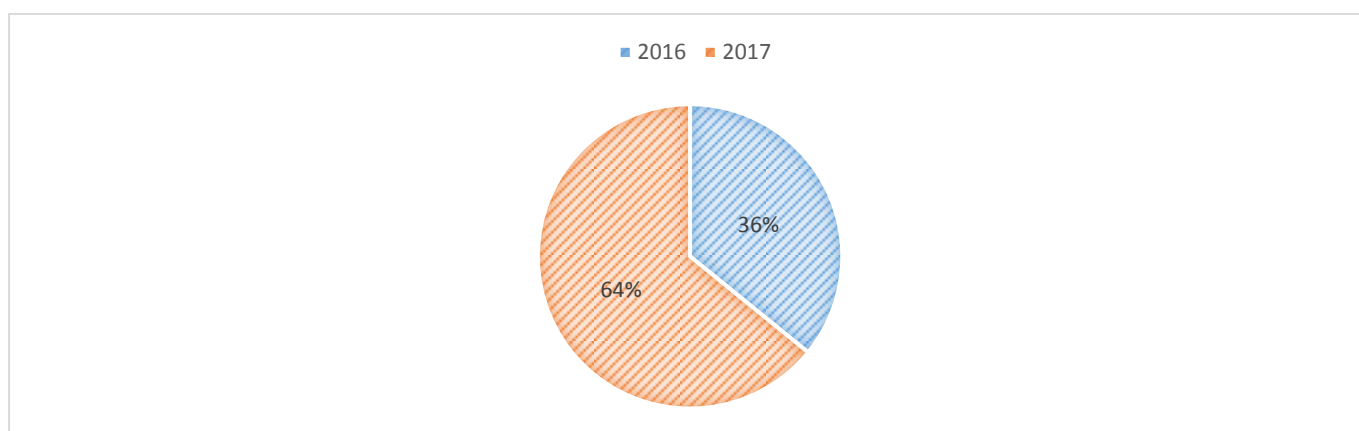


Fuente: Datos tomados de los estados de cuenta de la empresa.

4.2.6 Gastos por Servicios:

Cuentas	2016	2017	Variación Colones	% Variación
Gastos en RRHH	2.968.864.878,62	5.309.570.516,01	2.340.705.637,39	78,84%

Gráfico 11 Comparación de Gastos en RRHH del año 2016 versus 2017.

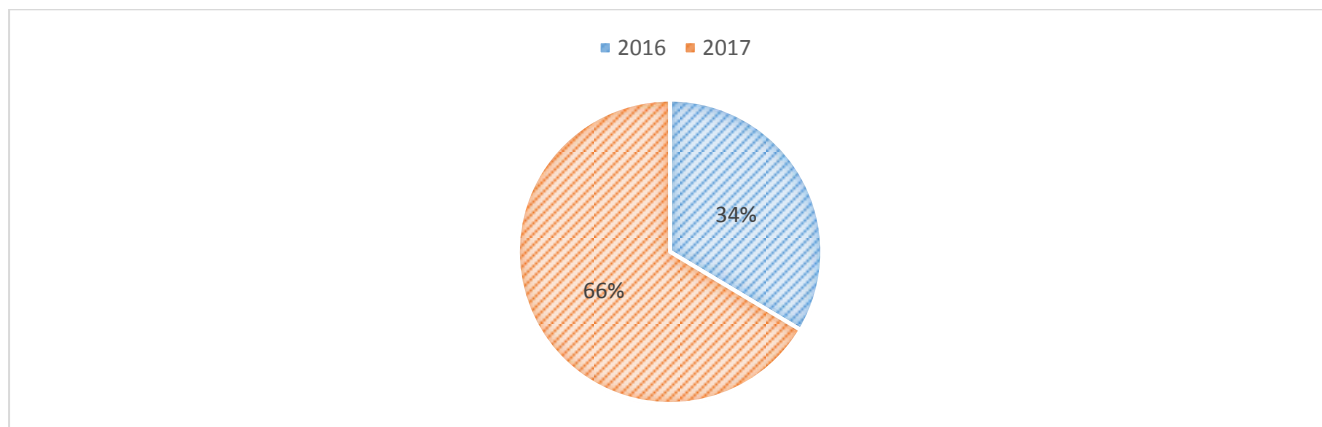


Fuente: Datos tomados de los estados de cuenta de la empresa.

Estos gastos se refieren propiamente para la operación de la empresa, el factor más importante es el incremento de personal del año 2016 al año 2017, por tanto, el aumento de los gastos de Recurso Humano, en vista que incrementaron las cargas sociales, pago de aguinaldos, seguros médicos, incentivos a empleados.

Cuentas	2016	2017	Variación Colones	% Variación
Gastos de Operación	771.796.748,09	1.526.349.734,52	754.552.986,43	97,77%

Gráfico 12 Comparación de Gastos de Operación del año 2016 versus 2017.

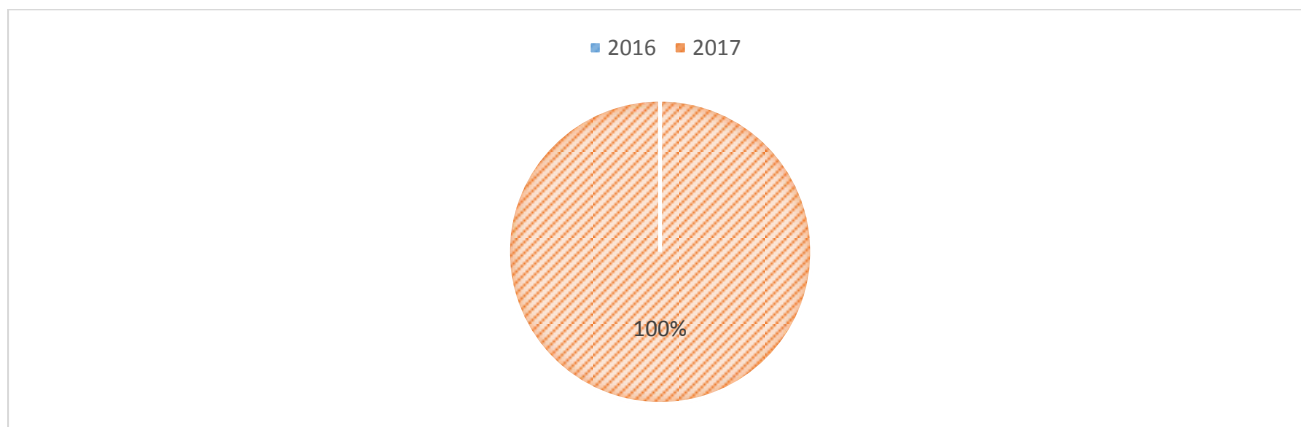


Fuente: Datos tomados de los estados de cuenta de la empresa.

En los gastos por operación el mayor aumento es la renta del nuevo Edificio, mantenimiento, limpieza y seguridad.

Cuentas	2016	2017	Variación Colones	% Variación
Gastos Corporativos	-	28.259.909,36	28.259.909,36	100%

Gráfico 13 Comparación de Gastos Corporativos del año 2016 versus 2017.

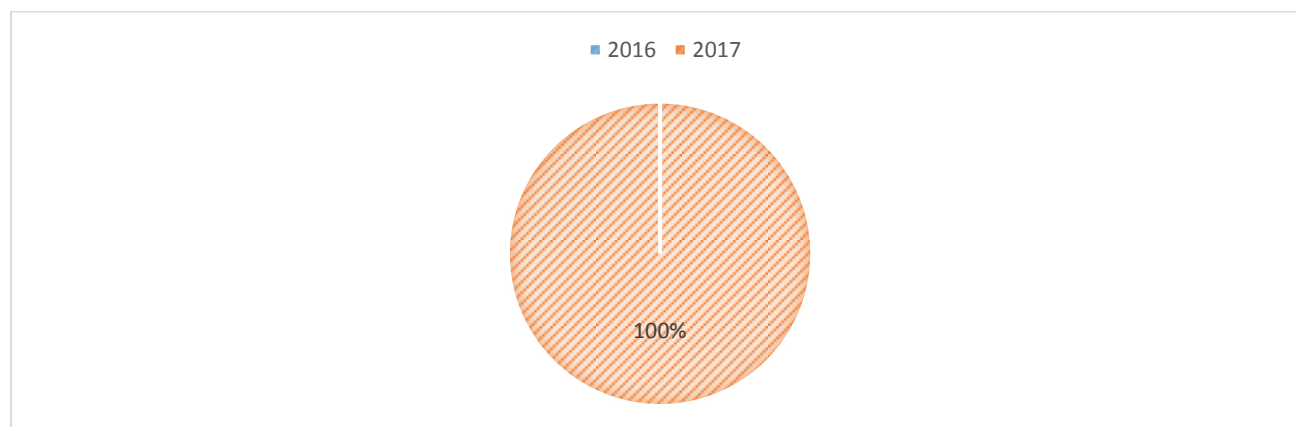


Fuente: Datos tomados de los estados de cuenta de la empresa.

Los costos corporativos son gastos asignados por la casa matriz para cubrir puestos de gerencias globales entre los 4 centros compartidos existentes a nivel mundial.

Cuentas	2016	2017	Variación Colones	% Variación
Gastos Financieros	-	9.687.303,56	9.687.303,56	100%

Gráfico 14 Comparación de Gastos Financieros del año 2016 versus 2017.



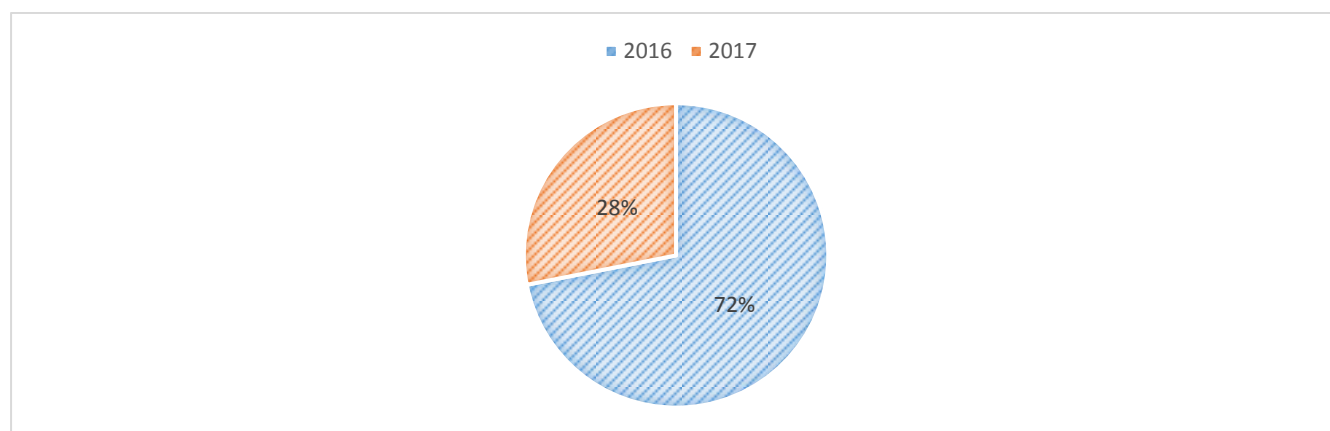
Fuente: Datos tomados de los estados de cuenta de la empresa.

Los gastos financieros se refieren a los costos incurridos por los sobregiros, comisiones bancarias para la creación del edificio, por lo tanto, en el año 2016 no se ven reflejados.

4.2.7 Utilidades:

Cuentas	2016	2017	Variación Colones	% Variación
Utilidad (pérdida) antes ISR	239.393.034,97	93.645.502,82	(145.747.532,15)	-60,88%
ISR corriente	-	123.612,00	123.612,00	100%
Utilidad Neta	239.393.034,97	93.521.890,82	(145.871.144,15)	-60,93%

Gráfico 14 Comparación de Utilidades del año 2016 versus 2017.



Fuente: Datos tomados de los estados de cuenta de la empresa.

En las utilidades debido a la inversión del edificio hubo una disminución relevante, un 60.93% de un año al otro.

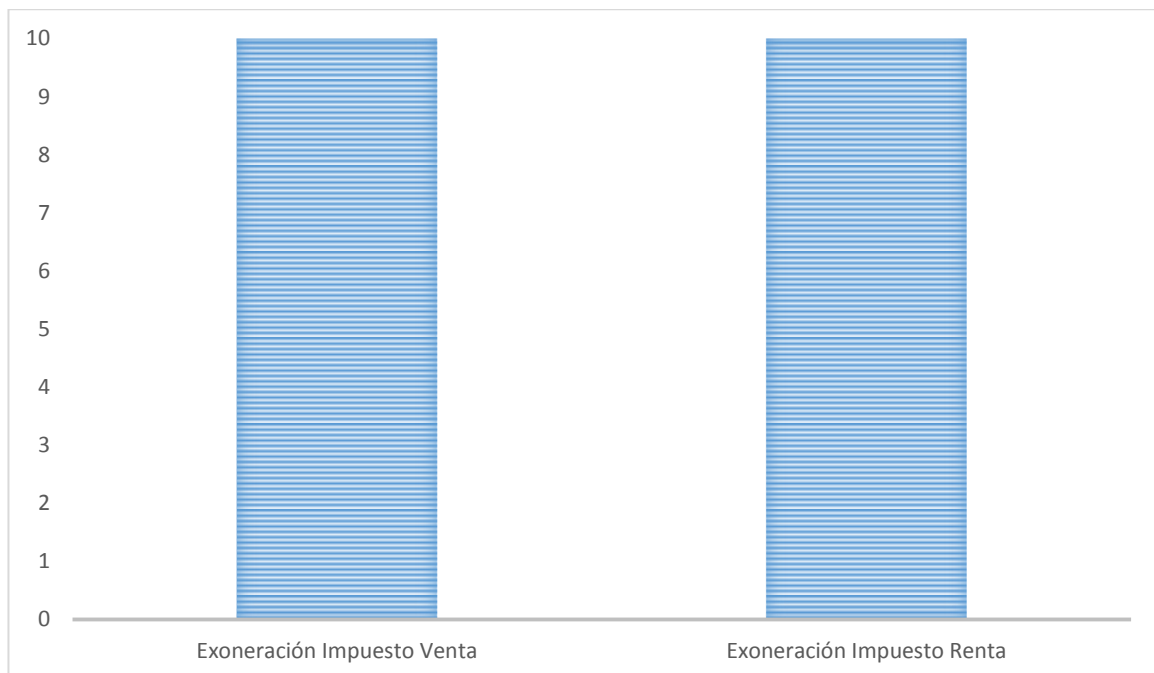
El impuesto de 123.612,00 en el año 2017 se debe a las ventas locales que la empresa realizó durante este año ya que para ser parte del régimen, PROCOMER

establece tener ventas locales de hasta 2,5% no siendo así en el año 2016 que la empresa no tuvo la obligación de tener ventas.

4.3 Encuesta aplicada a la Gerencia

1. ¿Cuáles factores influyeron en la decisión de ingresar al régimen de Zona Franca?

Gráfico 15 Pregunta N° 1 de la encuesta.



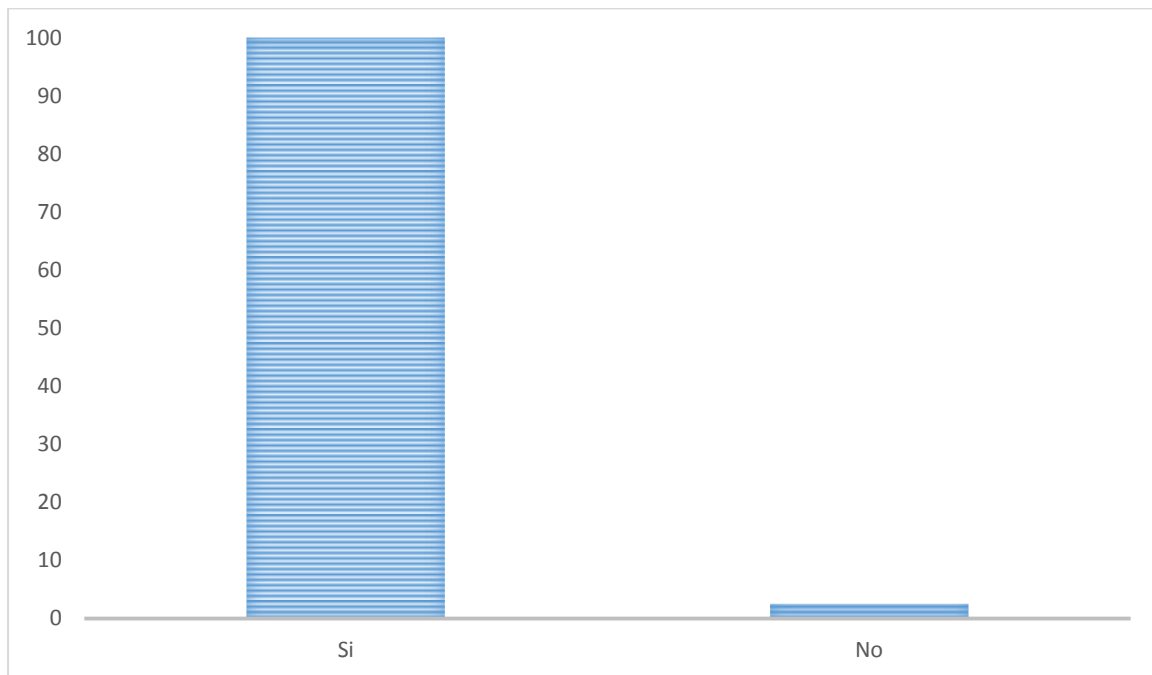
Fuente: Investigación realizada por el autor

R/ Influyeron diferentes factores, por ejemplo: la exoneración del impuesto de ventas de las compras directamente ligadas a la operación de la empresa, exoneración del pago del impuesto de renta.

2. En la parte económica, ¿el mayor beneficio es estar exentos de impuestos?

Indique sí o no, si su respuesta es no, mencione otros beneficios.

Gráfico 16 Pregunta N° 2 de la encuesta.

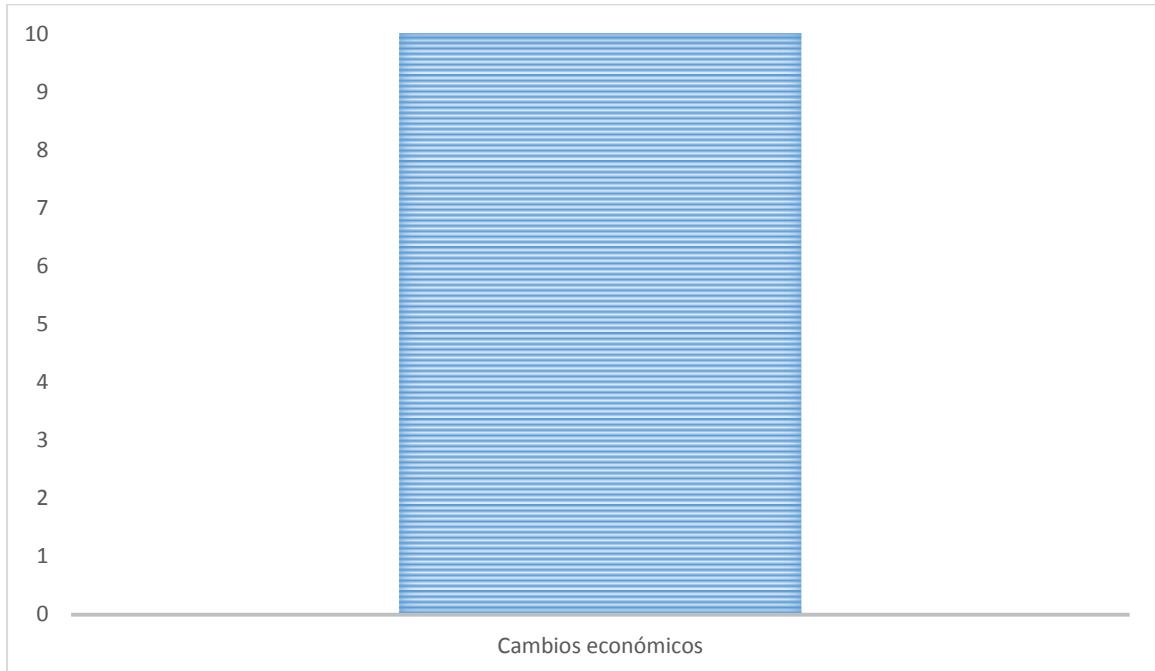


Fuente: Investigación realizada por el autor

R/ Sí, ese sería el principal beneficio.

3. ¿Considera que hubo un cambio económico notorio después de ingresar al régimen de Zona Franca? Indique un valor del 1 al 10, siendo 1 la minoría de cambios y 10 la mayoría.

Gráfico 17 Pregunta N° 3 de la encuesta.



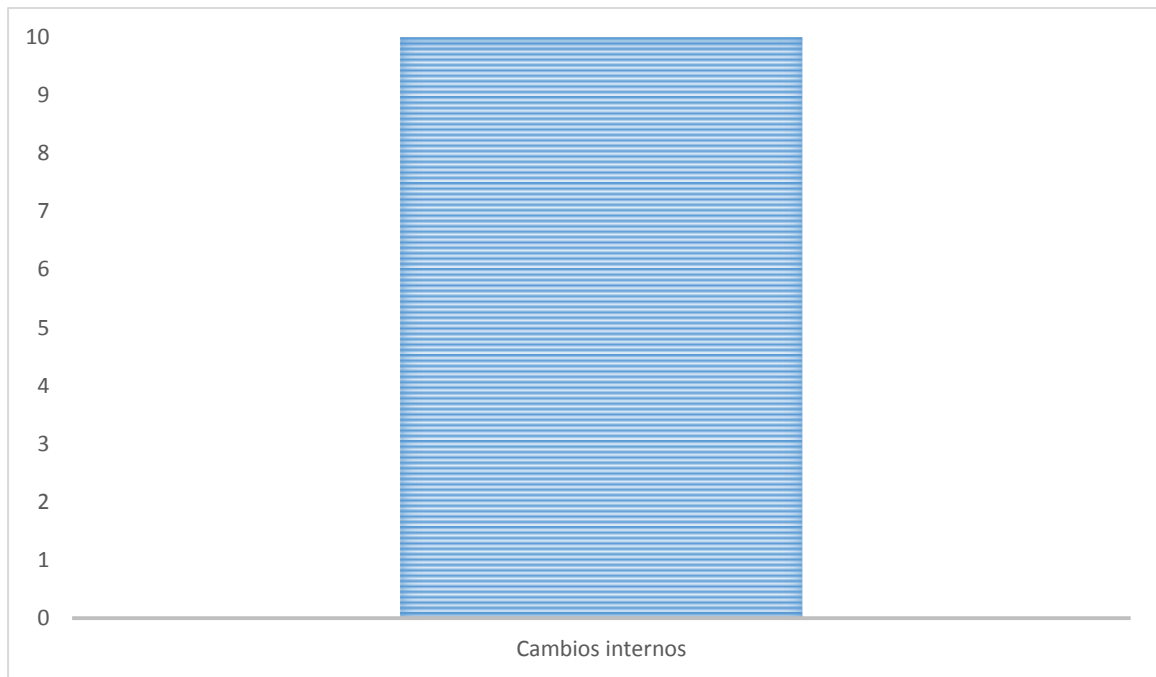
Fuente: Investigación realizada por el autor

R/ Sí, hubo un cambio notorio para el año 2017, con un nuevo cambio de Edificio 1 G, por lo que las compras de materiales y mano de obra en los detalles de construcción y adaptación del Edificio a nuestras necesidades fueron exoneradas y esto ahorró pago de impuestos de ventas, además del beneficio de importar equipos electrónicos para la operación exonerados.

Del 1 al 10 la respuesta es: 10

4. ¿Siente usted que hubo un cambio interno para la empresa durante este tiempo? Indique del 1 al 10 su apreciación, siendo 1 el menor cambio interno y 10 el mayor.

Gráfico 18 Pregunta N° 4 de la encuesta.



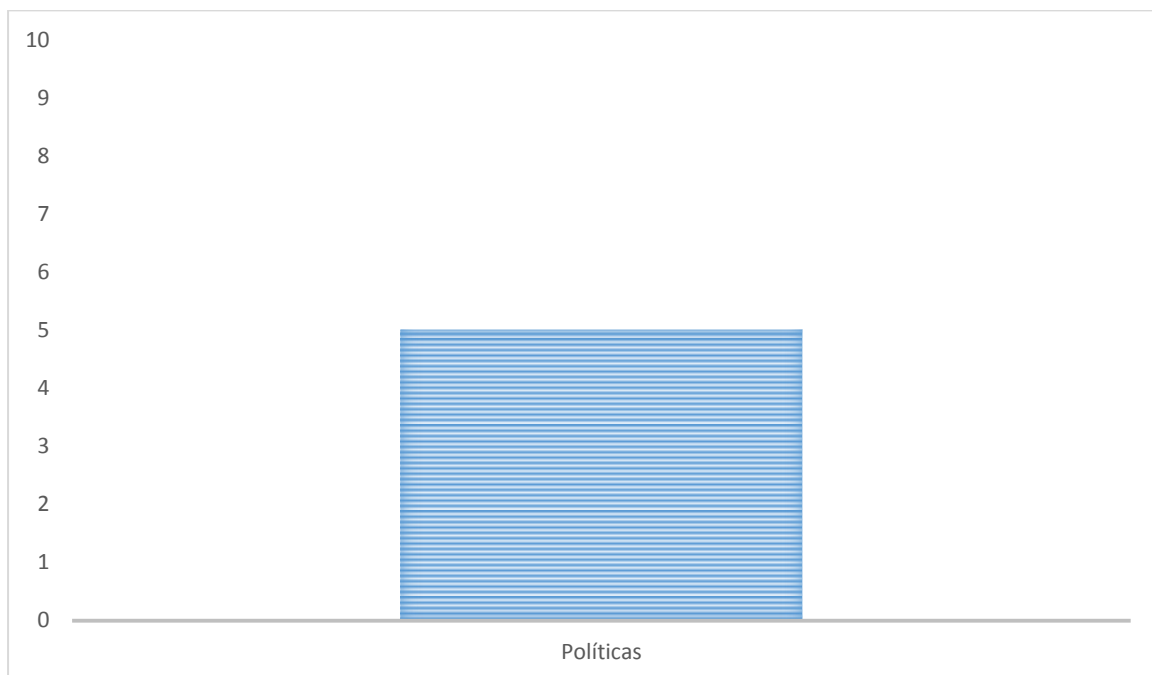
Fuente: Investigación realizada por el autor

R/ Sí, hubo nuevas implementaciones y controles de activos fijos, mayor control cruzado entre los departamentos de Calidad, Finanzas, Recursos Humanos y IT.

Del 1 al 10 la respuesta es: 10.

5. ¿Cree usted que las políticas establecidas para este régimen son las mejores o pueden llegar a mejorar? Además, indique del 1 al 10 su respuesta, siendo 10 las mejores políticas.

Gráfico 19 Pregunta N° 5 de la encuesta.



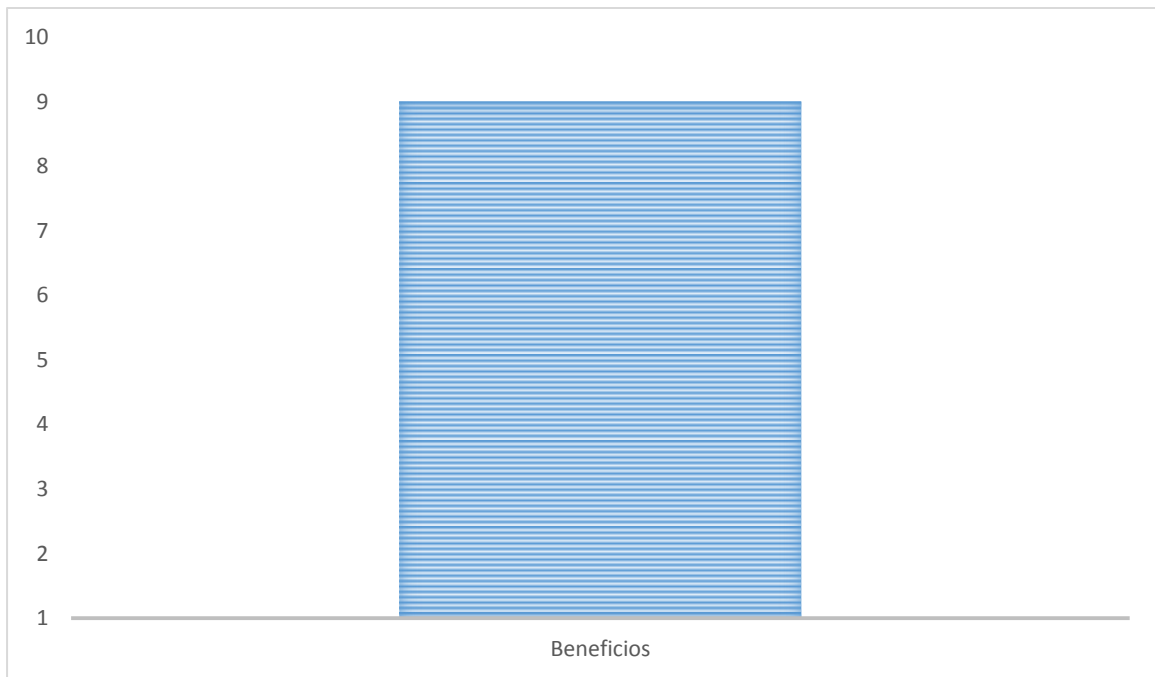
Fuente: Investigación realizada por el autor

R/ Son buenas, pero pueden mejorar.

Del 1 al 10 la respuesta es: 5.

6. ¿Considera que los beneficios ya establecidos aportaron un mejoramiento en la empresa? Indique del 1 al 10 su apreciación, siendo 1 pocos beneficios y 10 mayores beneficios.

Gráfico 20 Pregunta N° 6 de la encuesta.



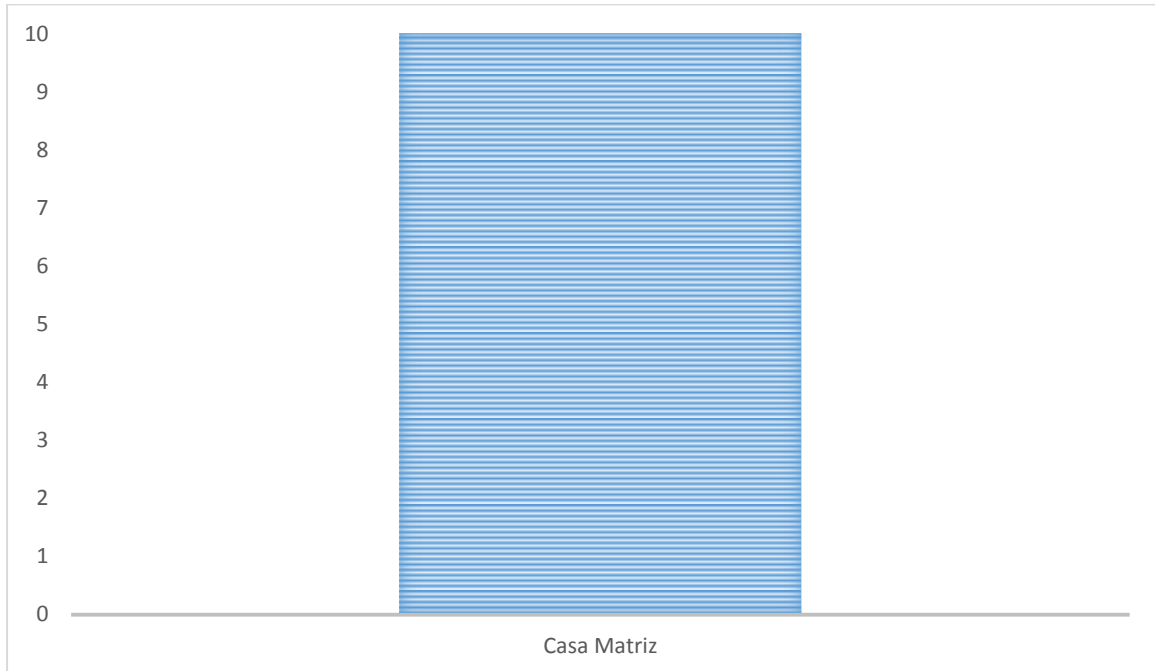
Fuente: Investigación realizada por el autor

R/ Considero que ha mejorado notablemente los sistemas de controles, en lo que se refiere a equipo y personal.

Del 1 al 10 la respuesta es: 9.

7. Del 1 al 10 cuál ha sido la reacción de la Casa Matriz al analizar los cambios de SSC durante este tiempo dentro del régimen, siendo 1 una mala reacción y 10 una muy buena reacción.

Gráfico 21 Pregunta N° 7 de la encuesta.



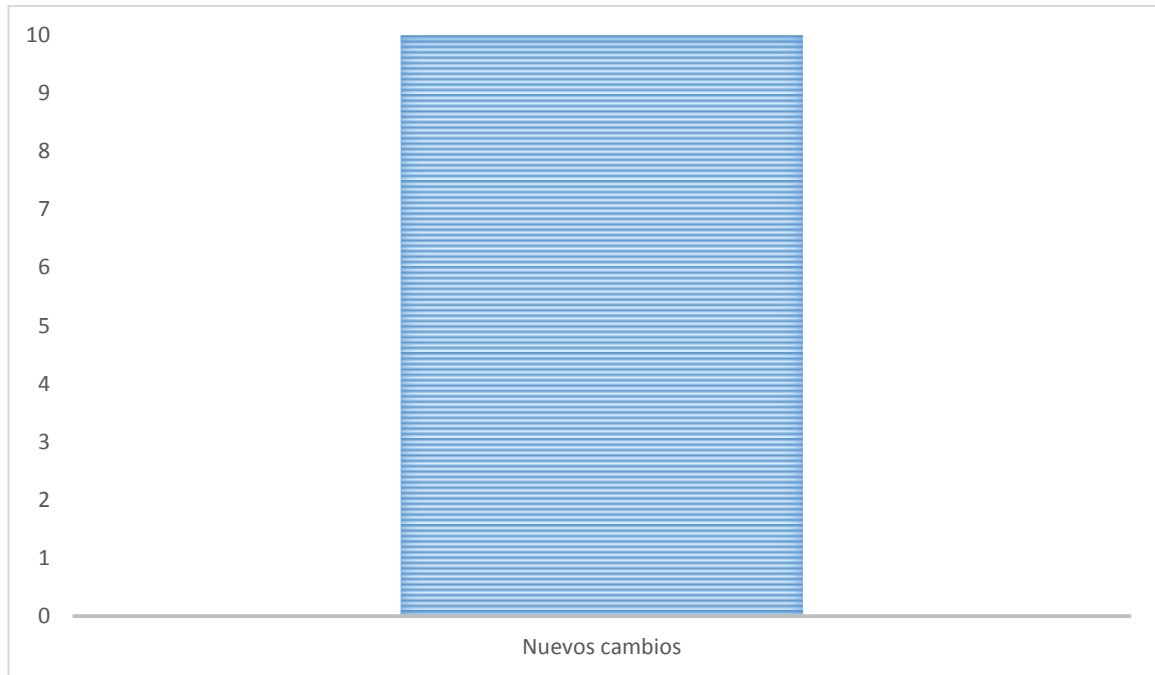
Fuente: Investigación realizada por el autor

R/ Ellos han tenido una muy buena reacción y han colaborado en los requerimientos que debemos cumplir para poder obtener los beneficios.

Del 1 al 10 la respuesta es: 10.

8. A largo plazo, ¿se desean establecer nuevos cambios en el Shared Service Center para el mejoramiento del mismo? Indique del 1 al 10 su respuesta, siendo 1 pocos nuevos cambios y 10 una mayor cantidad de cambios.

Gráfico 22 Pregunta N°8 de la encuesta.



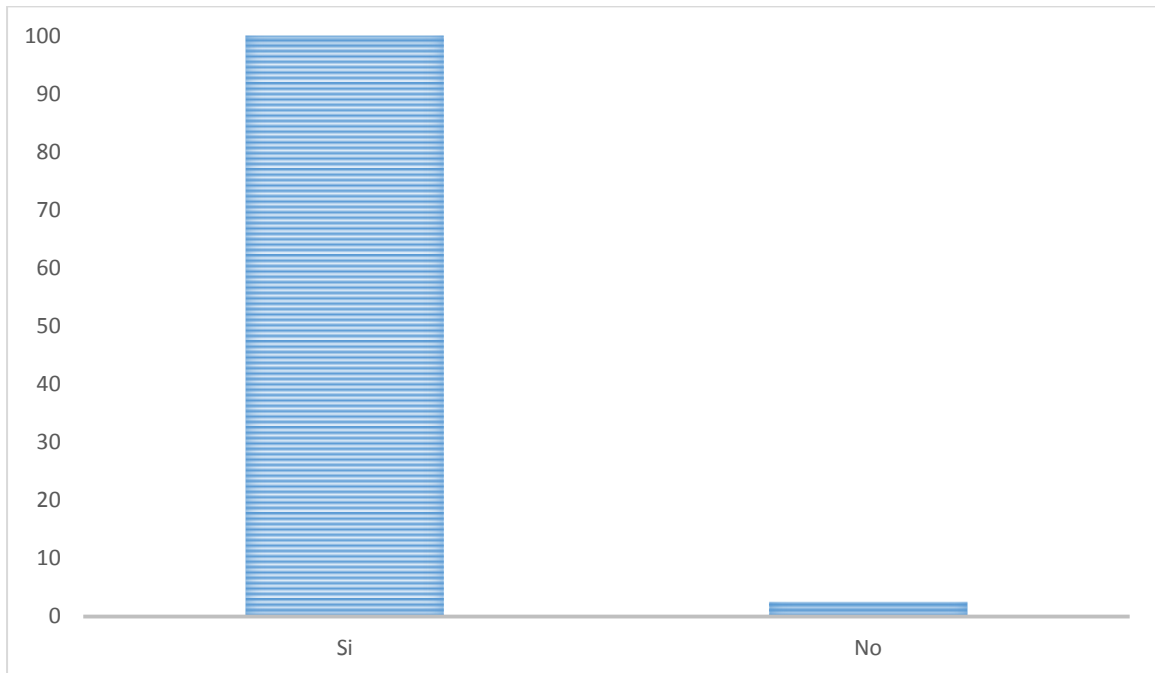
Fuente: Investigación realizada por el autor

R/ Sí, a esta fecha, deseamos mejorar automatizar procesos y realizar procesos de mayor análisis y desarrollo profesional para los que laboramos en esta empresa.

Del 1 al 10 la respuesta es: 10.

9. Al acabar el régimen de Zona Franca para el Shared Service Center, ¿les gustaría obtener nuevamente el beneficio? Indique Sí o No y una breve razón.

Gráfico 23 Pregunta N° 9 de la encuesta.



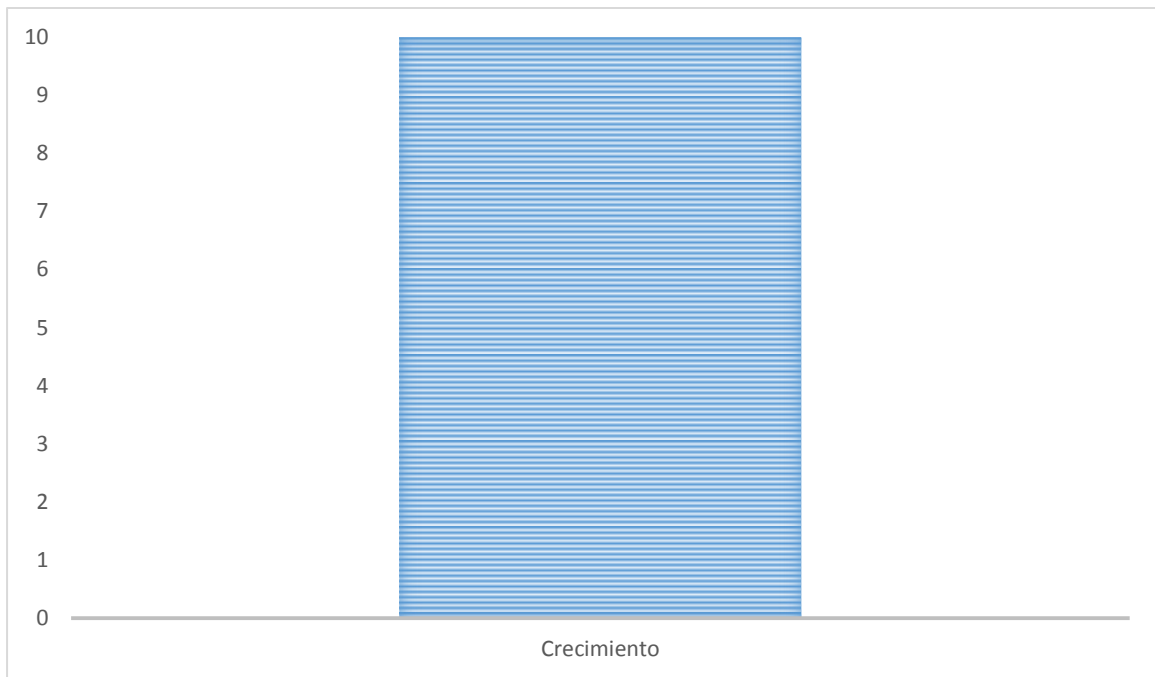
Fuente: Investigación realizada por el autor

R/ Esto sería un tema a discutir, ya que depende del Gobierno que regule el país en el momento de la terminación del régimen.

Sí, sería genial obtener nuevamente este beneficio, por lo tanto, si se considera la mejor opción para la empresa.

10. ¿Cómo visualiza el crecimiento de la empresa en los años restantes al régimen? Indique del 1 al 10 su respuesta, siendo 1 un menor crecimiento y 10 un mayor crecimiento.

Gráfico 24 Pregunta N° 10 de la encuesta.



Fuente: Investigación realizada por el autor

R/ Mayor crecimiento, desarrollo de nuevos proyectos, automatización de procesos.

Del 1 al 10 la respuesta es: 10.

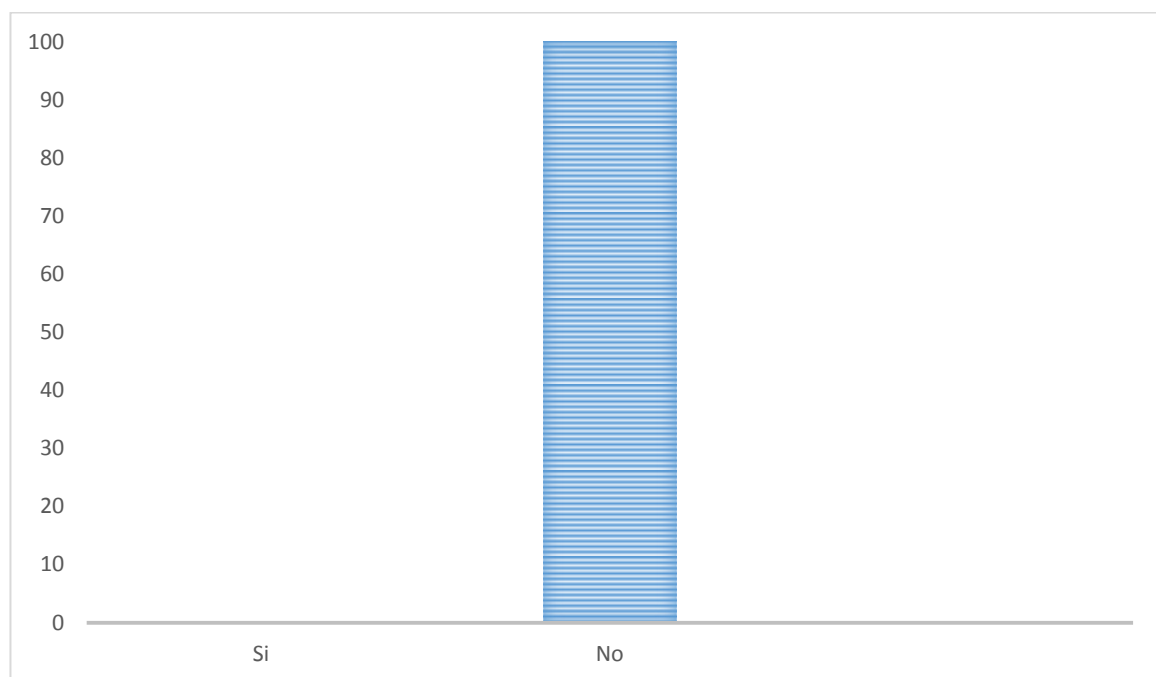
11. Al momento de iniciar el cambio hacia el régimen de Zona Franca, ¿la empresa realizó Estados Financieros proyectados?

Sí, fue así:

¿Cuáles fueron esos Estados Financieros?

¿Cuál fue la proyección en ese momento?

Gráfico 25 Pregunta N° 11 de la encuesta.



Fuente: Investigación realizada por el autor

R/ No realizamos Estados Financieros proyectados.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

5.1.1 Conclusión General

Al realizar la encuesta y analizar los estados de cuenta se refleja que el Shared Service Center Kuehne and Nagel es una empresa consolidada dentro del territorio nacional, tiene fortalezas como lo es no tener un endeudamiento que impida el crecimiento de la utilidad, posee oportunidades de crecimiento y cambios a nivel interno durante los siguientes años, por otro lado, no poseen estados de cuenta proyectados lo que genera una debilidad ya que no están preparados ante cualquier eventualidad en la parte financiera y pueden estar amenazados por futuros cambios en el régimen de Zona Franca que no sea beneficiosos para la misma.

5.1.2 Conclusiones Específicas

5.1.2.1 Conclusiones Objetivo N°1

Evaluar la estructura financiera de la empresa Kuehne and Nagel al estar dentro del régimen de Zona Franca en Costa Rica.

Al realizar la evaluación de los estados de cuenta dados por la empresa, se llega a la conclusión que no se tiene un punto de comparación entre un año y el otro ya que en el 2016 se estaba iniciando en el régimen y aún no realizaba cambios para cumplir con los requisitos, en el año 2017 la empresa para cumplir con estos requerimientos invirtió en un nuevo edificio, lo que generó diferencias considerables en las partidas contables.

Evaluando las partidas contables se concluye que a pesar de las inversiones que se hicieron en el año 2017 la empresa no tuvo que aumentar sus cuentas por pagar ya que utilizaron el efectivo y equivalentes junto a los aportes dados por la Casa Matriz en Suiza para cubrir las necesidades, anteriormente mencionadas, los activos productivos del centro de servicios compartidos Kuehne and Nagel aumentaron en este año por las nuevas adquisiciones lo cual generó mayores ingresos para la misma.

La utilidad para el año 2017 disminuyó en un 61%, lo cual refleja las inversiones realizadas tanto en infraestructura como en personal durante este año, dentro de la misma partida existe un pago mínimo del Impuesto sobre la Renta ya

que parte del régimen es tener ventas locales y sobre esto cobrar el porcentaje debido, lo que permite determinar que la empresa invirtió en los requerimientos establecidos por PROCOMER, por lo que no es alarmante que haya disminuido, lo contrario ya que le da el empuje necesario a la empresa para que crezca internamente y en el año 2018 se vea reflejado en los estados de cuenta los resultados del por qué fue importante establecerse dentro del régimen.

5.1.2.2 Conclusiones Objetivo N°2

Objetivo N°2:

Valorar los cambios internos realizados en la empresa Kuehne and Nagel al incorporarse al régimen del Zona Franca.

Al realizar la encuesta se logró determinar que al incorporarse dentro del régimen la empresa cuenta con diferentes tipos de beneficios, en la parte económica estar exentos a impuestos es la mayor parte, ya que no se tiene que pagar el impuesto sobre la renta, ni impuestos sobre las compras locales (como mobiliario y suministros), en la parte interna ha tenido mejores sistemas de control y de parte de la Casa Matriz también han tenido reacciones positivas por estar dentro del régimen de Zona Franca.

Los cambios internos que ha tenido la empresa efectivamente han sido para el mejoramiento de la misma, se tienen nuevos controles sobre los activos fijos y controles cruzados sobre los diferentes departamentos lo que genera mayor igualdad, también a futuro se tienen diferentes planes como la automatización de procesos y crear en los empleados un mayor análisis y crecimiento tanto personal como laboral.

De acuerdo a las respuestas obtenidas por la empresa acerca del régimen de Zona Franca en Costa Rica se concluyó que el principal factor por el cual la empresa decidió incorporarse a este, fue el estar exentos al impuesto de la renta y los impuestos de venta, de igual manera se indica que las políticas establecidas dentro

del mismo régimen pueden llegar a mejorar pero aun así en el momento en que se acaben los años restantes del régimen se desea volver a iniciar con los trámites necesarios para obtener los beneficios anteriormente mencionados.

5.1.2.3 Conclusiones Objetivo N°3

Objetivo N°3:

Evaluar los estados financieros proyectados al momento del traslado al régimen de Zona Franca.

Al realizar la investigación evaluamos que la empresa al momento de tomar la decisión de incorporarse al régimen de Zona Franca no realizó ningún tipo de estados financieros proyectados, por lo cual no se cuenta con alguna proyección económica de cómo se va a ver el cambio en los años restantes del régimen. Esto es importante para las empresas ya que con los resultados obtenidos se toman decisiones a corto y largo plazo para el beneficio de la misma.

5.2 RECOMEDACIONES

5.2.1 Recomendaciones Específicas

5.2.1.1 Recomendaciones Objetivo N°1

Objetivo N°1:

Evaluar la estructura financiera de la empresa Kuehne and Nagel al estar dentro del régimen de Zona Franca en Costa Rica.

Se recomienda realizar una comparación entre los años 2018 y 2019, cuando ya la empresa no haya tenido que incurrir en los gastos del nuevo edificio y la cantidad de personal se mantenga constante, así se podrá tener un amplio panorama acerca de los beneficios tanto económicos como a nivel interno de haberse incorporado al régimen de Zona Franca en Costa Rica.

Es importante para la empresa seguir aumentando sus activos de la misma manera que lo ha logrado hasta el día de hoy, utilizando sus efectivos y sin financiamientos por parte de bancos locales, al no tener un incremento en sus cuentas por pagar se pueden invertir en personal para generar mayores ingresos con los servicios dados entre las Inter compañías de Kuehne and Nagel a nivel mundial.

En el momento en el que la empresa decide establecerse dentro del régimen se compromete a cumplir con ciertos requerimientos establecidos por PROCOMER,

por lo cual se recomienda acatar cada uno para continuar dentro del mismo, generar ventas dentro del país y realizar compras locales son algunos de ellos por lo que si la empresa logra cumplir con estos se va a reflejar en sus cuentas contables el beneficio del régimen por lo cual al final aumentará sus utilidades, que es lo que se desea.

5.2.1.2 Recomendaciones Objetivo N°2

Objetivo N°2:

Valorar los cambios internos realizados en la empresa Kuehne and Nagel al incorporarse al régimen del Zona Franca.

Se recomienda aprovechar al máximo los beneficios ya obtenidos por el régimen, al ser una empresa de servicios el no tener que pagar impuestos sobre las compras que se hacen a nivel nacional es una de las principales ventajas, por lo cual se recomienda seguir aumentando su inversión en mobiliario para generar mayores empleos en el país lo que al mismo tiempo genera más utilidades en la empresa y dejando más ganancia al no tener que pagar el impuesto sobre la renta.

La empresa no debe estancarse, tampoco conformarse con los cambios obtenidos hasta este momento, sino continuar buscando diferentes maneras de cómo mejorar como empresa, como motivar a los empleados y como generar mayores ingresos. El centro de servicios compartidos Kuehne and Nagel debe tener presente que al automatizar procesos la cantidad de personal va a disminuir, por lo cual se recomienda organizar a los empleados de manera que puedan seguir laborando dentro de la misma, pero al mismo tiempo lograr ser una empresa más tecnológica y competente en el mercado.

Es recomendable la búsqueda de otros beneficios que estén establecidos para que la empresa pueda aprovechar el régimen de Zonas Francas al máximo y no

solamente el no tener que pagar impuestos, también se recomienda cumplir con las Políticas establecidas ya que de esta manera se facilita el ingreso al régimen al momento de acabarse los 8 años correspondientes al mismo.

5.2.1.3 Recomendaciones Objetivo N°3

Objetivo N°3:

Evaluar los estados financieros proyectados al momento del traslado al régimen de Zona Franca.

Se recomienda realizar estados financieros proyectados para los años restantes del régimen, ya que la empresa tendrá el cambio de tres Gobiernos desde la incorporación y cada uno de estos posee diferentes propuestas, lo cual es de suma importancia realizarlos, ya que estos ayudan a la empresa en la toma de decisiones a corto plazo porque se tiene un panorama de la situación de la empresa y se posee ventaja sobre ello, también para realizar análisis financieros, ya que se pueden realizar comparaciones de los resultados obtenidos versus los estados financieros reales.

Los estados financieros proyectados ayudan a prevenir inconsistencias, ya que se facilita la creación de medidas preventivas ante las situaciones que se puedan llegar a presentar durante el período en proyección, por lo cual ayudan a prevenir futuras inconsistencias en la empresa y también influyen en la creación de expectativas, ya que la empresa al contar con estados proyectados se pueden proponer cambios durante el período proyectado, tanto en la parte financiera como interna para obtener beneficios de una manera anticipada.

CAPÍTULO VI
PROPUESTA

6.1 PROPUESTA

6.1.1 Nombre de la propuesta

Estados Financieros Proyectados

6.1.2 Lugar de desarrollo:

Zona Franca Metropolitana, Barreal de Heredia.

6.1.3 Empresa:

Shared Service Center Kuehne and Nagel.

6.1.4 Población:

639 colaboradores.

6.1.5 Objetivo General:

Proponer la realización de estados financieros proyectados a corto plazo en la empresa Kuehne and Nagel.

6.1.6 Objetivo Específico:

Sugerir la importancia de contar con estados financieros proyectados a un plazo no menor de cinco períodos presupuestarios.

6.1.7 Presupuesto:

Base fundamental para proyectar los estados financieros.

6.1.8 Desarrollo de la propuesta:

Proponer a la empresa Kuehne and Nagel la importancia de contar con estados financieros proyectados, algunos de los beneficios son los siguientes:

- Toma de decisiones: Los estados financieros proyectados son de suma importancia para la toma de decisiones a corto plazo ya que se tiene un panorama de la situación de la empresa y se posee ventaja sobre ello.
- Análisis Financiero: Se pueden realizar comparaciones de los resultados obtenidos versus los estados financieros reales para crear un amplio análisis financiero de la situación de la empresa.
- Prevenir inconsistencias: Se facilita la creación de medidas preventivas ante las situaciones que se puedan llegar a presentar durante el período en proyección, por lo cual ayudan a prevenir futuras inconsistencias en la empresa.
- Creación de expectativas: La empresa al contar con estados proyectados, puede proponer cambios durante el período proyectado, tanto en la parte financiera como interna para obtener beneficios de una manera anticipada.

BIBLIOGRAFÍA

Alfaro, M, Durán, X y Soriano, M (2013). *Los Beneficios Económicos para El Salvador por la reforma a la Ley de Zonas Francas*. (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad Dr. José Matías Delgado, El Salvador.

Autor anónimo. *Asociación de Zonas Francas: Perfil*. Costa Rica: EztudioWeb. Recuperado de: <https://www.azofras.com/perfil/>

Autor anónimo (2018). *Kuehne-Nagel: About us*. Recuperado de: <https://home.kuehne-nagel.com/>

Autor anónimo (2018). *Ministerio de Hacienda: Manual de Procedimientos aduaneros de Zonas Francas*. Costa Rica. Recuperado de: <http://www.hacienda.go.cr/>

Autor anónimo. (2018). *Organización Mundial del Comercio: Zonas Francas*. Recuperado de: <https://www.wto.org/indexsp.htm>

Autor anónimo. (2018). *Promotora Comercio Exterior de Costa Rica: Zonas Francas*. Costa Rica. Recuperado de: https://procomer.com/downloads/zonas-francas/balance_zf_2011_2015.pdf

Autor anónimo. (2018) *Lang & Asociados. Zona Franca Costa Rica*. Costa Rica. Recuperado de: https://www.langcr.com/esp/zona_franca_costa_rica.html

Barrantes, R. (2014). *Investigación: un camino al conocimiento: enfoque cuantitativo y cualitativo*. 2reimp. San José: UNED.

Bernal, C (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. 3era edición. Colombia: Ed. Pearson Educación.

Condori, O. (2014). *Las importaciones de mercadería desde la Zona Franca de Iquique (Zofri-Chile) y sus efectos en la economía Boliviana en los periodos 2000-2012*. (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad Mayor de San Andrés, Bolivia.

Chinchilla, A., Guerra, G., y Corrales, L. (2017). *Guía, trabajos finales de graduación, tesinas y tesis en ciencias sociales*. Costa Rica. Universidad Hispanoamericana

Espinoza, D. (2016). *Efecto de las exoneraciones para el régimen de Zona Franca, sobre el desarrollo comercial costarricense, entre los años del 2011 al 2015*. (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad Internacional de las Américas, Costa Rica.

Facultad de Comunicación Social – UAO (2012). *Las fuentes de información*. Recuperado de: <https://comunicacioneinvest3.wordpress.com/2012/08/20/las-fuentes-de-informacion/>

Gayá.R., Iannuzzi., Michalczewsky y Ramos. A. (2016). *Metodologías de Registro del Comercio Exterior de Bienes y Regímenes Especiales de Comercio: Centroamérica y República Dominicana*. Recuperado de <http://www.iadb.org>

González, L., Evans, R., y Pérez, R. (2017). *Manual: Vancouver, APA*. Costa Rica. Universidad Hispanoamericana.

Lander, E. (1993). *La colonialidad del saber: eurocentrismo y ciencias sociales*. Buenos Aires: CLACSO. Recuperado de: <http://www.clacso.org/www/clacso/espanol/HTML/fbiblioteca.html>

Ley No 7210. *Ley del Régimen de Zonas Francas en Costa Rica*, LA GACETA, San José, Costa Rica, 1990

Muñoz, C (1998). *Como elaborar y asesorar una investigación de tesis*. 1era edición. México. Ed. Pearson Educación.

Hernández R, Fernández C. y Batista P. (2014). *Metodología de la investigación*. 6 ED. México: McGraw Hill.

Tasiguano, M. (2011). *Las Zonas Francas y las Zonas de Desarrollo (ZEDE): Herramientas de política económica y fiscal*. (Tesis inédita de Maestría). Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador

GLOSARIO

DUA: Un DUA es un Documento Único Administrativo, utilizado en trámites aduaneros de importación o exportación y que debe presentarse ante las autoridades de la Aduana. El DUA proporciona información sobre el producto que se va a importar o exportar y sirve de base para la declaración tributaria.

SSC: Sus siglas en inglés: Shared Service Center significan Centro de Servicios Compartidos lo cual refleja la función de la empresa en Costa Rica.

ANEXOS

Para llevar a cabo la investigación de la tesis se realizará una entrevista acerca de los cambios que ha presentado la empresa al estar dentro del régimen de Zona Franca:

1. ¿Cuáles factores influyeron en la decisión de ingresar al régimen de Zona Franca?

R/ Influyeron diferentes factores, por ejemplo: la exoneración del impuesto de ventas de las compras directamente ligadas a la operación de la empresa, exoneración del pago del impuesto de renta.

Del 1 al 10 la respuesta es: 8

2. En la parte económica, ¿el mayor beneficio es estar exentos a impuestos? Si no es el único, ¿Cuáles beneficios mencionaría?

R/ Sí, ese sería el principal beneficio.

3. ¿Considera que hubo un cambio económico notorio después de ingresar al régimen de Zona Franca? Indique un valor del 1 al 10, siendo 1 la minoría de cambios y el 10 la mayoría.

R/ Sí, hubo un cambio notorio para el año 2017, con un nuevo cambio de Edificio 1 G, por lo que las compras de materiales y mano de obra en los detalles de construcción y adaptación del Edificio a nuestras necesidades fueron exoneradas y esto ahorró pago de impuestos de ventas, además del beneficio de importar equipos electrónicos para la operación exonerados.

Del 1 al 10 la respuesta es: 10

4. ¿Siente usted que hubo un cambio interno para la empresa durante este tiempo? Indique del 1 al 10 su apreciación, siendo 1 el menor cambio interno y 10 el mayor.

R/ Sí, hubo nuevas implementaciones y controles de activos fijos, mayor control cruzado entre los departamentos de Calidad, Finanzas, Recursos Humanos y IT.

Del 1 al 10 la respuesta es: 10.

5. ¿Cree usted que las políticas establecidas para este régimen son las mejores o pueden llegar a mejorar? Además, indique del 1 al 10 su respuesta, siendo 10 las mejores políticas.

R/ Son buenas, pero pueden mejorar.

Del 1 al 10 la respuesta es: 5.

6. ¿Considera que los beneficios ya establecidos aportaron un mejoramiento en la empresa? Indique del 1 al 10 su apreciación, siendo 1 pocos beneficios y 10 mayores beneficios.

R/ Considero que ha mejorado notablemente los sistemas de controles, en lo que se refiere a equipo y personal.

Del 1 al 10 la respuesta es: 9.

7. Del 1 al 10 cuál ha sido la reacción de la Casa Matriz al analizar los cambios de SSC durante este tiempo dentro del régimen, siendo 1 una mala reacción y 10 una muy buena reacción.

R/ Ellos han tenido una muy buena reacción y han colaborado en los requerimientos que debemos cumplir para poder obtener los beneficios.

Del 1 al 10 la respuesta es: 10.

8. A largo plazo, ¿se desean establecer nuevos cambios en el Shared Service Center para el mejoramiento del mismo? Indique del 1 al 10 su respuesta, siendo 1 pocos nuevos cambios y 10 una mayor cantidad de cambios.

R/ Sí, a esta fecha, deseamos mejorar automatizar procesos y realizar procesos de mayor análisis y desarrollo profesional para los que laboramos en esta empresa.

Del 1 al 10 la respuesta es: 10.

11. Al acabar el régimen de Zona Franca para el Shared Service Center, ¿Les gustaría obtener nuevamente el beneficio? Indique Sí o No y una breve razón.

R/ Esto sería un tema a discutir, ya que depende del Gobierno que regule el país en el momento de la terminación del régimen.

Sí, sería genial obtener nuevamente este beneficio, por lo tanto, si se considera la mejor opción para la empresa.

9. ¿Cómo visualiza el crecimiento de la empresa en los años restantes al régimen? Indique del 1 al 10 su respuesta, siendo 1 un menor crecimiento y 10 un mayor crecimiento.

R/ Mayor crecimiento, desarrollo de nuevos proyectos, automatización de procesos.

Del 1 al 10 la respuesta es: 10.

10. Al momento de iniciar el cambio hacia el régimen de Zona Franca, ¿la empresa realizó Estados Financieros proyectados?

Sí, fue así:

¿Cuáles fueron esos Estados Financieros?

¿Cuál fue la proyección en ese momento?

R/ No realizamos Estados Financieros proyectados.



AUDITORES Y CONTADORES AHyASOC, S. A.
CONTADORES PÚBLICOS AUTORIZADOS

KN Shared Services Center, S. A.

Certificación



AUDITORES Y CONTADORES AHyASOC, S. A.
CONTADORES PÚBLICOS AUTORIZADOS

CERTIFICACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS

Señores
KN Shared Services Center, S. A.
Presente:

He sido contratado por KN Shared Services Center, S. A (KN) con cédula jurídica 3-101-701399, para certificar las cifras financieras consignadas en el estado de posición financiera y el estado de resultados al 31 de diciembre del 2017 y por el periodo de doce meses entonces terminado. La Administración de KN es responsable de la preparación y presentación razonable de estos estados financieros con base en las Normas Internacionales de Información Financiera.

Mi compromiso se llevó a cabo de acuerdo con la circular 14-2014 emitida por el Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica aplicable a certificaciones de estados financieros. Esta certificación fue realizada con el único propósito de informar al usuario que las cifras mostradas en los estados financieros indicados en el primer párrafo fueron extraídas de los saldos de las cuentas contables al 31 de diciembre del 2017 provenientes de los registros oficiales para la contabilización de las transacciones que lleva la entidad y que verifiqué de acuerdo con los procedimientos que describo a continuación.

Procedimientos:

Obtuve un balance de comprobación de la entidad al 31 de diciembre del 2017 y por el periodo entonces terminado.

Verifiqué la corrección aritmética de dicho balance de comprobación, validando que los mismos provienen del sistema contable en operación por la entidad.

Comprobé la apropiada agrupación de las cuentas del balance de comprobación en las líneas de presentación, de los estados financieros que se certifican.

Resultados:

Con base en los procedimientos anteriormente descritos pude confirmar que las cifras financieras que se muestran en el estado de posición financiera y el estado de resultados de KN Shared Services Center, S. A., al 31 de diciembre del 2017 y por el periodo de doce meses entonces terminado, que se adjuntan como anexo único a esta certificación, provienen de los registros de contabilidad que lleva dicha entidad.



AUDITORES Y CONTADORES AHyASOC, S. A.
CONTADORES PÚBLICOS AUTORIZADOS

CERTIFICACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS
 KN Shared Services Center, S. A.
 Página N° 2

Los procedimientos antes descritos son sustancialmente menores que los requeridos en una auditoría sobre un conjunto completo de estados financieros, de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría, ya que como se mencionó, el trabajo consistió en verificar la procedencia de las cifras financieras suministradas por KN.

Consecuentemente, la presente certificación no es ni debe interpretarse como una opinión sobre la razonabilidad de la información referida, ni una revisión integral sobre los mismos. Si hubiéramos aplicado procedimientos adicionales, podrían haberse evidenciado algunos posibles asuntos que les habríamos informado.

Certificación:

En virtud de lo anterior, certifico que el estado de posición financiera y el estado de resultados al 31 de diciembre del 2017 y por el periodo de doce meses entonces terminado de KN Shared Services Center, S. A. que se adjuntan en anexo único, fueron preparados con base en la información contenida en los registros de contabilidad de dicha entidad.

Mi informe es únicamente para el propósito expuesto en la presente certificación y no debe usarse para ningún otro fin ni ser distribuido a otras partes.

Manifiesto que estoy facultado de conformidad con el artículo 4° de la Ley N° 1038 para emitir la presente certificación y declaro que no me alcanzan las limitaciones del artículo 9° de la Ley N° 1038, ni los artículos 20 y 21 del Reglamento de dicha Ley, ni el Capítulo Tercero, explícitamente los artículos 11, 12, 17 y 18, así como el artículo 26 y 59 inciso g) todos del Código de Ética Profesional emitido por el Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica.

Se extiende la presente certificación a solicitud del interesado. Dada en la ciudad de San José el 13 de marzo del 2018.

Lic. Carlos Agüero V.
 C. P. A. N° 832

Póliza de fidelidad N° 0116 FIG 0000007
 Vence el 30 de setiembre del 2018



Timbre de Ley 6663 adherido y
 cancelado en el original.



ANEXO ÚNICO

KN SHARED SERVICE CENTER, S.A.
Estado de Posición Financiera
Al 31 de Diciembre del 2017

Activos		
Activos Circulantes:		
Efectivo y equivalentes		€ 902,651.69
Cuentas por cobrar		532,646,179.51
<i>Intercompany</i>	€ 525,945,669.10	
<i>Empleados</i>	<u>6,700,510</u>	
Gastos pagados por adelantado		86,881,245.90
Total Activos Circulantes		<u>620,430,077.10</u>
Activos Productivos:		
Vehículos	€ 31,487,346.00	
Mejoras a Propiedad Arrendada	90,931,545.11	
Sistema de Vigilancia	48,584,453.97	
Equipo de Cómputo	74,728,138.06	
Equip de Red	142,922,312.85	
Monitores, Laptops y Computadores de Escritorio	377,476,619.53	
Servidores/Almacenamiento/Hardware Especial de Red	7,660,186.65	
Licencias Software	67,330,850.62	
Equipo de Oficina	12,030,984.60	
Impresoras y Fotocopiadoras	10,889,511.50	
Muebles de Oficina	246,013,792.30	
Muebles de Cafetería	8,696,661.80	
Compras no capitalizables	<u>2,156,000.00</u>	
Total Activos Productivos Valor Histórico		1,120,908,402.99
Dep. Acumul. Vehículos	€ -655,986.35	
Amortización Mejoras propiedad arrendada	- 20,511,520.39	
Dep. Acumul. Sistema de Vigilancia	- 13,827,686.03	
Dep. Acumul. Equipo de Cómputo	- 26,134,914.25	
Dep. Acumul. Equipo de Red	- 61,036,780.46	
Dep. Acumul. Monitores, Laptops y Comp de Escritorio	- 207,436,051.83	
Dep. Acumul. Servidores	- 7,660,186.65	
Amortización Licencias de Software	- 67,330,850.62	
Dep. Acumul. Equipo de Oficina	- 2,747,137.71	
Dep. Acumul. Impresoras y Fotocopiadoras	- 3,808,727.52	
Dep. Acumul. Muebles de Oficina	- 61,586,352.05	
Dep. Acumul. Muebles de Cafetería	- 1,573,378.33	
Dep. Acumul. Compras no capitalizables	<u>- 2,156,000.00</u>	
Total Depreciación acumulada		- 476,465,572.19
Activos Productivos, neto		<u>644,442,830.80</u>
Otros Activos		93,162,145.51
Total Activos		<u><u>€1,358,035,053.41</u></u>
Pasivos y Patrimonio		
Pasivos Circulantes:		
Cuentas por pagar	€ 50,698,104.97	
Gastos acumulados por pagar	<u>453,138,308.73</u>	
Total Pasivos Circulantes		€ 503,836,413.70
Patrimonio		
Capital acciones	€ 1,000.00	
Capital adicional pagado	777,326,855.72	
Utilidades no distribuidas	(16,651,106.83)	
Utilidad del Periodo	<u>93,521,890.82</u>	
Total Patrimonio		854,198,639.71
Total pasivos y patrimonio		<u><u>€1,358,035,053.41</u></u>



ANEXO ÚNICO

KN SHARED SERVICE CENTER, S.A.
Estado de Resultados
 Por el período terminado al 31 de Diciembre del 2017

Ingreso por Servicios		
Al Exterior	€6,936,572,104.20	
Ventas Locales KN Local C.R.	<u>30,932,110.00</u>	
		€6,967,504,214.20
Gastos de los Servicios:		
Gastos Comerciales	€ -	
Gastos en Recursos Humanos	5,309,570,516.01	
Gastos de Operación	1,526,349,734.52	
Gastos Corporativos	28,259,909.36	
Gastos Financieros	<u>9,687,303.56</u>	
Total gastos de los servicios		6,873,867,463.45
Utilidad (Pérdida) de Operación		<u>93,636,750.75</u>
Otros Ingresos:		
Ingresos Financieros	<u>€ 8,752.07</u>	
		<u>8,752.07</u>
Utilidad (Pérdida) antes del Impuesto sobre la Renta		93,645,502.82
Impuesto de Renta - corriente		<u>123,612.00</u>
Utilidad Neta al 31-12-2017		<u>€93,521,890.82</u>



AGÜERO HERRERA Y ASOCIADOS
CONTADORES PÚBLICOS AUTORIZADOS

CERTIFICACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS

Señores
KN Shared Services Center, S. A.
Presente:

He sido contratado por KN Shared Services Center, S. A (KN) con cédula jurídica 3-101-701399, para certificar las cifras financieras consignadas en el balance de situación y estado de resultados al 31 de diciembre del 2016 y por el periodo entonces terminado. La Administración de KN es responsable de la preparación y presentación razonable de estos estados financieros con base en las Normas Internacionales de Información Financiera.

Mi compromiso se llevó a cabo de acuerdo con la circular 14-2014 emitida por el Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica aplicable a certificaciones de estados financieros. Esta certificación fue realizada con el único propósito de informar al usuario que las cifras mostradas en los estados financieros indicados en el primer párrafo, fueron extraídas de los saldos de las cuentas contables al 31 de diciembre del 2016 provenientes de los registros oficiales para la contabilización de las transacciones que lleva la entidad y que verifiqué de acuerdo con los procedimientos que describo a continuación.

Procedimientos:

Obtuve un balance de comprobación de la entidad al 31 de diciembre del 2016 y por el periodo entonces terminado.

Verifiqué la corrección aritmética de dicho balance de comprobación, validando que los mismos provienen del sistema contable en operación por la entidad.

Comprobé la apropiada agrupación de las cuentas del balance de comprobación en las líneas de presentación, de los estados financieros que se certifican.

Resultados:

Con base en los procedimientos anteriormente descritos pude confirmar que las cifras financieras que se muestran en el balance de situación y el estado de resultados de KN Shared Services Center, S. A., al 31 de diciembre del 2016 y por el periodo entonces terminado, que se adjuntan como anexo único a esta certificación, provienen de los registros de contabilidad que lleva dicha entidad.



AGÜERO HERRERA Y ASOCIADOS
CONTADORES PÚBLICOS AUTORIZADOS

CERTIFICACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS

KN Shared Services Center, S. A.

Página N° 2

Los procedimientos antes descritos son sustancialmente menores que los requeridos en una auditoría sobre un conjunto completo de estados financieros, de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría, ya que como se mencionó, el trabajo consistió en verificar la procedencia de las cifras financieras suministradas por KN.

Consecuentemente, la presente certificación no es ni debe interpretarse como una opinión sobre la razonabilidad de la información referida, ni una revisión integral sobre los mismos. Si hubiéramos aplicado procedimientos adicionales, podrían haberse evidenciado algunos posibles asuntos que les habríamos informado.

Certificación:

En virtud de lo anterior, certifico que el balance de situación y el estado de resultados al 31 de diciembre del 2016 y por el periodo entonces terminado de KN Shared Services Center, S. A. que se adjuntan en anexo único, fueron preparados con base en la información contenida en los registros de contabilidad de dicha entidad.

Mi informe es únicamente para el propósito expuesto en la presente certificación y no debe usarse para ningún otro fin ni ser distribuido a otras partes.

Manifiesto que estoy facultado de conformidad con el artículo 4° de la Ley N° 1038 para emitir la presente certificación y declaro que no me alcanzan las limitaciones del artículo 9° de la Ley N° 1038, ni los artículos 20 y 21 del Reglamento de dicha Ley, ni el Capítulo Tercero, explícitamente los artículos 11, 12, 17 y 18, así como el artículo 26 y 59 inciso g) todos del Código de Ética Profesional emitido por el Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica.

Se extiende la presente certificación a solicitud del interesado. Dada en la ciudad de San José el 13 de marzo del 2017.

Lic. Carlos Agüero V.
C. P. A. N° 832

Póliza de fidelidad N° 0116 FIG 0000007
Vence el 30 de setiembre del 2017



Timbre de Ley 6663 adherido y cancelado en el original.

Anexo Único

KN Shared Service Center, S. A.
Balance de Situación
Al 31 de diciembre del 2016

Activos			
Activos circulantes:			
Efectivo y equivalentes		€	58 788 913.49
Cuentas por cobrar			727 252 789.11
Gastos pagados por adelantado			15 924 189.02
Total activos circulantes			<u>801 965 891.62</u>
Activos productivos	€	531 392 497.37	
Depreciación acumulada		<u>(184 528 952.88)</u>	
Activos productivos, neto			346 863 544.49
Otros activos			156 828 206.77
Total activos	€		<u><u>1 305 657 642.88</u></u>
Pasivos y patrimonio			
Pasivos circulantes:			
Cuentas por pagar		€	98 214 808.94
Gastos acumulados por pagar			190 721 943.25
Otros pasivos circulantes			-
Total pasivos circulantes			<u>288 936 752.19</u>
Patrimonio:			
Capital acciones	€	1 000.00	
Capital adicional pagado		777 326 855.72	
Utilidades no distribuidas		<u>239 393 034.97</u>	
Total patrimonio			1 016 720 890.69
Total pasivos y patrimonio	€		<u><u>1 305 657 642.88</u></u>



Anexo Único

KN Shared Service Center, S. A.
Estado de Resultados
Por el periodo de siete meses terminado al 31 de diciembre del 2016

Ingresos por servicios	¢	3 980 054 661.68
Gastos de los servicios:		
Gastos comerciales	¢	-
Gastos en recursos humanos		2 968 864 878.62
Gastos de operación		<u>771 796 748.09</u>
Total gastos de los servicios		3 740 661 626.71
Utilidad en operación		<u>239 393 034.97</u>
Otros ingresos (gastos):		
Ingresos financieros	¢	20 653.40
Otros ingresos		-
Gastos financieros		(20 653.40)
Otros gastos		<u>-</u>
Otros gastos, neto		-
Utilidad antes del impuesto sobre la renta		<u>239 393 034.97</u>
Impuesto sobre la renta - corriente		-
Impuesto sobre la renta - diferido		-
Utilidad neta	¢	<u><u>239 393 034.97</u></u>

D-101	
Declaración Jurada del	
Impuesto sobre la Renta	
02 - Período:	2016
04 - Cédula: KN Shared Services Center, S. A.	
04 -1 Para el cálculo correcto del Impuesto de la Renta, favor indicar su tipo de cédula:	
Casilla	Monto
I. Activos y pasivos	
20 - Efectivo, bancos, inversiones transitorias, documentos y cuentas por cobrar	958 794 098
21 - Acciones y aportes en sociedades	0
22 - Inventarios	0
23 - Activos fijos	346 863 544
24 - Total activo neto	1 305 657 642
25 - Total pasivos	288 936 752
26 - Capital neto	1 016 720 890
II. Ingresos	
27 - Ventas de bienes y servicios, excepto los servicios profesionales	3 980 054 662
28 - Servicios profesionales y honorarios	0
29 - Comisiones	0
30 - Intereses y rendimientos financieros	20 653
31 - Dividendos y participaciones	0
32 - Alquileres	0
33 - Otros ingresos diferentes a los anteriores	0
34 - Ingresos no gravables incluidos dentro de los anteriores	3 980 075 315
35 - Total Renta Bruta	0
III. Costos, gastos y deducciones	
36 - Inventario inicial	0
37 - Compras	0
38 - Inventario final	0
39 - Costo de ventas	0
40 - Intereses y gastos financieros	0
41 - Gastos de venta y administrativos	3 740 661 627
42 - Depreciaciones, amortización y agotamiento	0
43 - Aporte Regímenes voluntarios de pensiones complementarias (máx. 10% renta bruta)	0
44 - Otros costos, gastos y deducciones permitidos por Ley	20 653
45 - Total costos, gastos y deducciones permitidos por Ley	3 740 682 280
IV. Base imponible	
46 - Renta Neta	0
46 (bis) - Monto no sujeto aplicado al impuesto al salario (acumulado anual)	0
47 - Impuesto sobre la Renta	0
48 - Impuesto extraordinario sobre la renta	0
49 - Subtotal impuesto ordinario y extraordinario	0
50 - Exoneración contrato turístico	0
51 - Exoneración Zona Franca	0
52 - Exoneración contratos de exportación	0
53 - Exoneración otros conceptos	0
54 - Impuesto sobre la renta después de exoneraciones	0
V. Créditos	
55 - Crédito por inversión contrato turístico	0
56 - Crédito por inversión por contrato producción	0
57 - Crédito por contrato forestal	0
58 - Créditos familiares (solo personas físicas)	0
59 - Otros créditos	0
60 - Impuesto del período	0
61 - Retención 2%	0
62 - Otras retenciones	0
63 - Pagos parciales	0
64 - Total impuesto neto	0
VI. Liquidación deuda tributaria	
84 - Solicito compensar con créditos a mi favor por el monto de	0