



UNAPEC
UNIVERSIDAD APEC

Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales
Escuela de Mercadeo y Negocios Internacionales

Tema:

**Diseño de estrategias de compras y aprovisionamiento
internacional para la importación de frutas en la empresa Rh
Mejía & Co., SRL, República Dominicana, Año 2018.**

Trabajo de grado para optar por el título de:

Licenciatura en Negocios Internacionales

Sustentantes:

Maite Cornielle Marte	2015-2025
Celina Cristin Rubio Silfa	2015-2655
Georgina Natalie Corporán Méndez	2015-2765

Asesor:

Ransis García Sabater

Los conceptos emitidos en el presente
Trabajo de Grado son de la exclusiva
responsabilidad de las sustentantes.

Santo Domingo, D.N.
Noviembre 2018



UNAPEC
UNIVERSIDAD APEC

Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales
Escuela de Mercadeo y Negocios Internacionales

Tema:

**Diseño de estrategias de compras y aprovisionamiento
internacional para la importación de frutas en la empresa Rh
Mejía & Co., SRL, República Dominicana, Año 2018.**

Trabajo de grado para optar por el título de:

Licenciatura en Negocios Internacionales

Sustentantes:

Maite Cornielle Marte	2015-2025
Celina Cristin Rubio Silfa	2015-2655
Georgina Natalie Corporán Méndez	2015-2765

Asesor:

Ransis García Sabater

Santo Domingo, D.N.

Noviembre 2018

**Diseño de estrategias de compras y
aprovisionamiento internacional para la
importación de frutas en la empresa Rh Mejía & Co.,
SRL, República Dominicana, Año 2018.**

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradezco a Dios por darme la oportunidad de estudiar, aún cuando las situaciones se tornaron bastante difíciles.

A mi familia, por su apoyo incondicional en esta etapa de mi formación personal y profesional.

A mis amigos, personas que conocí en este trayecto y se convirtieron en un pedazo de mí: Abril, Alcedo, Ana, Oriana, Carlos, Cristel, Esteban, Jose, Lisa, María, Melanie, Rafael, Nicole, Roy, Isael, Alexa, Ariel, Earlyn y Mariamelis.

A mis hermanas de corazón. En especial a: Elimary, Marielle, Mayerlin, Angela y Sonia.

A mis estupendas y geniales compañeras en este proceso desde el primer día: Celina Rubio y Georgina Corporán.

A mi gran compañera y amiga Karla Castro, porque en este año fuiste a un viaje de visita al cielo del que sé que jamás volverás, pero conservo la certeza de que nos cuidas desde donde te encuentres.

A mis padres y hermanos de la comunidad Dinámica de Jóvenes, por impulsarme, apoyarme y entenderme en todo momento.

A mi novio, Omar Guzmán, por sacrificar las salidas y los paseos para colaborar con lo necesario para llevar a cabo este proyecto.

A mi amada Universidad APEC, por estos tres años siendo mi segundo hogar y por regalarme momentos que guardare en mi memoria para toda la vida.

A los señores Ramón, Lissa y Carolina Mejía, por abrirnos las puertas de su empresa para realizar esta investigación.

Maite Cornielle Marte

Agradecer primero a Dios todopoderoso, por guiarme en este proceso e iluminar siempre mi mente para poder desarrollar esta investigación. Por este logro de culminar mis estudios, que son un reflejo de todo su amor hacia mí.

A mi Madre Cristina Silfa, por educarme e inculcarme valores de responsabilidad y dedicación, por haberme motivado constantemente a alcanzar mis sueños, ser buena estudiante, por guiarme y protegerme desde el cielo como sé que lo está haciendo.

A mi padre Celin Rubio, por permitirme estudiar en UNAPEC aun cuando no se podía, por su esfuerzo y dedicación cada día para hacerme una mujer de bien, por su amor, consejos y motivación en toda mi vida de estudios, por sacrificar hasta lo que no tiene para que yo pueda alcanzar mis sueños y cumplir mis metas.

A mis hermanas Elora Rubio, Yaderin Rubio y Celianny Rubio por ser mi ejemplo a seguir, ayudarme a lograr esta meta, por su amor y consejos siempre que sin ellas no hubiera podido alcanzar.

A mi novio Ariel Artilles, por su paciencia, desvelos, consejos y motivación en este camino y por todo su apoyo incondicional.

A mis compañeras de tesis Maite Cornielle y Georgina Corporán, por darme la oportunidad de realizar esta investigación con ellas, no hubiera podido pedir mejores compañeras.

A mis estupendas compañeras y amigas Reina Ureña y Génesis Batista que estuvieron siempre conmigo durante estos 3 años de mi carrera.

Al señor Ramón Mejía, las Señora Lissa Mejía y Carolina Mejía por abrirnos las puertas de su empresa y permitirnos realizar esta investigación.

Celina Rubio

Quiero agradecer en primer lugar a Dios, por haberme acompañado y guiado durante este hermoso trayecto de mi vida, y por ser mi fortaleza para culminar esta primera etapa de crecimiento profesional.

A mis padres Santa Méndez y Gregorio Corporán, y a mis hermanas les tengo un infinito agradecimiento, porque por su amor, paciencia, comprensión, trabajo, sacrificio y su constante motivación durante estos años, hoy he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy.

Gracias a mis compañeras y amigas Celina Rubio y Maite Cornielle, por pensar en mí para acompañarlas en este trayecto, al igual que por su confianza y apoyo durante el desarrollo de este trabajo.

Mi gratitud y respeto a nuestro asesor Ransis Sabater, por compartir sus conocimientos con nosotras y ser guía clave en todo este proceso. Y a los demás profesores que por sus enseñanzas y consejos siempre los voy a tener presente.

En el camino encontramos personas que iluminan nuestro camino, que con su respaldo nos ayudan a alcanzar de la mejor manera nuestra metas a través de su amistad, muchas gracias a ustedes amigos: Lisa Torres Abreu, Roy Pax Castillo, Raysa Paulino, Rafael De los Santos, Oriana Victoria Matos, Ysmari María Tejada, Cristel Dicient, Keyla Medrano, Anderson López.

Por último, agradecer a la empresa Rh Mejía & Co. SRL, por abrirnos sus puertas y permitirnos desarrollar un trabajo de calidad con sus informaciones, en especial al Sr. Ramón Hipólito Mejía por su disponibilidad y paciencia.

Georgina N. Corporán Méndez

DEDICATORIAS

Dedico este Trabajo de Grado principalmente a Dios, por darme vida y guiarme para llegar hasta este momento. A mi madre, María Teresa, por tu sacrificio durante estos 19 años; sin tu entrega, tu apoyo y tus direcciones este sueño no hubiese sido posible para mí. A mi hermano, Pedro José, porque tu compañía ha sido especial e importante en todo momento, tus chistes y tu peculiar alegría siempre me sirvieron de impulso. A mis abuelos, Teresa y Marte, porque desde mis primeros años de vida hasta hoy continúan llenándome de su amor puro e incondicional apoyo. A mis tíos, tías, primos y primas, por acompañarme y bendecir cada paso que doy. A mi padre, Pedro Cornielle, porque a pesar de la distancia física, sé que me apoyas en todo momento y aunque nos faltaron muchas cosas por vivir juntos, sé que este momento es tan especial para ti como para mí. A mis compañeras Celina y Georgina porque juntas hemos confirmado que formamos un gran equipo, sin ustedes no lo hubiese logrado.

Maite Cornielle Marte

Quiero dedicar este trabajo de investigación a mis padres Cristina Altagracia y Celin Rubio, porque hoy gracias a ellos puedo alcanzar esta meta. A mi angel guardián en el cielo que espero este orgulloso de mi, este logro es para ti. A mi padre por nunca dejarme caer aun cuando ya no quería seguir, por servir de padre y madre cuando lo necesite y sobre todo por ser un ejemplo para mí. Este trabajo de investigación es para ustedes, muchísimas gracias por su ardua labor.

Celina Rubio

Dedico este trabajo de grado a mis padres que siempre han estado presentes en cada aspecto de mi vida, en especial apoyándome para que tenga siempre la mejor formación académica, todo esto se lo debo a ustedes, espero que se sientan orgullosos de mí siempre.

A mis hermanas Yumilka Corporán y Greysa Corporán, por quererme tanto y estar conmigo en todo momento, cada vez que las necesitaba.

A todos mis amigos, por permanecer conmigo durante todo el transcurso de la carrera, tanto en los trabajos divertidos, como en cada materia o situación difícil.

A todos aquellos familiares, amigos y personas especiales que en la actualidad no están conmigo, pero si los tengo en mi corazón y saben quiénes son.

Georgina N. Corporán Méndez

Resumen ejecutivo

Las compras y aprovisionamiento internacional, como actividad logística son vital para cualquier empresa. Para que una empresa sea competitiva en su sector y frente a las demás empresas, la búsqueda de proveedores y adquisición de suministros debe ser óptima. La vía más factible para ello es implementar las mejores herramientas que contribuyan a la organización del departamento de compras y aprovisionamiento internacional de la empresa.

El presente trabajo de grado muestra como objetivo general el diseño de una estrategia de compras y aprovisionamiento internacional para la importación de frutas, enfocada a la empresa Rh Mejía & Co. SRL. Para lograr esa estrategia se llevó a cabo el proceso de analizar el procedimiento de compra y aprovisionamiento internacional actual de la empresa en estudio, con la finalidad de diseñar la estrategia acorde a la realidad imperante que permita se lleve a cabo de una manera eficiente.

Esta propuesta se ha realizado gracias a la necesidad de la empresa Rh Mejía & Co. SRL, de analizar el funcionamiento de su departamento de compras y aprovisionamiento internacional, con el fin de hacer mejoras de procesos y aumentar la competitividad.

En primera instancia, el documento resume el marco teórico utilizado para el desarrollo de la estrategia propuesta, donde se incluyen las nociones sobre la importación como herramienta del comercio internacional, la importancia que tiene un buen manejo de la gestión de compras y aprovisionamiento internacional en la adquisición de los productos que en este caso son las frutas que la empresa

distribuye de manera nacional. Seguido de ello, se muestra la situación actual en la que opera la empresa, centrándose principalmente en la identificación de los problemas y el análisis de las causas.

Posteriormente, se presenta la estrategia propuesta, la cual maneja los siguientes aspectos: evaluación de proveedores, modificación del proceso y registro de compras aprovisionamiento internacional con flujogramas integrados mostrando paso a paso el procedimiento a seguir, sistema para el control del inventario, entre otros. En la última parte del documento se detallan las conclusiones y recomendaciones resultantes de la investigación, donde la mayoría están vinculadas a la importancia que tienen los temas de compras y almacenamiento internacional en las empresas que importan los productos para el desarrollo de su negocio, en específico la empresa de estudio.

Índice de contenido

Agradecimientos	III
Dedicatorias	VII
Resumen ejecutivo	XI
Introducción	1
CAPÍTULO I.- IMPORTACIONES COMO HERRAMIENTA DEL COMERCIO INTERNACIONAL	
1.1 Concepto de importación	5
1.2 Régimen de importación	5
1.2.1 Importación Definitiva	5
1.2.2 Zonas Francas.....	6
1.2.3 Suspensivos o temporales	6
1.3 Logística y transporte internacional	8
1.3.1 Concepto de Logística Internacional.	8
1.3.2 Transporte y flete.....	9
1.4 Modalidades operativas del comercio Internacional.....	11
1.5 Procedimientos aduaneros para importar en la República Dominicana.....	12
1.5.1 Requisitos para la importación en la Republica Dominicana.....	12
1.5.2 Documentos necesarios para la importación en la República Dominicana.....	14
1.6 Términos Internacionales del Comercio (INCOTERMS) y su aplicación a las importaciones	15
1.6.1 Concepto de Términos Internacionales del Comercio (INCOTERMS) ..	15
1.6.2 Clasificación de los INCOTERMS	15
1.6.3 Ventajas	17
1.7 Procedimiento de desaduanización de la mercancía en la República Dominicana.....	18
1.7.1 Institución encargada del proceso de desaduanización en República Dominicana.....	19

1.7.2	Gravámenes e impuestos a las importaciones dominicanas.....	20
1.7.3	Tipos de mercancías importadas y su nacionalización.....	23
1.7.4	Desaduanización de mercancías.....	25

CAPÍTULO II.- LAS COMPRAS Y APROVISIONAMIENTO INTERNACIONAL

2.1	Logística de compra.....	28
2.1.1	Concepto de compras internacionales	28
2.1.2	Fases del área de compras internacionales	29
2.1.3	Importancia de la logística de compras internacionales	31
2.1.4	Principales funciones de un departamento de compras internacionales	32
2.1.5	Principales problemas de las compras internacionales	32
2.2	Logística de aprovisionamiento.....	34
2.2.1	Concepto de logística de aprovisionamiento	34
2.2.2	Política de aprovisionamiento.....	35
2.2.3	Los aprovisionamientos como estrategia	35
2.2.4	Características e importancia de la logística de aprovisionamiento ..	36
2.2.5	Logística en la cadena de suministros.....	37
2.2.6	Sistema de almacenamiento como parte integral de la logística de aprovisionamiento.	38
2.2.7	Inventarios o stocks.....	41

CAPÍTULO III.- FUNCIÓN E IMPORTANCIA DE LAS ESTRATEGIAS Y SU DISEÑO

3.1	Conceptos de estrategias	44
3.2	Estrategias en las compras internacionales.....	45
3.3	Estrategias en el aprovisionamiento internacional	47
3.4	Tipos de estrategias.....	48
3.4.1	Estrategias básicas	49
3.4.2	Estrategias especializadas	55
3.5	Herramientas para el análisis de estrategias.	68
3.5.1	Flujograma de causa y efecto o Diagrama del Pez	68
3.5.2	Cinco fuerzas de Porter.....	70

3.6	Funciones de las estrategias en la logística de compra internacional y aprovisionamiento.....	73
3.7	Importancia del uso de estrategias de compras y aprovisionamiento internacional en las empresas	74
3.8	Características de las compras internacionales estratégicas.....	75
3.9	Estudio comparativo de las ofertas del mercado internacional para el diseño de estrategias de compra y aprovisionamiento internacional	76
3.10	Gestión de las estrategias de compra y aprovisionamiento	77
3.10.1	Gestión de la relación con los proveedores.....	77
3.10.2	Gestión de la cadena logística como parte integral de la estrategia..	78
3.11	Propiedades de una estrategia de compras y aprovisionamiento internacional eficiente	79

CAPÍTULO IV.- ESCENARIO DE ANÁLISIS: RH MEJÍA & CO., SRL

4.1	Historia.....	84
4.1.1	Misión	85
4.1.2	Visión.....	86
4.1.3	Valores	86
4.1.4	Objetivos	86
4.1.5	Políticas de seguridad	87
4.1.6	Cartera de productos.....	87
4.1.7	Certificación Internacional	90
4.2	Organigrama Institucional	91
4.3	Capital.....	92
4.4	Clientes	92
4.5	Proveedores.....	96
4.5.1	Relación con los proveedores actuales	97
4.6	Competencia	97
4.6.1	Participación en el mercado dominicano	98
4.7	Estrategias actuales de compras y aprovisionamiento internacional	98
4.7.1	Procedimiento de compra	99
4.8	Rotación de Inventario	101
4.8.1	Volumen de mercancía anual que recibe la empresa.....	101

4.8.2	Política de almacenamiento apropiado para la conservación de las frutas	101
4.9	Situación actual del proceso de aprovisionamiento y almacenamiento	103
4.9.1	Posibilidades de mejora en el sistema de aprovisionamiento y almacenamiento	104
4.9.2	Temporadas más lucrativas para la venta de los productos importados ..	105
4.10	Diseño del diagrama de causa y efecto	105
4.11	Análisis de la situación actual de la empresa aplicando las 5 fuerzas de Porter	107

CAPÍTULO V.- ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

5.1	Técnicas de investigación.	112
5.2	Población	112
5.3	Muestra	113
5.3.1	Tamaño de la muestra.....	113
5.3.2	Tipo de muestra.....	114
5.4	Resultados de la encuesta.....	115
5.5	Entrevistas aplicadas a expertos y profesionales del área.....	130

CAPÍTULO VI. - DISEÑO DE ESTRATEGIA DE COMPRAS Y APROVISIONAMIENTO INTERNACIONAL PARA LA EMPRESA RH MEJÍA & CO., SRL

6.1	Estrategia de compras y aprovisionamiento internacional diseñada.....	139
6.2	Sistema de selección de proveedores propuesto	140
6.2.1	Funcionamiento del sistema de selección de proveedores diseñado....	141
6.2.2	Etapas del sistema de selección de proveedores propuesto.....	143
6.3	Proceso de compras internacionales propuesto	145
6.3.1	Registros de las compras en la estrategia diseñada	146
6.3.2	Etapas del procedimiento de compras internacionales diseñado	148
6.4	Proceso de aprovisionamiento e inventario propuesto.....	150
6.4.1	Gestión y manejo del sistema de inventarios estratégico propuesto....	151

6.4.2	Etapas del proceso de almacenamiento e inventario propuesto	154
6.5	Proyección de los resultados de la implementación de la estrategia	155
6.5.1	Beneficios de la propuesta de mejoramiento.....	155
6.5.2	Descripción del funcionamiento de la estrategia de compras y aprovisionamiento propuesta.....	156
6.5.3	Gestión de la estrategia de compras y aprovisionamiento diseñada.....	157
Conclusiones.....		XXI
Recomendaciones		XXV
Referencias.....		XXX
Anexos		XXXV

Índice de Tablas

Tabla No. 1: Departamento en que se desempeña en la empresa	115
Tabla No. 2: Tiempo que lleva laborando para la empresa	116
Tabla No. 3: Frutas que presentan mayor consumo en la República Dominicana	117
Tabla No. 4: Tipos de manzana que presentan mayor consumo	118
Tabla No. 5: Factor más relevante para determinar la competitividad en la producción de frutas.....	119
Tabla No. 6: ¿La modernidad de la maquinaria y automatización de los procesos son importantes para la calidad de la producción?	120
Tabla No. 7: ¿El sistema de compras cumple con los requisitos necesarios para calificarse como apropiado?	121
Tabla No. 8: Importancia de la rotación de inventarios para realizar los pedidos en el departamento de compras.....	122
Tabla No. 9: Elementos a tomar en cuenta para la evaluación de los proveedores potenciales de Rh Mejía & Co., SRL.....	123
Tabla No. 10: Factores que pueden convertirse en barreras para la importación	124
Tabla No. 11: Elemento que representa más riesgo en la logística de aprovisionamiento	125
Tabla No. 12: Sistema de despacho de inventario más efectivo	126
Tabla No. 13: ¿El sistema de compras y aprovisionamiento presenta puntos de mejora?	127

Tabla No. 14: Factor que posee oportunidad de cambio positivo para la logística de compra y aprovisionamiento internacional de la empresa	128
Tabla No. 15: Factor de mayor fortaleza en la logística de compra y aprovisionamiento de la compañía.....	129
Tabla No. 16: Lista de proveedores potenciales diseñada	142
Tabla No. 17: Tabla de registro de términos de compras diseñada	147
Tabla No. 18: Actualización del sistema de registro de inventarios.....	152

Índice de Gráficos

Gráfico No. 1: Departamento en que se desempeña en la empresa	115
Gráfico No. 2: Tiempo que lleva laborando para la empresa.....	116
Gráfico No. 3: Frutas que presentan mayor consumo en la República Dominicana	117
Gráfico No. 4: Tipos de manzana que presentan mayor consumo	118
Gráfico No. 5: Factor más relevante para determinar la competitividad en la producción de frutas.....	119
Gráfico No. 6: ¿La modernidad de la maquinaria y automatización de los procesos son importantes para la calidad de la producción?	120
Gráfico No. 7: ¿El sistema de compras cumple con los requisitos necesarios para calificarse como apropiado?	121
Gráfico No. 8: Importancia de la rotación de inventarios para realizar los pedidos en el departamento de compras	122

Gráfico No. 9: Elementos a tomar en cuenta para la evaluación de los proveedores potenciales de Rh Mejía & Co., SRL.....	123
Gráfico No. 10: Factores que pueden convertirse en barreras para la importación	124
Gráfico No. 11: Elemento que representa más riesgo en la logística de aprovisionamiento	125
Gráfico No. 12: Sistema de despacho de inventario más efectivo.....	126
Gráfico No. 13: ¿El sistema de compras y aprovisionamiento presenta puntos de mejora?	127
Gráfico No. 14: Factor que posee oportunidad de cambio positivo para la logística de compra y aprovisionamiento internacional de la empresa.	128
Gráfico No. 15: Factor de mayor fortaleza en la logística de compra y aprovisionamiento de la compañía.....	129

Índice de Diagramas

Diagrama No. 1: Diagrama del análisis Causa-Efecto de Ishikawa	106
---	-----

Índice de Cuadros

Cuadro No. 1: Estrategias genéricas	50
Cuadro No. 2: Ejemplo: Industria automotriz	50

Introducción

Durante los últimos años se ha incrementado en la República Dominicana el consumo de frutas sobre la base del novedoso interés en la mejora de la salud de las personas y el aumento de la calidad de vida, cabe denotar que el constante uso de este tipo de alimentos contribuye al logro de objetivos físicos y a la vitalidad del cuerpo humano.

A pesar de que la República Dominicana es muy competente en la producción agrícola a nivel internacional, se ha quedado rezagada en la producción de ciertos tipos de frutas cultivadas para el consumo masivo del país. Por consiguiente, se ha visto en la necesidad de importar: manzana, pera, uva, clementina, cherry, kiwi, naranja y lima, desde otros mercados más productivos.

La empresa Rh Mejía & Co., SRL, es una de las entidades de la República Dominicana que se dedican a la importación de ciertas frutas de escasa o nula producción en el país que tienen una gran demanda y consumo nacional en diversas épocas del año.

Esta empresa encuentra la base de sus operaciones en la importación de estas frutas desde los Estados Unidos y Chile. Cuenta con una estrategia de aprovisionamiento internacional existente, sin embargo, presenta oportunidades de mejora.

Actualmente es uno de los proveedores más importantes de frutas importadas de las grandes cadenas de supermercados en la República Dominicana. La implementación de una nueva estrategia de aprovisionamiento en la empresa Rh

Mejía & Co., SRL, traería como resultado la disminución de pérdidas en términos de productos y de inversión, la reducción de riesgos en la importación, el aumento de beneficios como consecuencia de la minoración de las dos anteriores, y por último el incremento de la valoración de la empresa para dar paso a un mejor posicionamiento, sinónimo de calidad, en el mercado dominicano.

Al mismo tiempo podría reducir costos logísticos, obtener precios más competitivos, mayor calidad en las frutas importadas y diversificar la oferta de frutas en la República Dominicana. Diseñar nuevas estrategias de compra y aprovisionamiento internacional para la importación de frutas, le permite a la empresa lograr una mejor oferta, planificación, organización y por consiguiente una mayor satisfacción de la creciente demanda nacional.

El desarrollo de este nuevo mecanismo abarca el estudio de nuevos mercados como potenciales proveedores sobre la base de la distancia, la posible aplicación de tratados comerciales, las preferencias arancelarias, calidad y variedad de los productos, entre otros factores que un proveedor diferente consigue aportar a la mejora de la estrategia de compras.

Ante esta problemática se formularán las siguientes preguntas: ¿Cuáles son los elementos para el diseño de estrategias de compras y aprovisionamiento internacional para la importación de frutas en la empresa Rh Mejía & Co., SRL?, ¿Cuáles son las frutas que presentan mayor consumo en la República Dominicana?, ¿Qué factores inciden en la competitividad en la producción de frutas?, ¿Cuáles mercados podrían ser proveedores potenciales para la empresa Rh Mejía & Co., SRL?, ¿Cuáles factores intervienen en la creación de una estrategia de compra

internacional?, ¿Qué estrategia de compras y aprovisionamiento internacional aplica actualmente Rh Mejía & Co., SRL?

La investigación tendrá como objetivo general: Diseñar estrategias de compras y aprovisionamiento internacional para la importación de frutas en la empresa Rh Mejía & Co., SRL. Este será alcanzado sobre la base de la obtención de resultados que permitan cumplir con el logro de algunas metas en la investigación como son, la determinación de las frutas que presentan mayor consumo en la República Dominicana y la enumeración los factores que inciden en la competitividad en la producción de frutas. De igual forma la enunciación de los factores que intervienen en la creación de una estrategia de compra internacional, la descripción la estrategia de compra y aprovisionamiento internacional que aplica actualmente Rh Mejía & Co., SRL y por último la identificación los mercados que podrían ser proveedores potenciales para la empresa que figura como objeto de estudio.

El presente proyecto de investigación estará estructurado en seis capítulos, donde el primer capítulo abarca los aspectos básicos de las importaciones como herramienta en el comercio internacional, el segundo a su vez expondrá las estructuras actuales de las compras y el aprovisionamiento, el tercero, en función de lo desarrollado hablará sobre la importancia de las estrategias para la logística, el capítulo cuatro explicará el caso o la empresa a estudiar; componiendo de esta forma el marco teórico sobre el cual se sustentará la investigación. El capítulo cinco se compondrá de la presentación de los resultados arrojados por la investigación y el sexto detallará la estrategia propuesta para la posible implementación por parte de la empresa.

CAPÍTULO I.-
IMPORTACIONES COMO HERRAMIENTA
DEL COMERCIO INTERNACIONAL

1.1 Concepto de importación

Según Daniels (2013), la importación es la compra de un bien o servicio realizada por un comprador ubicado en un país, a un vendedor ubicado en otro país. Al comprador extranjero se le conoce como importador mientras que el vendedor, con sede en otro país, es conocido como exportador.

Los regímenes aduaneros son los diferentes destinos específicos a los que quedan sujetas las mercancías que se encuentran bajo potestad aduanera de acuerdo con los términos de la declaración presentada por el interesado. Para el procedimiento de la importación existe un conjunto de formalidades previstas en las legislaciones aduaneras nacionales que guardan relación con los regímenes aduaneros, cuyo cumplimiento se considera indispensable para permitir la desaduanización de las mercancías.

1.2 Régimen de importación

Régimen aduanero a través del cual las mercancías importadas desde otros países o desde zonas francas, pueden circular en el territorio dominicano libremente, previo al pago de tributos aduaneros y el cumplimiento de las formalidades y obligaciones aduaneras.

1.2.1 Importación Definitiva

Según Ramírez (2013), la modalidad de importación más utilizada. A través de ella, el importador en República Dominicana recibe las mercancías para su libre

disposición una vez cumplidas todas las obligaciones aduaneras de nacionalización.

Las obligaciones formales incluyen la declaración de las mercancías en los formatos preestablecidos por la autoridad aduanera, el pago de los tributos aduaneros aplicables, incluyendo aranceles e Impuesto Selectivo al Consumo, Impuesto a la Transferencia de Bienes Industrializados y Servicios-ITBIS (Los dos últimos, equivalentes al Impuesto a las Ventas -IVA, aplicado a las importaciones), y finalmente, la obtención del levante o despacho de las mercancías. (Ramirez, 2013)

La valoración en aduanas de las mercancías importadas se hace siguiendo los métodos establecidos por el Acuerdo sobre Valoración GATT/OMC de 1994, validados por el Decreto No. 36-11, que dispone el Reglamento para la Valoración conforme al Acuerdo GATT de 1994. (Ramirez, 2013)

1.2.2 Zonas Francas

Régimen liberatorio de derechos aplicables a la mercancía procedente del extranjero que ingresan al país con destino a las zonas francas, las mismas están sometidas a un trato preferencial con la exención de impuestos según lo establecido en las normas vigentes de zonas francas en la República Dominicana, ley no. 8-90, 15 de enero de 1990.

1.2.3 Suspensivos o temporales

La importación temporal hace referencia a las asignaciones que permiten la entrada de mercancías extranjeras al territorio nacional, sin pagar los derechos e impuestos correspondientes a la mercancía, en un periodo de tiempo determinado, acorde con

los requerimientos establecidos en las disposiciones legales y procedimientos aduaneros contenidos en la ley.

En caso de que no se cumpla el régimen porque la mercancía sufra modificaciones o no vaya a ser reexportada y se quede en territorio nacional, se puede hacer un despacho de la misma pagando los derechos arancelarios e IVA que correspondan.

1.2.3.1 Admisión temporal para perfeccionamiento activo

Régimen aduanero que permite el ingreso de mercancías extranjeras a territorio aduanero nacional con suspensión del pago de derechos e impuestos, para ser reexportada dentro de un periodo de tiempo determinado, habiendo recibido una elaboración, transformación o reparación.

1.2.3.2 Admisión temporal sin perfeccionamiento

El régimen de admisión temporal sin perfeccionamiento, también llamado internación temporal, permite el ingreso al país de bienes terminados para ser utilizados y posteriormente reembarcados en el plazo que determine la normativa legal aduanera.

1.2.3.3 Admisión temporal bajo arrendamiento con opción a compra o sustitución (Leasing)

Régimen aduanero que permite el ingreso de determinados bienes de capital al territorio aduanero nacional, importados bajo un contrato de arrendamiento, sin ser alterados con excepción de depreciación o reparación por el uso de los bienes (equipos, maquinarias, etc.).

1.2.3.4 Depósito fiscal

Régimen Aduanero que permite el almacenamiento de mercancías procedentes del extranjero o nacional en almacenes generales de depósitos cumpliendo con formalidades y otras obligaciones aduaneras. En República Dominicana, la ley No. 456, del 3 de enero del 1973 establece los almacenes de depósito fiscal y el reglamento de los depósitos fiscales para la reexportación de mercancías

1.3 Logística y transporte internacional

En mercados competitivos el tiempo de entrega es muy estricto, sobre todo cuando la mercancía proviene de otro país. Recibir la mercancía tarde o de forma defectuosa podría significar la pérdida de un cliente que esté esperando por ella, por lo que la correcta coordinación de todas las actividades desde que se inicia una operación hasta que termina, constituye una labor fundamental. Esta labor se conoce como logística internacional y dentro de ella la logística del transporte juega un papel fundamental.

1.3.1 Concepto de Logística Internacional.

Consiste en el diseño y la administración de un sistema que controla el flujo de materiales dentro, a través y hacia fuera de la corporación internacional. Abarca todo el concepto de movimiento al cubrir la amplia gama de operaciones que se refieren al movimiento de productos, incluyendo exportaciones e importaciones. Un enfoque de sistemas asegura que la empresa refleje los vínculos entre los componentes logísticos tradicionalmente separados dentro y fuera de la

corporación. Al incorporar la interacción con organizaciones externas e individuos como proveedores y clientes, la empresa integra todos los socios en las áreas de desempeño, calidad y sincronización. (Czinkota & Ronkainen, 2013)

Según Palacio (2010), la logística comercial internacional determina y gestiona los flujos de materiales, la producción y la distribución de los flujos de información, con el fin de adecuar la oferta de la empresa a la demanda del mercado en condiciones óptimas de calidad.

Para desarrollar una logística adecuada se deben tener en cuenta cada una de las operaciones necesarias para mantener una actividad productiva, es decir, desde la programación de las compras hasta el servicio postventa.

1.3.2 Transporte y flete.

El transporte en logística es el movimiento de carga en todos sus modos conocidos: aéreo, marítimo y terrestre, mediante los cuales se trasladan insumos, materias primas y productos terminados de un punto a otro según una planificación de la demanda.

1.3.2.1 Transporte

Transporte Marítimo: Este tipo de transporte se ha incorporado nuevos servicios en sus principales rutas internacionales, como apoyo a los esfuerzos en el comercio exterior e internacional y así buscar nuevos mercados para poder exportar. Es más económico, pero es más tardado que los demás. (Mercado, 2002)

Transporte Aéreo: Este tipo de transporte ayuda a vencer los principales obstáculos que se le presentan a los exportadores potenciales, ya que muchos se encuentran lejos de los países a los cuales le importan. Es más rápido que el marítimo, pero es más caro que los demás tipos de transporte. (Mercado, 2002)

Transporte Terrestre: Este tipo de transporte ayuda a transportar un producto de una ciudad a otra un ejemplo muy claro de es que, desde México a Estados Unidos, solo se podría utilizar en lugares cercanos y llevan un poco más de tiempo al transportarlos. (Mercado, 2002)

1.3.2.2 Flete

Según Mercado (2002), el flete se tiene que liquidar hasta que la mercancía a llegado a su destino, esta operación solo se paga por adelantado cando el valor comercial de los productos no garantiza el importe de los servicios y cuando la mercancía es de rápida descomposición. Para conocer el costo de un flete se debe:

1. Clasificar la mercancía
2. Encontrar la distancia que se va a recorrer.
3. Buscar la cuota que le corresponde por toneladas de acuerdo con su clasificación.
4. Multiplicar esa cuota por el número de toneladas que se vayan a embarcar, incluyendo en el peso del envase o empaque del producto.

1.4 Modalidades operativas del comercio Internacional.

Según investigaciones de Miguez (2013), Una de las cuestiones más importantes para aquella empresa que quiera realizar una actividad exportadora es escoger el canal de implantación de sus productos en los mercados internacionales. Dentro de los canales existentes uno de gran importancia es la intermediación comercial (o colaboración), cuyos principales contratos son el de agencia, distribución y franquicia. Todos comparten una finalidad común, la existencia de un mandato por el que una persona desarrolla una actividad representando los intereses de otro comercio internacional.

Las características más significativas de este tipo de contrato son las siguientes:

- A) La existencia de una relación continuada o estable, es decir, se trata de un contrato de duración por tiempo definido o indefinido.
- B) El pago de una remuneración, pues el trabajo del agente debe ser siempre retribuido.
- C) Su finalidad es promover y concluir actos u operaciones de comercio. La actividad del agente se dirige de forma general a la captación de nuevos clientes para el principal. Así, unas veces se limita a promocionar el producto o servicio ofertado por el empresario, aproximando posibles clientes para que directamente contraten con este; y otras está dotado con poder de representación para formalizar contratos con terceros en nombre del empresario representado.

- D) La actuación es por cuenta y nombre ajenos, puesto que actúa siempre en nombre y representación de la empresa que le contrata. - No se consideran agentes los representantes y viajantes de comercio dependientes ni, en general, las personas que se encuentren vinculadas por una relación laboral con el empresario por cuya cuenta actúan.
- E) El agente está exonerado del riesgo y éxito de las operaciones que realice. El agente no tiene la exclusividad en su actuación, aunque sí la tendrá si se pacta expresamente en el contrato de agencia.

1.5 Procedimientos aduaneros para importar en la República Dominicana

La República Dominicana mantiene una relación desigual en su comercio exterior en término de un mayor flujo de mercancía de ingreso (importación), proceso en el cual los procedimientos aduaneros requieren mayores niveles de eficiencia y eficacia para que la mercancía sea entregada a los importadores en menor tiempo, lo que implica la facilitación comercial, el control y la seguridad en cada eslabón de la Cadena Logística.

1.5.1 Requisitos para la importación en la Republica Dominicana

Según Beato (2017), la República Dominicana mantiene una relación desigual en su comercio exterior en término de un mayor flujo de mercancía de ingreso (importación), proceso en el cual los procedimientos aduaneros requieren mayores niveles de eficiencia y eficacia para que la mercancía sea entregada a los

importadores en el menor tiempo, lo que implica la facilitación comercial, el control y la seguridad en cada eslabón de la Cadena Logística.

Para importar cualquier mercancía en la República Dominicana, el interesado se puede dirigir a un agente de aduanas que esté debidamente registrado en la Consultoría Jurídica de la Dirección General de Aduanas y por ende posea el token de acceso al sistema informático para realizar la declaración aduanera anticipada definitiva o definitiva vía electrónica.

Si el importador desea hacer el proceso por su cuenta debe solicitar el token para el acceso al sistema informático y así poder realizar la declaración aduanera anticipada definitiva o definitiva vía electrónica. Ese dispositivo de almacenamiento electrónico (USB) tiene un costo de RD\$3,600.00 para la emisión y RD\$1,080.00 para la renovación anual, a ser pagado en caja de la sede central.

Con esa conexión, el importador puede tener acceso al sistema informático SIGA para la declaración aduanera de la mercancía importada.

Realizado este registro por el importador, representante o agente de aduanas, puede declarar la mercancía en el formulario No. 003-2007, Declaración Única Aduanera (DUA), documento que cumple con la finalidad principal de cualquier proceso para ser denominado de importación, ya sea con intermediario o en canales directos. El costo del DUA es de RD\$100.00 para importación y RD\$300.00 para exportación, a ser llenado a través del sistema. Para el pago de ese costo, se genera una factura a ser pagada en las Administraciones Aduaneras o mediante un pago electrónico. (Beato, 2017)

1.5.2 Documentos necesarios para la importación en la República Dominicana

Los Documentos necesarios para importar en la República Dominicana son:

- 1) Factura Comercial traducida en el idioma del país de destino
- 2) Conocimiento de Embarque, Guía Aérea o Carta de Porte
- 3) Certificado de Origen (para aplicación de preferencias arancelarias de los Acuerdos Comerciales a los que somos signatarios)
- 4) Certificado Fitosanitario, Sanitario o de No Objeción cuando se trata de productos medicinales, mineros, agrícolas y medio ambiente

Cuando se trata de importación que requiere de certificado fitosanitario, zoosanitario o de no objeción. Es preferible, obtener con anticipación esos documentos para evitar el retraso en el despacho aduanero. Asimismo, tener en cuenta que la mercancía importada esté apta para uso o consumo.

Estos documentos deben ser escaneados y adjuntados a la declaración aduanera enviada vía web, que al presentarse los originales en el área de Control Previo, deben ser revisados por el personal designado en esa función para cotejar que las informaciones contenidas en los documentos de importación sean las declaradas en el DUA, de manera que la captura de los datos sea la correcta para la generación de informaciones estadísticas del comercio exterior (exportación e importación) sean confiable. (Beato, 2017)

1.6 Términos Internacionales del Comercio (INCOTERMS) y su aplicación a las importaciones

Conociendo los documentos necesarios y procedimientos aduaneros para la importación, en este apartado es importante indicar los INCOTERMS, reglas internacionales que permiten determinar un acuerdo entre el comprador y vendedor acerca del alcance del precio, el lugar de la entrega de la mercancía, los documentos que tramita cada parte y su costo, el encargado de contratar y pagar el transporte al igual que el seguro.

1.6.1 Concepto de Términos Internacionales del Comercio (INCOTERMS)

Según Roca (2005), se le denomina Términos Internacionales del Comercio (INCOTERMS) al conjunto de reglas aprobadas por la Cámara de Comercio Internacional de París y permiten una fácil interpretación de los principales términos empleados en los contratos de compraventa internacional.

Cada uno de ellos establece, con claridad, las obligaciones de cada una de las partes en la práctica normal del comercio internacional; es decir, deslindan con precisión las responsabilidades entre los operadores del comercio exterior dígame exportadores e importadores. Así como también determinan el punto exacto de la transferencia, el riesgo de daño y la responsabilidad de entrega de la mercancía entre los involucrados sin embargo estas no son consideradas como Ley, son Recomendaciones reconocidas como Practica Internacional Uniforme de Comercio.

1.6.2 Clasificación de los INCOTERMS

Soler (2014), afirma que, desde la perspectiva de las obligaciones y las responsabilidades asumidas por la empresa vendedora, las reglas INCOTERMS del

2010 pueden clasificarse en cuatro categorías que agrupan dichas reglas de acuerdo con la letra inicial de sus correspondientes siglas y según el lugar de entrega de la mercancía.

1.6.2.1 Reglas E: entrega en origen en las instalaciones de la empresa vendedora.

La empresa vendedora pone la mercancía a disposición de la compradora en sus propias instalaciones.

- Ex Works (EXW): Entrega en fábrica.

1.6.2.2 Reglas F: entrega en origen sin pago del transporte principal.

La empresa vendedora entrega la mercancía en el medio de transporte contratado por la compradora o en el lugar que esta designe el origen.

- Free Carrier (FCA): Franco porteador
- Free Alongside Ship (FAS): Franco al costado del buque.
- Free On Board (FOB): Franco a bordo

1.6.2.3 Reglas C: en origen con pago del transporte principal.

La empresa vendedora contrata el transporte principal hasta destino, pero entrega la mercancía y transmite los riesgos en origen.

- Cost and Freight (CFR): Costo y flete
- Cost, Insurance and Freight (CIF): Costo, seguro y flete
- Carriage Paid To (CPT): Transporte pagado hasta
- Carriage and Insurance Paid to (CIP): Transporte y seguro pagados hasta

1.6.2.4 Reglas D: entrega en destino

La empresa vendedora asume todos los costos y riesgos necesarios para transportar la mercancía hasta destino.

- Delivered At Terminal (DAT): Entregada en terminal
- Delivered At Place (DAP): Entregada en lugar
- Delivered Duty Paid (DDP): Entregada derechos pagados

1.6.3 Ventajas

Los INCOTERMS son un instrumento útil e importante en las operaciones comerciales, porque permiten realizar las distintas operaciones de importación y exportación de manera segura, clara, ordenada y rápida. Debido a que cada una de las partes en la negociación asume sus responsabilidades y obligaciones referentes a la mercancía en los términos de compraventa que se hayan establecido.

Según Sulser (2004), en cuanto a los beneficios que han generado los INCOTERMS se pueden mencionar los siguientes:

- A) Uno de los principales beneficios es la simplificación de términos contractuales. Al existir los INCOTERMS, estos son a menudo utilizados en los contratos comerciales, asegurando una única forma de interpretación de los términos, ahorrando tiempo y dinero que antes era a menudo malgastado por malinterpretaciones de los términos contractuales. De esta forma, estos han sido una herramienta importante para el desarrollo del comercio internacional.

- B) La homologación de conceptos permite de igual forma eliminar malentendidos más allá de los términos contractuales que de igual forma significaban grandes pérdidas monetarias, e inclusive barreras importantes al comercio.
- C) La definición de transferencia de responsabilidad también es uno de los beneficios más importantes que ofrece la aplicación de los INCOTERMS. Ya que estos términos son tan explícitos al determinar el lugar y momento específico en el que se transfiere la responsabilidad entre el comprador y el vendedor, se evitan serios malentendidos.
- D) En cuanto a las diferencias legislativas, debido a que una importante barrera al comercio internacional a menudo han sido las diferencias en las legislaciones comerciales de los países involucrados en las transferencias comerciales. Los INCOTERMS, aunque no ofrecen una solución final a este problema, facilitan esquivar dichos problemas con el claro establecimiento de términos de referencia, eliminando lagunas legales que antes caían en manos de las diferencias legislativas, complicando fuertemente los procesos comerciales.

1.7 Procedimiento de desaduanización de la mercancía en la República Dominicana

La desaduanización es el proceso que se lleva a cabo con el fin de que las mercancías se nacionalicen ante la Dirección General de Aduanas (DGA). Dichos procedimientos deben ser realizados por el agente aduanal que posea la empresa

directamente en el puerto y los procesos administrativos previo a la desaduanización por el gerente de importaciones de la empresa.

1.7.1 Institución encargada del proceso de desaduanización en República Dominicana

La Dirección General de Aduanas es una institución creada el 31 de octubre del año 1941, mediante la Ley No. 595. Luego de haber atravesado etapas de decrecimiento en cuanto a los ingresos y que el servicio de aduanas estuviera en manos de los estadounidenses como sanción por la falta de pago de la deuda externa; la entidad se reintegra a la regulación del gobierno dominicano mediante la Ley Núm. 429, promulgada el 21 de marzo del 1941, luego que fuese saldada o cobrada la deuda.

Hoy en día es una dependencia del Ministerio de Hacienda, sin embargo, tiene autonomía funcional, presupuestaria, administrativa, técnica y patrimonio propio gracias a la promulgación de la Ley 226 del 2006. (Dirección General de Aduanas, 2018)

1.7.1.1 Rol

La Dirección General de Aduanas funge como autoridad nacional de frontera, su responsabilidad trasciende el rol de recaudador, para ser garante de la salud de la población y la seguridad del Estado. Por tanto, durante el flujo de mercaderías, debe exigir toda documentación y permiso de lugar (en algunas ocasiones solicitados por otras entidades relacionadas), según el producto en cuestión. (Dirección General de Aduanas, 2018)

Su mayor responsabilidad recae en velar por el cumplimiento a cabalidad de las normas, los reglamentos y las medidas y disposiciones establecidas, con integridad, transparencia y disposición de servicio.

1.7.1.2 Funciones

- A) Servir como canal de facilitación para el comercio exterior.
- B) Contribuir al crecimiento económico mediante el fomento del tránsito de mercancía.
- C) Llevar una adecuada fiscalización relacionada a los trámites de importación y exportación
- D) Vigilar y verificar el correcto tránsito internacional de mercancías y el estado de estas.
- E) Gestionar adecuadamente los posibles riesgos que se puedan presentar durante el tiempo que la mercancía entrante o saliente se encuentre en posesión de la entidad
- F) Cumplir los estándares de calidad mediante el cumplimiento normativo nacional e internacional.

1.7.2 Gravámenes e impuestos a las importaciones dominicanas

En el comercio exterior el impuesto por excelencia relacionado a las importaciones es el arancel, el mismo es expresado como un porcentaje de la base imponible para calcular el pago de tributos fiscales y es variable según la legislación aduanera de cada país y la naturaleza del producto.

En la República Dominicana los gravámenes comúnmente vistos en las importaciones son:

- A) Arancel
- B) Impuesto Selectivo al Consumo: Impuesto al lujo o a los productos ostentosos.
- C) ITBIS: Impuesto a la transferencia de bienes industrializados y servicios.
- D) Impuesto a la primera placa: Aplica solo a los automóviles importados y se compone de un 17% correspondiente a la placa y 1-3% de contaminación por CO₂, varía dependiendo del vehículo.

El cálculo de los impuestos se efectúa en el mismo orden antes mencionado, tomando en cuenta que cada impuesto incluye al anterior, excepto la primera placa, es decir, el ISC será calculado sobre el arancel y la base imponible, en caso de la DGA, es el CIF. De igual forma, la DGA incluye en los impuestos un pago de tasa por servicios, calculada al momento de la desaduanización en base al tipo y la cantidad de mercancía.

El ITBIS y el ISC también son aplicados localmente, sin embargo estos para comercio nacional los cobra la Dirección General de Impuestos Internos.

Según el decreto 402-05, las importaciones cuya base imponible no exceda los 200 dólares, no pagaran impuestos.

En los casos de no pago de impuestos a las importaciones se destacan:

- A) Exoneraciones impositivas: Otorgadas a las importaciones de instituciones del estado, entidades clérigas e iglesias, organizaciones no

gubernamentales y algunos ejecutivos de alto rango que sirven al gobierno dominicano.

B) Exenciones impositivas: Otorgadas con previa solicitud a algunos productos importados por instituciones que puedan probar que la mercancía importada no es para fines comerciales.

C) Importaciones bajo régimen de Zonas Francas: El régimen establece la no carga impositiva a la materia prima que será utilizada y transformada en empresas que operen bajo la Ley 8-90 (Ley de Zonas Francas).

D) Internación y admisión temporal: Mercancía de tránsito, que usa algún puerto dominicano como parada para llegar a algún destino o mercancía que tendrá un tiempo de permanencia corto y no será utilizada para fines comerciales.

E) Productos Exentos de ITBIS: Importaciones de productos de la canasta básica.

F) Importaciones bajo TLCS: Según lo establecido en el Tratado de Libre Comercio bajo el cual se realiza la importación.

Ejemplo del cálculo de impuestos en la DGA.

Mercancía: Un automóvil, sin TLC y con ISC.

Costo: U\$ 22,000

Flete: U\$ 1,000

Seguro: U\$ 500

Tasa de cambio: 49.40

Valor CIF: U\$ 23,500 x 49.40 = RD\$ 1,160,900

$$\text{Arancel 20\%} = \text{Valor CIF} \times 0.20 = \text{RD\$ } 1,160,900 \times 0.20 = \underline{\text{RD\$ } 232,180}$$

$$\text{ISC 10\%} = (\text{Valor CIF} + \text{Arancel}) \times 0.10 = (\text{RD\$ } 1,160,900 + \text{RD\$ } 232,180) \times 0.10 = \text{RD\$ } 1,393,080 \times 0.10 = \underline{\text{RD\$ } 139,308}$$

$$\text{ITBIS 18\%} = (\text{Valor CIF} + \text{Arancel} + \text{ISC}) \times 0.18 = (\text{RD\$ } 1,160,900 + \text{RD\$ } 232,180 + \text{RD\$ } 139,308) \times 0.18 = \text{RD\$ } 1,532,388 \times 0.18 = \underline{\text{RD\$ } 275,829.84}$$

$$\text{Impuesto a la Primera placa 19\%} = \text{Valor CIF} \times 0.19 = \text{RD\$ } 1,160,900 \times 0.19 = \underline{\text{RD\$ } 220,571}$$

$$\begin{aligned} \text{Total de impuestos} &= \text{Arancel} + \text{ISC} + \text{ITBIS} + \text{Impuesto a la Primera Placa} \\ &= \text{RD\$ } 1,160,900 + \text{RD\$ } 232,180 + \text{RD\$ } 139,308 + \text{RD\$ } 275,829.84 + \text{RD\$ } 220,571 \\ &= \underline{\text{RD\$ } 867,888.84} \end{aligned}$$

$$\text{Costo total} = \text{Valor CIF} + \text{Total de impuestos} = \text{RD\$ } 1,160,900 + \text{RD\$ } 867,888.84 = \underline{\text{RD\$ } 2,028,788.84}$$

1.7.3 Tipos de mercancías importadas y su nacionalización

La mercancía posee diferentes clasificaciones para determinar su trato en las entidades aduaneras de los diferentes países y el proceso a seguir para su nacionalización.

Según Salinas (2015), la mercadería puede ser:

- A) Mercancía extranjera: Aquellas que han sido producidas, cosechadas, capturadas, manufacturadas o que han nacido en otro territorio aduanero, sin que hayan cumplido los trámites necesarios para su nacionalización.
- B) Mercancía Equivalente: Aquella idéntica o similar a la que fue importada y será objeto de reposición. Debe entenderse por mercancía

idéntica a la que es igual en todos los aspectos a la importada en lo que se refiere a la calidad, marca y prestigio comercial.

C) Mercancía similar: Es aquella que, sin ser igual en todos los aspectos a la importada, presenta características próximas a estas en cuanto a especie y calidad.

D) Mercancías externas: Proviene del exterior y su proceso de importación no se ha consumado legalmente, esta es colocada bajo regímenes suspensivos o temporales; así como la producida o manufacturada en el país que ha sido nacionalizada en el extranjero.

E) Mercancías nacionales: Son aquellas que han sido producidas, fabricadas, cosechadas, capturadas, manufacturadas o nacidas en el territorio aduanero nacional, no exportadas definitivamente o las que han debido regresar a dicho territorio por no encontrar mercado para ser posicionadas en el exterior.

F) Mercancías nacionalizadas: Aquellas cuya importación o internación cumplieron los respectivos trámites de su nacionalización, es decir, inherentes a su aceptación, adjudicación, pago y retiro.

Nacionalizar una mercancía es concluir de forma positiva y a cabalidad el proceso comprendido entre la colocación de la orden de compra y la desaduanización de la mercadería para ser considerada parte integral de la cartera de productos con las que cuenta un país para ofrecer. El producto pasa a ser totalmente una importación cuando agota todo el procedimiento de nacionalización de mercancía.

1.7.4 Desaduanización de mercancías

“Es el procedimiento que se lleva a cabo con el fin de que las mercancías se nacionalicen ante la Dirección General de Aduanas, adhiriéndose al régimen aduanero establecido, de acuerdo con la naturaleza y objetivo de la operación.” (Sánchez, 2014)

“El concepto también se puede entender como desaduanar, que significa en su defecto: retirar bienes y mercancías de una aduana, previo al pago de los derechos arancelarios.” (Fundeu BBVA, 2013)

1.7.4.1 Etapas del proceso de desaduanización de mercancías importadas.

De acuerdo con Sánchez (2014), el proceso de desaduanizar una mercancía se compone de 5 etapas, estas son:

- 1- Desde la llegada del medio de transporte hasta el ingreso de la mercancía al depósito temporal.
- 2- Desde el ingreso de las mercancías al depósito temporal hasta la transmisión de la declaración.
- 3- Desde la transmisión de la declaración hasta el pago de los tributos al comercio exterior.
- 4- Desde el pago de los tributos al comercio exterior hasta la autorización de salida.
- 5- Desde la autorización de salida de la mercancía hasta el retiro efectivo de las mercancías del depósito temporal.

1.7.4.2 Etapas del proceso de desaduanización dominicano

La mercadería atraviesa diferentes fases tras su llegada al lugar de destino para adentrarse en el proceso de nacionalización, estas son:

- 1- Llegada al punto de destino y verificación del peso de la mercancía.
- 2- Inspección del estado de la mercancía y comprobación de esta según la factura comercial.
- 3- Verificación del orden de la documentación presentada pertinente a la importación realizada, revisión del certificado de origen, certificado fitosanitario o zoosanitario si aplica, revisión del medio de pago y de transporte utilizado.
- 4- Corroboración del monto total de la mercancía, el seguro y el flete para determinar la base imponible. Pago de los impuestos.
- 5- Despacho de mercancía del lugar de almacenamiento al comprador, posteo de la documentación como evidencia del examen hecho previamente.

CAPÍTULO II.-
LAS COMPRAS Y APROVISIONAMIENTO
INTERNACIONAL

2.1 Logística de compra

La logística de compras se interpreta como una serie de procesos, combinados con la intención de crear una cadena de operaciones integral, que sirva de base para la planificación, organización, gestión y control de las compras internacionales en una determinada empresa o en un departamento de importación. Para su estudio es necesario conocer los elementos que la componen y sus diferentes vertientes, los cuáles son descritos a continuación.

2.1.1 Concepto de compras internacionales

“Las compras internacionales son aquellas que se hacen directamente a un proveedor extranjero o a través de los canales de distribución del exportador extranjero establecido en el país del importador.” (Mercado, 2006)

Según Mercado (2004), en ocasiones no existe producción o fabricación nacional del bien o servicio que necesita la empresa, de tal forma que tiene que adquirirlo en otro país; en este momento estamos ante una compra internacional.

El comprar en otro país comprende los siguientes tipos de adquisición:

- Compras de importación: son aquellas que se hacen directamente a un proveedor extranjero o a través de los canales de distribución del exportador extranjero establecido en el país del importador.
- Compras para exportar: son las adquisiciones de materiales de fabricación nacional o extranjera que se realizan con el fin de exportar productos terminados a uno o varios países del exterior.

El comprador de importación puede hacer uso de muchos canales de distribución, cuya selección dependerá del tamaño y capacidad financiera de su empresa. La preferencia de los consumidores hoy día es que el producto sea vendido: En el lugar adecuado, en el momento oportuno, y que su precio refleje el que el consumidor esté dispuesto a pagar o el que él le asigne.

Aquí es cuando entra la administración de la logística y su gestión a todo nivel, es decir, la forma como el gerente del área deberá tener respuestas para el cliente, pues durante el proceso negociador tanto el exportador como el importador buscan obtener algo luego del proceso logístico.

El proceso logístico se da de una manera adecuada cuando el exportador e importador cumplen con su cometido. Los objetivos del exportador suelen ser tener eficiencia, bajos costos, mayor utilidad, abrir nuevos mercados, posicionar sus productos y recibir el pago de estos. Usualmente los objetivos del importador son recibir el producto solicitado, en el lugar acordado, justo a tiempo, con calidad y a un precio justo.

2.1.2 Fases del área de compras internacionales

Según Montoya (2010), se deben seguir una serie de pasos, mencionados a continuación:

- **Búsqueda de proveedores internacionales:** Siendo la primera fase se centra en una investigación exhaustiva de suplidores potenciales, tomando en cuenta diferentes variables, como pueden ser: distancia, historial del suplidor, costos logísticos, estabilidad financiera del suplidor, tipo de producto (perecedero o no), entre otros. Con esta se busca obtener un diagnóstico que permita tomar la mejor decisión en cuanto a la elección de un proveedor.
- **Evaluación de ofertas:** Durante este período el comprador se detiene a evaluar con detalle que le brinda cada posible proveedor, cuáles son sus productos y que tan conveniente es para el importador tomar la decisión de comprarle al mismo. Este puede calificarse como el momento decisivo de la compra y donde el suplidor debe poner mayor interés de ganar.
- **Negociación de los productos a comprar:** Agotada la etapa de la selección de suplidores, se procede a negociar el tipo de producto, cantidad y precio del mismo. De igual forma se determina el INCOTERM a utilizar en el proceso de compra y por consiguiente el día, modo y lugar de entrega del producto y el medio de pago; pasando a plasmarse luego en un contrato oficial entre las partes, donde uno figura como vendedor y otro como comprador.
- **Realización de los pedidos según el requerimiento de los clientes:** Llegado a este tramo se coloca la orden de compra por parte del comprador al vendedor, tomando en cuenta las especificaciones acordadas en la fase anterior y con el mayor detalle posible. Aprobada la orden de compra se emite la factura comercial, que figura como un documento vital para la operación comercial entre las partes.

- Seguimiento y control de las compras realizadas: Continuando con el ciclo los actores involucrados en el proceso consultan periódicamente acerca del envío y embarque de la mercancía, el avance del proceso de pago y la locación exacta del producto
- Entrega del producto al cliente: Siendo el punto final del proceso el cliente recibe la mercancía, verifica su estado y se asegura de que cumpla con todos los requerimientos pautados en el contrato, incluyendo el modo, lugar y fecha de entrega. Una vez terminada la supervisión, el comprador expresa su grado de satisfacción al vendedor.

2.1.3 Importancia de la logística de compras internacionales

La correcta gestión de logística compras internacionales en la empresa, asegura que la empresa tenga los mejores proveedores para abastecer los mejores productos y servicios, al mejor valor total. La función de compras internacionales permite una buena oportunidad para reducir costos y aumentar los márgenes de beneficios.

El alcance de la logística abarca toda la organización, desde la gestión de materias primas hasta la entrega del producto terminado. La misión de la gestión logística internacional en la importación, consiste en planificar y coordinar todas las actividades necesarias para conseguir los niveles deseados de servicio y calidad al menor costo posible entre el comprador nacional y el vendedor internacional.

La Logística internacional permite que la empresa desarrolle una adecuada relación con sus proveedores mediante la negociación de compra, es por ello que de manera introductoria a continuación se describen las generalidades de la logística internacional para luego dar paso a dos de sus principales gestiones la logística de compras y de aprovisionamiento internacional.

2.1.4 Principales funciones de un departamento de compras internacionales

El departamento de compras internacionales debe velar por el cumplimiento de ciertas responsabilidades básicas, como son:

- Seleccionar varias fuentes para suministros, o en su defecto proveedores.
- Contar con un esquema de políticas de aprovisionamiento y tenerlo a mano en todo momento.
- Realizar visitas periódicas a las instalaciones y fábricas de los proveedores.
- Recibir y brindar asistencia a los representantes de los suplidores.
- Establecer un sistema de control y manejo de rechazo de las mercancías.
- Diseñar, adecuar e implementar un patrón de dirección de negociaciones con los suplidores.

2.1.5 Principales problemas de las compras internacionales

Mercado (2004), identificó que pesar de que las compras internacionales muestran un gran avance en el proceso logístico, cuentan con algunas deficiencias:

A) Aspecto legal

Ya que el aspecto de compra específicamente, las reglas, en cada país son diferentes, por lo que vendedor como comprador deberán tener mucho

cuidado al negociar órdenes de compra y cada cláusula debe ser claramente definida.

B) Estándares de calidad

El comprador quiere obtener precisamente la calidad que requiere, está acostumbrado a que al colocar una orden a un proveedor nacional de un producto "x" pide una calidad "3" y entonces el proveedor surtirá este producto "x" con una calidad "3"; pero, ¿qué pasa cuando se tiene que recurrir al extranjero para importar ese producto "x" y esa calidad "3"? tal vez la versión extranjera de esa calidad "3" no sea la misma que es en México y existan problemas cuando el proveedor extranjero surta un material con mejor o peor calidad que la que en realidad se está requiriendo. Aunque el proveedor extranjero que quiere hacer negocio con un comprador mexicano tiene la obligación de adaptarse al estándar ingenieril mexicano, puede haber conflictos por su poca familiaridad con estos estándares; este problema podría desaparecer con el tiempo, cuando vendedor y comprador vayan conociendo mejor la habilidad y las necesidades de uno y otro. Desafortunadamente, la gran distancia que existe entre proveedor y comprador hace que la más sencilla falla de calidad sea en verdad difícil de resolver.

C) Tiempos de entrega e inventarios

Al comprar productos de importación, los tiempos de entrega serán mucho más largos. Debido a esto, y para que el comprador se proteja de

inesperadas fluctuaciones en suministro y demanda de material que se importa, se manejan inventarios altos.

D) Comunicación

Tal vez sea el idioma la barrera más gran de que exista para lograr una buena negociación con un proveedor extranjero, las compras industriales requieren de un alto grado de lenguaje técnico y es indispensable que tanto comprador como vendedor dominen genuinamente el idioma.

2.2 Logística de aprovisionamiento

La logística de aprovisionamiento es uno de los eslabones más importantes, y menos conocidos, de la cadena de suministros en una empresa. El objetivo primordial para este peldaño es controlar los suministros buscando satisfacer las necesidades de los procesos operativos, apoyado en variables como las cantidades a suministrar, la frecuencia de los aprovisionamientos, el manejo efectivo de los inventarios, entre otros mencionados a continuación.

2.2.1 Concepto de logística de aprovisionamiento

“Consiste en comprar los materiales necesarios para la actividad de la empresa producción y venta, y almacenarlos mientras se inicia cada proceso de producción, distribución o comercialización.” (Escudero M. , 2013)

Según Ramírez (2017), el aprovisionamiento contempla todos aquellos procesos y actividades destinadas a controlar el suministro que realizan diferentes proveedores con lo que cuenta la empresa en el desarrollo de sus operaciones. Como tal se

constituye en un proceso mediante el cual el empresario resuelve problemas complejos, tales como las cantidades demandadas, el momento adecuado para llevar a cabo su solicitud y los procedimientos a seguir, entre otros.

Esta acción no solo involucra las negociaciones de calidad de los productos o el precio, sino también la calidad del servicio de suministro, cumpliendo de fechas y cantidades de entregar, frecuencias, y puede incluso llegar hasta los tipos de embalaje y unidades de carga que utilizarán los proveedores para la entrega.

2.2.2 Política de aprovisionamiento

Según Andino (2007), las razones por las que interesa a una empresa establecer una minuciosa política de Aprovisionamientos se basan en el peso económico que éstas tienen en comparación con otras partidas de la producción.

2.2.3 Los aprovisionamientos como estrategia

Según las investigaciones de Andino (2007), una de las decisiones que se toman en abastecimientos de productos sujetos a precios determinados por leyes de oferta y demanda consiste en recurrir a mercados de futuros. Es necesario decir que los precios fijados de esta manera son, en esencia, aleatorios y, por tanto, muy cambiantes y de difícil pronóstico. Por lo que puede suceder, que un cambio adverso en el precio suponga grandes pérdidas en la sola adquisición de ellos.

Por lo general se trata de productos que tienen una gran demanda en los mercados mundiales: materias primas, minerales, crudo, gas natural, metales con poca elaboración, productos agrícolas básicos, trigo, cacao, pasta de papel, frutas de gran consumo, etc. Esta situación de gran demanda y mercados transparentes hace

que el mercado opere con gran eficiencia y los precios oscilen en uno u otro sentido conforme a la demanda. (Andino, 2007)

2.2.4 Características e importancia de la logística de aprovisionamiento

El principal objetivo de la logística de aprovisionamiento se basa en el control de los suministros con el fin de satisfacer en totalidad las necesidades de los procesos operativos; por tal motivo, un sistema logístico de aprovisionamiento se puede calificar como eficiente cuando presenta las siguientes características:

- Desarrolla sistemas de información para agilizar el proceso o modifica los existentes.
- Posee un alto grado de certeza y fiabilidad en el cumplimiento de las actividades productivas.
- Los servicios ofrecidos son homogéneos y se encuentran fijados desde el inicio hasta el transporte de los distintos bienes.

Se puede afirmar que la logística de aprovisionamiento es clave en el mundo empresarial, ya que evidencia la necesidad de mejora de un servicio, contribuyendo de tal forma a la eficacia del transporte, la disminución de los costos de adquirir la materia prima para la elaboración del producto y a raíz de esto, aumenta la competitividad.

Además, representa beneficios para el sector administrativo de la empresa ya que mejora la rentabilidad a través del aumento de ingresos, involucra factores que aportan a la optimización de la gerencia y por ser un sistema integral donde intervienen varios actores, brinda una ampliación de la visión general.

2.2.5 Logística en la cadena de suministros

“Se entiende por Cadena de Suministros o Supply Chain la unión de todas las empresas que participan en la producción, distribución, manipulación, almacenaje y comercialización.” (Santos, 2006)

2.2.5.1 Gestión de la cadena de suministros

Esta es la coordinación sistemática y estratégica de las funciones de negocio tradicional y las tácticas utilizadas a través de esas funciones de negocio al interior de una empresa, y entre las diferentes empresas de una cadena de suministros, con la finalidad de mejorar el desempeño en el largo plazo tanto de las empresas individualmente como del funcionamiento de la cadena de suministros. (Santos, 2006)

Como parte del proceso, la gestión de la cadena de suministros se apoya en la logística, que se encarga de planificar, implementar y controlar de forma eficiente y efectiva el almacenaje y flujo directo e inverso, de los bienes, servicios y toda la información relacionada con estos desde el punto de origen hasta el lugar de destino o consumo.

2.2.6 Sistema de almacenamiento como parte integral de la logística de aprovisionamiento.

Para conocer efectivamente el funcionamiento de un sistema de almacenamiento integral, es necesario entender los elementos involucrados en el mismo, entre ellos:

2.2.6.1 Almacén: Concepto y funciones

El almacén es el lugar donde van a permanecer las mercancías hasta que se entreguen a los clientes, deben poderse llevar a cabo inherentes a la entrada y salida de mercancías. (Ganivet, 2016)

Para Escudero (2014), la palabra almacén se define como el edificio o lugar donde se guardan o depositan mercancías o materiales y donde, en algunas ocasiones, se venden artículos al por mayor.

Las principales funciones y actividades que se realizan en un almacén son:

- A) Recepción de mercancías: consiste en dar entrada a los artículos enviados por los proveedores, comprobando si la mercancía recibida coincide con la información que figura en la nota de entrega.
- B) Almacenamiento: es ubicar la mercancía en la zona más idónea del almacén, con el fin de poder acceder a ella y localizarla fácilmente.
- C) Conservación y mantenimiento: tratar de conservar la mercancía en perfecto estado durante el tiempo que permanece almacenada.
- D) Gestión y control de existencias: consiste en determinar la cantidad que se debe almacenar de cada producto y calcular la frecuencia y cantidad que se solicitará en cada pedido.

E) Expedición de mercancías: consiste en dar salida a la mercancía de acuerdo a los pedidos del cliente.

2.2.6.2 Tipos de almacenes

De acuerdo con Escudero (2014), los almacenes se pueden clasificar:

- Según su estructura en:
 - Almacenes a cielo abierto: son aquellos que carecen de edificación o están limitados por vallas o alambradas.
 - Almacenes cubiertos: son los que están contruidos y cubiertos para proteger la mercancía de las inclemencias del tiempo o de otros riesgos.
- Según la actividad de la empresa:
 - Almacén de materias primas y materias auxiliares: situado dentro del recinto de la planta de producción y contiene los materiales, suministros, envases, etc., que se utilizan en el proceso de producción.
 - Almacén de productos terminados: aquellos que se destinan exclusivamente al almacenaje de productos terminados.
 - Almacén general: se destina para almacenar recambios, herramientas y materiales auxiliares a la producción.
- Según la función logística:
 - Almacén central o plataforma logística: se encuentra cerca del centro de fabricación para reducir los costes de manipulación y transporte desde la fábrica al punto de almacenamiento.

- Almacén de tránsito o consolidación: se utilizan para ahorrar costes de distribución, cuando la zona a cubrir por un almacén regional es muy extensa y el trayecto es superior a una jornada de transporte.
 - Almacén regional o de zona: son aquellos que suministran los clientes mayoristas y detallistas de una determinada región o demarcación.
- Según el grado de automatización:
 - Almacenes convencionales: están equipados con estanterías y medios sencillos para el transporte interno.
 - Almacenes automatizados: la mayoría de sus actividades se realizan a través de medios mecánicos, el movimiento de la mercancía se hace de forma automática y sin intervención de personal.
 - Almacenes automáticos: en estos todos los movimientos se efectúan a través de las órdenes que emanan del ordenador central y se instalan aparatos automáticos y programables para la carga y descarga de las estanterías.
- Según la titularidad o propiedad:
 - Almacenes en propiedad: Son privados y sus edificios e instalaciones pertenecen a la empresa propietaria de la mercancía.
 - Almacenes en alquiler: son propiedad de compañías que se dedican a ofrecer servicios de almacenaje a otras empresas.
 - Almacenes bajo régimen de leasing: el uso de los mismos se establece bajo un contrato de alquiler a largo plazo con derecho a compra si el dueño tiene intención de vender el local.

2.2.7 Inventarios o stocks.

Según el Dr. Castañeda (1979), citado por Parra (2005), la palabra stock es un término que indica un depósito de mercancías, materia prima u otro objeto cualquiera, es un concepto estático. Almacenar existencias o stock es una actividad económica que tiene como fin la satisfacción de las necesidades de materiales apropiables destinados a la producción o productos terminados listos para consumo final.

Inventarios, existencias o stocks son el conjunto de productos que tiene la empresa almacenados hasta su utilización o venta posterior. Para la empresa comercial se compone de mercancías y artículos adquiridos para la reventa, y para la empresa industrial, está formado por materias primas y otros elementos para la elaboración del producto. (Escudero, s.f.)

2.2.7.1 Gestión y manejo de stocks o inventarios

Es el conjunto de técnicas aplicadas para conocer el volumen de salidas o las ventas de cada artículo durante un período de tiempo programado y solicitar al proveedor los productos necesarios para no guardar tanto capital inmovilizado en el almacén. La gestión busca dar respuesta a la cantidad de artículos que se deben mantener almacenadas, la cantidad a solicitar en cada pedido, el tiempo que debe transcurrir entre una orden de pedido y otra. (Escudero, s.f.)

2.2.7.2 Variables que inciden en la gestión de stocks

Según Escudero (s.f.), las variables que afectan la gestión de stocks son:

- Nivel de servicio ofertado al cliente: relación que existe entre los productos disponibles en el almacén o en exposición y los que espera encontrar el cliente en el momento de la compra.
- Previsión de ventas: permite decidir e nivel óptimo de las mercancías que se deben almacenar, para ello se realiza un estudio sobre el comportamiento de cada producto prestando mayor atención en aquellos artículos cuya rotura de puede ocasionar problemas a la empresa.
- Costes de gestión y existencias: se originan por tener stock almacenado y pueden ser de cuatro tipos,
 - Costes de adquisición; son el valor de la compra cuando la mercancía ha llegado al almacén de destino.
 - Costes de almacenaje; son gastos de inventario, por mantener un volumen concreto de existencias.
 - Costes de reaprovisionamiento o emisión de pedidos; son gastos repetitivos que se originan cada vez que se realiza un pedido, teléfono, fax, materiales de oficina, entre otros.
 - Costes por rotura de stocks; son los que se producen cuando la empresa se queda sin existencia.
- Plazo de entrega de proveedores: es el tiempo transcurrido desde que se emite la orden de pedido hasta que llega las mercancías y están disponibles para la venta o su incorporación en el proceso productivo.

CAPÍTULO III.-
FUNCIÓN E IMPORTANCIA DE LAS
ESTRATEGIAS Y SU DISEÑO

3.1 Conceptos de estrategias

Una estrategia se puede interpretar como un mecanismo que agrupa un conjunto de técnicas y tácticas utilizadas para llevar a cabo una determinada tarea de la forma más eficiente posible y contemplando una ventaja sobre la competencia.

Según Contreras (2013), quien recopiló las ideas de Chandler (2003), la estrategia es la determinación de metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas.

Es totalmente necesario conocer hacia donde deben dirigirse los objetivos y las políticas de la empresa en el futuro, organizar y optimizar esas energías. De tal manera que sea posible la toma adecuada de decisiones y la medición de los alcances y los resultados obtenidos según lo planteado en los objetivos. La estrategia agrupa varios conceptos aplicados a las empresas, como son:

- Estratega: Se utiliza comúnmente para referirse a los altos directivos, aunque no sean elaboradores o implementadores de estrategias en sí, solamente porque van a la cabeza de lo que se interpreta como estrategia.
- Planeación estratégica: Este concepto se construye sobre la base de la definición del alcance, es decir, lo que se quiere ser y lo que se desea establecer que va muy arraigado a la razón de ser de la empresa. Esta requiere que los directivos sobre quienes recae la toma de decisiones posean la capacidad de adecuar las distintas alternativas que se presenten a medida que vaya creciendo la institución o mejorando su posición en el mercado.

- Administración estratégica: Su esencia radica en la evaluación sistemática de la puesta en marcha de una estrategia, la medición de los objetivos y del logro de las metas.
- Gestión estratégica: Se enfoca totalmente en el control de la estrategia en cuestión y la implementación de la misma en el momento adecuado y de la mejor forma.

“Contar con una estrategia significa tener la capacidad para observar el mundo y analizarlo a corto plazo y la habilidad para prever las consecuencias a largo plazo y, lo más importante, para identificar las causas más que los síntomas, para ver el bosque en su totalidad y no solo los árboles.” (Freedman, 2016)

3.2 Estrategias en las compras internacionales

Un diseño y una implementación adecuados de una estrategia de compras internacionales, no solo facilita el manejo de la mercancía y su entrega a tiempo, sino que mejora el flujo de productos tanto en almacén como en punto de venta y garantiza una mayor satisfacción, en cuanto a la adquisición, al cliente o consumidor. En la actualidad, la mayoría de las empresas no consideran relevante el hecho de emplear tiempo en el diseño de una estrategia de compras que se acople a sus necesidades, es por esto que su logística de compras se torna ineficiente.

Una estrategia de compras internacionales es un conjunto de directrices y protocolos que utiliza una empresa para establecer las relaciones con sus proveedores y cuyo desarrollo involucra la toma de decisiones financieras,

evaluando los precios, las condiciones de pago y los mínimos montos por orden.
(González, 2014)

Estas estrategias por lo general deben basarse en evaluar los requerimientos y determinar la condición del mercado. Su desarrollo y eficacia dependerán directamente de diversos factores entre los que se pueden mencionar los niveles de costos de los compradores, los riesgos de daño a la mercancía que vienen dados con el aprovisionamiento y por consiguiente la cantidad y clase de proveedores existentes.

De acuerdo con Fullstep (2018), el mercado se autorregula, es decir, crea e impone su propia ley, por tanto los cambios se tornan bastante impredecibles y esto afecta a los proyectos y las organizaciones, en una situación de incertidumbre como esta, el nivel competitivo aumenta y las empresas se ven en la obligación de reducir márgenes de gastos y el área de compras se vuelve vital a la hora de tomar estas decisiones. Es por esto que para elaborar una estrategia de compras se deben tomar en cuenta los siguientes factores:

- Entorno organizativo del área de compras
- Condiciones del mercado
- Control del ciclo del gasto
- Posicionamiento interno de la función de compras

El planteamiento de los objetivos adecuados y el diseño de una estrategia de compras adaptada especialmente a las necesidades de la empresa trae como resultado:

- El establecimiento de una relación óptima con los proveedores y consumidores estratégicos
- Mejora en gran manera los niveles de ahorro en costes
- Mejora el nivel de competitividad de la compañía

3.3 Estrategias en el aprovisionamiento internacional

Las estrategias de aprovisionamiento pueden contribuir a la generación de una ventaja competitiva, estas son una actividad fundamental de la cadena de suministros y contribuye de manera determinante al funcionamiento de una organización en función de la forma en que sea gestionada.

De acuerdo con EAE (2016), una estrategia de aprovisionamiento es un conjunto de tareas y actividades que poseen como finalidad principal controlar y administrar los suministros para hacer frente a las exigencias de las fases en las que se divide el proceso de producción. Esta se encarga de las siguientes tareas:

- Determinar la cantidad de existencias que debe colocarse en el almacén y en qué momento debe reabastecerse el suministro
- Procurar controlar el inventario de materias primas
- Intentar predecir la demanda
- Velar por la calidad del proceso y la producción
- Evaluar exhaustivamente y elegir los proveedores
- Programar las fechas de salidas y entrada de mercancía y asegurarse de su estricto cumplimiento

Es posible vislumbrar la estrategia de aprovisionamiento como un ciclo que cuenta con tres actividades o tareas primordiales, que son:

- Elección de los proveedores: llevar a cabo una adecuada y satisfactoria elección de los proveedores que tengan la capacidad de abastecer las diferentes necesidades de la cadena de suministros, siempre contemplando los factores principales: precio, calidad y tiempo estimado de entrega
- Disponer de almacenes de materias primas: contar con los espacios adecuados para la conservación y el correcto almacenamiento de las materias primas para tener la disponibilidad de organizarlas y gestionarlas según sea necesario
- Gestionar los inventarios: elaborar un sistema de gestión de inventarios que permita controlar el aprovisionamiento de materias primas y precisar la regularidad de la entrada y salida de mercancía, así como también, la realización de pedidos.

3.4 Tipos de estrategias

Las estrategias pueden clasificarse de diversas formas y atendiendo a diferentes aspectos u objetos de estudio, es prudente destacar que las estrategias buscan incrementar los niveles de rendimiento y aumentar la competitividad de quien las aplica. La competitividad a su vez, puede medirse entre países, entre empresas y entre sectores de diferentes economías.

3.4.1 Estrategias básicas

3.4.1.1 Estrategias genéricas

Las estrategias genéricas según Porter (1991), son básicamente dos: liderazgo en costos y diferenciación. La primera se orienta a reducir el costo total de producción, mientras que la segunda lo hace a incrementar el valor, vale decir, el precio que el comprador está dispuesto a pagar por el producto sobre la base de la utilidad percibida que éste le reporta. Según Porter, cualquier ventaja o desventaja competitiva de una empresa puede ser explicada en términos de una ventaja o desventaja en costos o en diferenciación. Al combinar estas dos estrategias básicas con la definición de mercado foco, resultan cuatro estrategias genéricas, dependiendo de si la empresa busca una posición en todo el mercado o si concentra sus actividades en un grupo de clientes específico, lo que se denomina un mercado focalizado o estrategia de enfoque.

Las empresas que no adopten una de las estrategias genéricas se encontrarán, según Porter, en una situación ambigua que conduce a una disminución de la rentabilidad. No obstante, cuando se adopta una estrategia de liderazgo de costos se debe estar atento a que la calidad cumpla con las expectativas del consumidor, las cuales son cambiantes en el tiempo.

De igual manera, cuando se adopta una estrategia de diferenciación no se debe olvidar la necesidad de controlar los costos a lo largo de la cadena de valor.

Para ilustrar las estrategias genéricas la industria automotriz sirve como ejemplo:

Cuadro No. 1

Cuadro 1 • Estrategias genéricas

Ventajas competitivas

		Bajos costos	Diferenciación
<i>Mercado</i>	General	Liderazgo en costos	Diferenciación
	Segmento	Enfoque en costos	Enfoque en diferenciación

Cuadro No. 2

Cuadro 2 • Ejemplo: Industria automotriz

<i>Liderazgo en costos</i>	<i>Diferenciación</i>
<i>Ford Modelo T</i>	General Motors (Cadillac, Chevrolet)
<i>Enfoque en costos</i>	<i>Enfoque en diferenciación</i>
<i>Lada</i>	Ferrari o Lotus

Fuente: Francés, A. (2006) Estrategia y planes para la empresa.

A) Liderazgo en costos

Según Francés (2006), esta estrategia requiere un conocimiento detallado y profundo de las actividades de la cadena de valor para identificar aquellas en las cuales se pueden alcanzar ventajas en costos. El análisis de las actividades en la cadena de valor se realiza desde el punto de vista de los impulsores de costos.

El principal motor en la estrategia de liderazgo de costos es la curva de experiencia, según la cual el costo unitario de producción disminuye con el número acumulado de unidades producidas. Esta ventaja se considera de carácter sostenible, puesto

que no es fácil de imitar por los seguidores mientras no cambie la tecnología de producción. En contraste, las economías de escala pueden ser imitadas más fácilmente.

B) Diferenciación

Consiste en la incorporación de atributos, tangibles o intangibles, que determinen que el producto sea percibido por los clientes como especial o único dentro del mercado. Para lograr la diferenciación se examinan las diferentes actividades realizadas en la cadena de valor a luz de los impulsores de valor.

C) Enfoque

Consiste en concentrar la atención de las necesidades de un grupo en particular de compradores, segmento de mercado o mercado geográfico. Existen dos variantes: enfoque en costos y enfoque en diferenciación. El enfoque en costos se dirige a un determinado segmento de mercado, identificado por su poder adquisitivo, alto o bajo. En enfoque en diferenciación se orienta a un segmento de mercado identificado por necesidades o gustos específicos.

3.4.1.2 Estrategias empresariales

La estrategia empresarial constituye el conjunto de acciones tomadas por una empresa que conducen a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y factible de ser defendida ante la competencia, por medio de la armonización entre los recursos y capacidades existentes en la empresa y su entorno, con el fin de satisfacer los objetivos y necesidades de los diversos grupos participantes en la organización empresarial.

3.4.1.2.1 Clasificación de las estrategias empresariales:

- **Estrategias corporativas**

Según Manene (2013), una estrategia corporativa consiste en la toma de decisiones de largo alcance sobre el ámbito de actuación de la empresa. Estas decisiones se configuran en torno a las tres dimensiones siguientes: vertical, horizontal y geográfica. A continuación se muestran la clasificación de estas estrategias corporativas.

A) De Integración Vertical

Consiste en la agrupación dentro de la misma empresa de varios procesos productivos consecutivos, aunque tecnológicamente separables, necesarios para la producción de un bien o servicio.

Hacia atrás: realización de actividades de la cadena vertical previas a la actividad esencial o principal de la empresa, como plantearse si debería gestionar directamente sus propias fuentes de materias prima, entre otros.

Hacia adelante: realización de actividades de la cadena vertical posteriores a la actividad principal de la empresa, como plantearse si deberían disponer de una red propia de distribución de sus productos, entre otros.

B) De Diversificación Horizontal

La dimensión horizontal se refiere al número de negocios distintos en los que está presente la empresa.

Relacionada: existe algún tipo de relación entre los negocios.

No Relacionada: no existe ninguna relación entre los negocios.

C) Según el ámbito Geográfico

La dimensión geográfica hace referencia a la presencia espacial de las actividades de la empresa, pudiendo ser local, regional, nacional, internacional y global.

Multinacional: La internacionalización permite ofrecer bienes y servicios a mercados nuevos, concibiendo ofertas apropiadas, atractivas, completas y rentables. Desde el punto de vista del mercado es buscar clientes y consumidores para los productos y servicios de la empresa en el exterior.

Transnacional: El objetivo es lograr simultáneamente eficiencia global y adaptación a las necesidades de cada mercado, coordinación flexible.

Las compañías que siguen una Estrategia Transnacional sostienen que el flujo de habilidades y de ofertas de productos no debe encontrarse en una sola vía, desde la compañía local hasta la subsidiaria extranjera, como en el caso de las empresas que siguen una estrategia internacional. Por el contrario, el flujo también debe ser a partir de la subsidiaria en el exterior al país local, y de una subsidiaria extranjera a otra. Estas compañías tratan de lograr en forma simultánea ventajas de bajo costo y de diferenciación, lo cual no es fácil debido a que un nivel de capacidad de aceptación local incrementa los costos

Global: La ventaja competitiva de un enfoque global va más allá de las ventajas en costes, hay ventajas estratégicas. La empresa fabrica productos más estandarizados a nivel mundial con el objetivo de conseguir una eficiencia mundial, alta coordinación y centralización de decisiones en la sede central para explotar las interdependencias, y elevado comercio intraempresarial.

Multidoméstica: Las compañías que siguen una estrategia multidoméstica tienden a establecer un conjunto completo de actividades de creación de valor, que incluyen a la Producción, Marketing e Investigación y Desarrollo, en cualquier mercado nacional importante donde realicen sus negocios.

3.4.1.3 Estrategias de negociación

La estrategia de negociación es la relativa al establecimiento de acuerdos de cooperación con otras empresas para desarrollar proyectos conjuntos.

A) Alianzas estratégicas

A medida de que se crea un mayor número de empresas y organizaciones, las firmas encuentran demasiado costoso desarrollar todas las capacidades que necesitan, por lo que se crean alianzas o vínculos del conocimiento, pudiendo ser esto táctico y estratégico. Cuando una empresa crea una variedad de vínculos con clientes, proveedores, universidades y otros órganos, fortaleciéndose entre sí y apoyan a los objetivos a largo plazo de la empresa, entonces los vínculos del conocimiento son evidentemente estratégicos. Las empresas deben esforzarse en encontrar socios con los que aprovechar sus puntos fuertes o reducir sus debilidades. Para ello, deben establecer alianzas o acuerdos bien desarrollados que permitan a las empresas obtener más ventas y disminuir sus costes.

B) Fusiones

Consiste en integrarse dos organizaciones empresariales formando una sola sociedad, normalmente con pérdida de personalidad jurídica, para conseguir economías de escala y de alcance. Puede hacerse por absorción, fusión pura o con aportación parcial de activo.

C) Join Ventures

Dos empresas padre crean una empresa hija participando al 50%. Esa empresa hija es dirigida por un equipo surgido tras el acuerdo que en ella se involucran unas actividades y lo que busca esta empresa es lograr un determinado objetivo. La Estrategia de Riesgo Compartido o Participación (Joint Venture) se realiza cuando los beneficios para las empresas son mejorar sus comunicaciones y redes, globalizar sus operaciones y disminuir sus riesgos. Los requisitos para el éxito son, que cada empresa debe aportar algo distintivo (tecnología, distribución, investigación básica o capacidad de producción). El riesgo es la transferencia involuntaria de capacidades o tecnologías importantes a la otra empresa, que no incluye el acuerdo contratado (por el trato operativo del día a día).

D) Adquisición

Se trata de la compra de otras empresas, aunque también puede realizarse por medio de una participación en otra sociedad o creación de una cartera de control, que puede ser absoluto o mayoritario, según se adquiera más del ochenta o cincuenta por ciento del capital social.

3.4.2 Estrategias especializadas

A) Modelos de compras:

La evolución del área de compras ha sido tan notable que se ha visto el paso de ser un departamento que solo se encargaba de abastecer y adquirir insumos y servicios para las empresas, a convertirse en un jugador clave y necesario para el logro de objetivos de una manera eficiente y rentable, así como un generador de valor económico y nuevas oportunidades de negocios.

Para las empresas la elaboración de modelos de compras como estrategia se ha convertido en el motor estratégico y proactivo que contribuye tanto o más que otras funciones corporativas en la rentabilidad, crecimiento del negocio y ventaja competitiva. Es por esto que Bauza (2016) establece tres principales aspectos a tomar en cuenta para elaborar un modelo estratégico de compras, estos son: Preguntas de negocio, orientación del modelo y factores de los cuales depende. Las preguntas del negocio por lo general son generadas a partir de los objetivos del modelo a desarrollar y su principal función es determinar dónde se encuentra el modelo actual y que se necesita cambiar, las preguntas realizadas con más frecuencia son:

- ¿El modelo actual está orientado a la estrategia de la compañía y alineado a la cadena del valor?
- ¿Los compradores actuales generan valor bajo una óptica de ahorro o incremento en margen?
- ¿Cuál es la percepción de los clientes internos sobre el servicio?
- ¿Cuál es el nivel de centralización de las funciones que el área debe tener?
- ¿La empresa cuenta con las herramientas y controles necesarios para tener visibilidad y monitorear el cumplimiento y desempeño de las negociaciones?
- ¿Qué otras áreas de la organización efectúan compras y cómo las manejan?

Estas preguntas por lo general no son contestadas teóricamente, sino con una evaluación de todo el departamento en los aspectos relacionados al tema, las mismas pueden dar como resultado un cambio de orientación en el modelo de compras.

Por esto Peñuñuri (2016), agregando a las ideas de Bauza (2016), establece que un modelo de compras estratégico debe estar orientado al logro de cuatro objetivos específicos, que son:

- Maximizar el valor de compras dentro de la organización y hacia los clientes.
- Optimizar el servicio y flujo de los procesos transaccionales.
- Medir el desempeño y acuerdos de nivel de servicios
- Facilitar la gestión del gasto hacia la centralización y descentralización de las negociaciones y cumplimiento de contratos

De igual forma, este plantea que la eficiencia y el aumento de la competitividad del modelo de compras estratégicos se fundamentará y dependerá de tres elementos claves que conforman el eje rector del área y se pueden interpretar como los pilares de generación del valor económico.

- Posición estratégica del área y mayor control del gasto.
- Madurez en las capacidades (Procesos, profesionalización, gestión del desempeño y tecnología AdHoc) maximizando la automatización de la operación transaccional del día a día.
- Mejora continua y el desarrollo de proveedores.

Ambos afirman que estos aspectos en su conjunto constituyen la estrategia del modelo de compras y su elaboración, el cual requiere de liderazgo para gestionar adecuada y responsablemente los esfuerzos para lograr un funcionamiento integral y efectivo del departamento de compras. Para ello será necesario evaluar y comparar las habilidades y capacidades de los futuros líderes y medir las variables que harán posible definir el nivel óptimo de madurez a lograr y el modelo estratégico de compras adecuado para alcanzarlo.

B) Estrategias de suministros

También conocida como estrategias de cadena de suministros, para López (2017) una estrategia de suministros es un plan o método cuidadoso que se elabora con el fin de mejorar la gestión de la cadena de suministros en la compañía.

Este plantea que al utilizar como base el pensamiento estratégico se identifican tres niveles de planificación, la operativa que abarca todas las cotidianidades de la cadena logística de la compañía, la planificación táctica que se considera a mediano plazo, es decir un año menos; y por último la planificación estratégica que es realizada a largo plazo y suele implementarse y controlarse con mayor apego que las demás.

De acuerdo con este autor, para formular una estrategia de cadena de suministro sólida, es necesaria la utilización de herramientas y técnicas apropiadas, entre ellas:

- Requisito del cliente de medición utilizando el modelo de kano: este es un modelo que se utiliza para analizar el deseo de los clientes diferenciándose en cinco niveles de calidad, que son:
 - Características básicas: Expectativas implícitas del cliente, las cuales se hacen evidentes para el mismo cuando hay fallas.
 - Características del servicio: Estas eliminan insatisfacción o logran satisfacción del cliente, dependiendo del grado de cumplimiento.
 - Características de entusiasmo: Provee beneficios con los cuales el cliente no necesariamente cuenta.
 - Características irrelevantes: son las que tienen importancia para el cliente, aunque no estén presentes.
 - Características de rechazo: llevan a la insatisfacción cuando están presentes, pero no llevan a la satisfacción cuando no lo están.
- Establecer un sistema de métricas de la cadena de suministro, a través de diferentes herramientas como pueden ser los KPI's.
- Llevar a cabo un ejercicio de mapeo de la cadena de suministro, utilizando la herramienta de mapeo de grupos estratégicos.
- Utilizar el modelo de madurez de la cadena de suministro para determinar dónde se encuentra.
- Reducir los costes mediante técnicas como la racionalización de SKU o la ingeniería de valores.
- Establecer un sistema de planificación de la cadena de suministro o un sistema de planificación de ventas y operaciones.

- Integrar la cadena de suministro para mejorar la visibilidad de la cadena de suministro.
- Desarrollar un plan de mitigación de riesgos en la cadena de suministro.
- Adoptar el principio de cadena de suministro esbelta.
- Agilizar la red de cadena de suministro.
- Reducir la huella de carbono a través de prácticas verdes de la cadena de suministro.

C) Estrategias según el tipo de producto:

- Matriz de Kralijc:

Es un modelo clave para cualquier estrategia de compras, esta fue descrita por primera vez por Peter Kralijc en el artículo “Purchasing must become Supply Management” en la revista Harvard Business Review.

“La estrategia de una empresa hacia un proveedor está determinada por la posición que ocupa su suministro en la matriz de Kralijc. Recíprocamente determina que puede esperar un proveedor de su cliente.” (Elejabarrieta, 2015)

Esta herramienta es utilizada para analizar la cartera de compras de una empresa y se encuentra basada en dos dimensiones que clasifican los materiales o componentes comprados:

- El impacto en la compra / impacto en el resultado:

Radica en la importancia estratégica de las compras en términos de valor añadido por línea del producto, la materia prima y su porcentaje en los costos totales y el impacto que esto tiene en la rentabilidad.

- El riesgo en el suministro/ riesgo en el cumplimiento:

Se construye sobre la base de la complejidad de la oferta en el mercado, medida por su escasez, el ritmo al que avanza la tecnología, el modo en que son sustituidos los materiales, los posibles obstáculos o barreras existentes para la entrada y las condiciones dadas por los monopolios y oligopolios.

- **Modelo de posición del aprovisionamiento:**

Es una herramienta que puede ser utilizada en conjunto a la estrategia general de la empresa para obtener un óptimo resultado orientado a la estrategia corporativa, respetando sus objetivos y lineamientos.

El resultado que se desea obtener del conjunto es la agrupación de las prioridades relacionadas a la manera de enfocar las líneas de productos, los proyectos puestos en mesa para realizar y las formas en que se operan las funciones y procedimientos.

“El modelo de posición de aprovisionamiento permite valorar la importancia relativa de cada uno de los diversos productos y servicios que la empresa compra, tomando en cuenta diversos factores.” (Centro Comercial Internacional, 2014)

Entre los factores antes mencionados se encuentra:

- Nivel de gasto anual en el artículo en concreto:

En este se pueden utilizar diversos métodos para calcular el gasto y la participación porcentual de las compras en el mismo, arrojando un resultado en el que se establece el siguiente principio: “Cuanto más

se gaste en un artículo más importante será debido a su potencial ahorro de costos.” (Centro Comercial Internacional, 2014)

- Impacto, oportunidad y riesgo del suministro:

Se utiliza con la finalidad de indicar cuál sería el efecto en la empresa, por lo general en término de lucro cesante, si no se consiguen cumplir con los objetivos para el aprovisionamiento del artículo en cuestión. A través de este factor es posible medir hasta qué punto las condiciones de aprovisionamiento del mercado le exigen a la empresa un esfuerzo extra o especial.

El Modelo de posición del aprovisionamiento se divide en cuadrantes, que son llamados artículos, tal como un plano cartesiano posee cuatro cuadrantes, en donde se visualizan los artículos conflictivos o llamados cuello de botella ocupando el primer cuadrante, los artículos críticos o de mercados estratégicos posicionados en el segundo cuadrante, los artículos relevantes o de palanca siendo observados en el tercer cuadrante y el cuarto cuadrante los llamados rutinarios o no críticos.

- **Artículos conflictivos:** También llamados artículos cuello de botella, son caracterizados por representar un alto riesgo y un bajo gasto anual y por lo general son artículos especializados, que solo se encuentran disponibles con proveedores selectos. El modelo los considera como un riesgo considerable para la empresa y determina que la misma posee pocas posibilidades de ejercer algún tipo de influencia o control sobre su compra ya que el nivel de gasto es bajo y esto no resulta atractivo.

- **Artículos críticos:** Este tipo de artículos representa un riesgo mucho mayor para la empresa que los artículos conflictivos, sin embargo, el nivel de gasto para la misma se eleva con estos artículos y por esta razón la empresa tiene mayores posibilidades de ejercer su influencia sobre el aprovisionamiento. Estos sin duda marcan la diferencia en la cartera de productos de la empresa, permitiendo lograr ventaja en costos sobre la competencia.
- **Artículos relevantes:** Los productos encontrados en esta categoría suelen ser estándar, por tanto, se encuentran disponibles con muchos proveedores y brinda mayor posibilidad de negociación. Se visualiza como una clasificación que provee altos niveles de gastos para la compañía, por esta razón resulta un negocio bastante atractivo para los suplidores y un mercado de competencia fuerte y posicionada.

La principal consecuencia que presenta esta categoría es que proporciona a la empresa cierto grado de apalancamiento, en cuestiones de mejor posición negociadora, sobre todo para la reducción de precios en sus mayores posibilidades.
- **Artículos rutinarios:** Se podría decir que es la clasificación más cómoda para la empresa puesto que presenta bajo nivel de riesgo e impacto y bajos niveles de gastos. Al igual que con los artículos relevantes o de palanca, estos poseen muchas fuentes de suministro, elevando así el poder de negociación de la empresa para con los suplidores.

Por lo general, las compras de los mismos son desatendidas o se les presta poca atención porque se compran por cantidades, su precio es relativamente bajo y la compañía siempre cuenta con estos productos.

D) Estrategias según el tipo de mercado:

- Modelo de Competencia Perfecta:

Al Bocanegra (2005), recopilar algunas ideas de Nicholas (s.f.); llegó a la conclusión de que se puede definir como Modelo de Competencia Perfecta aquella situación de mercado en que todos los precios están dados para la empresa individual, independientemente de las acciones de la empresa.

Este modelo se interpreta como algo idealista porque en el mercado capitalista la competencia no es perfecta debido a la gran cantidad existente de la misma. Para que exista competencia perfecta debe darse el caso de que haya un gran número de compradores y productores de forma que ninguno se encuentre en condiciones de distorsionar el justo equilibrio del sistema.

Este modelo presenta las siguientes características o supuestos generales:

- Existencia de muchas empresas vendedoras pequeñas en relación con el mercado.
- Suelen producir todo un mismo producto.
- Existencia de mucha demanda o muchos compradores
- No existencia de barreras de entradas a la industria.
- Información detallada y a la mano, es decir, las empresas y los consumidores tienen pleno conocimiento del mercado.

- **Competencia imperfecta:**

La competencia imperfecta en el mercado es lo que realmente sucede en las economías capitalistas o donde existe la libre competencia. En esta, solo un limitado número de empresas conforman el mercado y una variación en precios de productos de alguna de estas, influencia de manera negativa o positiva en el mercado y este se ve obligado a realizar algún movimiento de reajuste.

De acuerdo con Berumen (2006), en un escenario de competencia imperfecta, cada una de las empresas es consciente de que es capaz de afectar a los precios, por tanto, la única manera de obtener mayores ventas será a través de la reducción de los precios de forma significativa, lo que conducirá a que cada una de las compañías, se convierta en fijadora de precios.

Este modelo presenta las siguientes características:

- Bajo grado de concentración de empresas: las empresas que conforman este tipo de mercados son limitadas, contrario a la competencia perfecta.
- Los vendedores pueden influir sobre el precio, de esta forma restan valor a la idea del mercado libre o de libertad de competencia.
- La diferenciación de productos es notable, no solo en sus características físicas sino en la percepción del consumidor.

- La información disponible en el mercado es incompleta, en consecuencia, de esto los vendedores y compradores cuentan con información diferente sobre el producto.
- Bajos niveles de producción y altos precios: como los proveedores tienen control de sus precios hasta cierto punto, la demanda peligra y puede disminuir.
- Fuertes barreras de entrada a mercados, las cuales impiden la entrada de nuevas empresas al mercado debido a las posibles desventajas en costos, la diferenciación en los productos que la nueva empresa desee ofrecer y la gran inversión de capital necesaria para acceder al mercado.

Las principales tendencias de mercado que se presentan en este modelo son los monopolios y oligopolios, detallados a continuación:

➤ **Monopolios:**

El mercado monopolista se da cuando una sola empresa es quien controla en su totalidad el mercado, convirtiéndose en el único oferente para todos los consumidores.

Por este motivo, la misma posee plena capacidad de control sobre el precio del producto y las condiciones de venta. Las cualidades principales del mismo son:

- Acceso en exclusiva a un recurso: cuando solo una empresa controla el factor de producción principal para la fabricación de un bien, solo esta tiene la capacidad de ofertarlo.

- Existencia de factores legales que según sean públicos o privados pueden ser clasificados en patentes o concesiones pertenecientes a la administración.
- Naturaleza del servicio prestado: esta suele darse de acuerdo al origen del servicio, puesto que hay algunos en los cuáles si una empresa posee todo el suministro necesario para producirlo, minimizando costos, se torna innecesario la existencia de otras compañías.
- Ventaja de costos: sucede cuando una empresa es líder en reducción de costes en comparación con sus suplidores, domina el mercado puesto que brinda un mejor precio de venta; obligando a las demás a retirarse y creando un monopolio.

➤ **Oligopolios:**

En este tipo de mercados la cantidad de empresas es limitada, sin embargo, la demanda continúa siendo la misma, por tanto, estas deben esforzarse extra para suplir la demanda. Sus cualidades principales son:

- Hay pocas empresas que se reparten la cuota total del mercado, por tanto, la decisión que tome una de ellas en cuanto a política comercial, influye significativamente en las restantes.
- El mercado es homogéneo, es decir que los productos comercializados no solo son similares, sino que pueden ser sustitutos perfectamente.

- La mayor barrera de entrada que se presenta es la fuerte inversión de capital para iniciar las labores de la compañía, estas pueden estar dirigidas a la materia prima para la elaboración del producto o a la tecnología necesaria para el procesamiento de la misma, que se encuentra alcanzable para las grandes empresas.
- El grado de interdependencia en las empresas se intensifica cuando el mercado es conocido como oligopolio, por tanto, las empresas optan por competir entre sí, ideando estrategias comerciales de ataque a la competencia o por cooperar mutuamente buscando reducir o eliminar la competencia en el mercado.

3.5 Herramientas para el análisis de estrategias.

Para el análisis de la empresa en estudio se utilizarán diferentes herramientas constituidas por autores reconocidos, que se desarrollan en el ámbito de los negocios, específicamente en temas relacionados a la competitividad y el estudio minucioso de las problemáticas actuales de una organización. Estas serán el Diagrama del Pez y las 5 Fuerzas de Porter, las cuáles se explican debajo.

3.5.1 Flujograma de causa y efecto o Diagrama del Pez

El Diagrama de Causa y Efecto (también conocido como Diagrama de Ishikawa, diagrama de Grandal o diagrama tipo espinazo de pescado) fue desarrollado en 1943 por el Profesor Kaoru Ishikawa en Tokio. Es una herramienta efectiva para

estudiar procesos y situaciones, y para desarrollar un plan de recolección de datos.

Esta permite mediante un análisis categorizar muchas causas potenciales de un problema o cuestión de manera ordenada, analizar qué es lo que está sucediendo realmente con un proceso y capacitar a los equipos y las personas acerca de nuevos procesos y procedimientos corrientes.

El Diagrama de Causa y Efecto es utilizado cuando se quieren categorizar muchas causas potenciales de un problema o cuestión de una manera ordenada, sencilla de entender. (Al desglosar un proceso en un cierto número de categorías vinculadas con el mismo, tales como personas, materiales, maquinaria, procedimientos, políticas, entre otras, el equipo desarrollador se encontrará en mejores condiciones para identificar las posibles causas de un problema).

Para el análisis de lo que ocurre realmente en un proceso, mediante el desglose de un número de categorías relacionadas con el mismo, incluyendo personas, materiales, maquinaria, procedimientos, políticas, entre otros. El Diagrama de Causa y Efecto puede proveer una imagen acabada de las condiciones del proceso actual.

(Chang, 1999)

3.5.1.1 Procedimiento para el desarrollo del Diagrama de Causa y Efecto

Para el desarrollo de este diagrama se deben de seguir una serie de pasos descritos a continuación:

Paso 1: Reunirse con los empleados que han sido afectados por algún inconveniente para la reunión de causa y efecto, donde se debe de establecer un límite de tiempo para la reunión de diseño del diagrama y designar un encargado que se encarga de anotar las causas potenciales que sean enunciadas.

Paso 2: Identificar el efecto.

Paso 3: Identificar las principales categorías de causas.

Paso 4: Inferir por medio del brainstorming las causas potenciales del problema.

Paso 5: Examinar cada categoría principal de causa.

Paso 6: Llegar a un acuerdo sobre la(s) causa(s) más probable(s).

Resumiendo, el análisis de causa efecto, comienza muy subjetivamente, pero finaliza de manera cuantificable logrando medir el verdadero impacto de las causas principales para que el proceso no funcione como se pretende o como se tiene concebido, por eso su importancia.

3.5.2 Cinco fuerzas de Porter

Esta herramienta fue diseñada, elaborada e implementada por el gran economista Michael Porter, quien es conocido como uno de los mejores en las áreas relacionadas a la gerencia, las estrategias y la competitividad; enfocado principalmente al ámbito empresarial.

Las 5 fuerzas de Porter fueron creadas con el objetivo de brindar a la gerencia un análisis del entorno y de los factores que intervienen en la producción y comercialización de los productos o servicios que ofrece la empresa; de esta forma, se puede adoptar un modelo de gerencia estratégica que permita crear ventaja

competitiva sobre las demás compañías del sector, maximizar recursos y disminuir riesgos.

Las fuerzas son:

1- Amenaza ante nuevos entrantes: Por lo general es utilizada para detectar empresas existentes con las mismas características económicas o que comercialicen productos similares y deseen entrar al mercado convirtiéndose en un competidor directo.

Esta primera fuerza depende mucho de las barreras de entrada a los mercados, la empresa que realiza el análisis se beneficia si las barreras de entrada son altas y las de salida, bajas; convirtiéndose este en el escenario ideal. Los principales obstáculos o desmotivadores de la entrada a nuevos mercados son:

- Economías de escalas, que promueven la reducción significativa de costos.
- Utilización de estrategia de diferenciación, ofreciendo una alternativa al consumidor.
- Requerimiento de capital o primera inversión en el negocio que puede tornarse extremadamente alta por las maquinarias y la tecnología.
- Acceso a canales de distribución de la mercancía y alcance de la misma.
- Ventajas existentes en cuanto a costos operativos.

2- Poder de negociación con los proveedores: esta fuerza evalúa el grado de posibilidades que puede existir para que la empresa negocie con el

suministrador, basado en la cantidad de insumos necesarios para producir la mercadería que se pretende comercializar. En esta fuerza se aplican dos principios básicos para el logro de una buena negociación, son:

- A mayor cantidad de mercancía por comprar, menor debe ser el precio unitario de venta.
- Mientras más grande sea el número de proveedores del mismo insumo en el mercado, mayor capacidad de negociación con el proveedor tiene la empresa.

3- Poder de negociación con los clientes: abarca la posibilidad de que el comprador o consumidor opte por un producto de la competencia, basado en percepciones relacionadas a la calidad y diferencia en precios. En esta intervienen dos factores a considerar para evaluar a los clientes:

- La sofisticación de la demanda tiende a ser más alta de acuerdo al nivel de organización del consumidor, los cuales pueden llegar a exigir reducciones considerables de precios.
- La existencia de variedad o productos alternativos, eleva la capacidad de negociación del cliente para con la empresa.

4- Amenaza de productos sustitutos: representa un problema para la empresa puesto que los productos sustitutos pueden tornarse más baratos y eficaces que los que vende la empresa inicialmente, este fenómeno trae como consecuencia una reducción de precios en los productos que comercializa la empresa y por ende una disminución de los ingresos.

5- Rivalidad entre competidores: la competencia puede tornarse agresiva en algún momento del reconocimiento del mercado, y puede ocasionar daños severos en comparación con otras empresas que brinden el mismo producto o algún sustituto o alternativo. La rivalidad se caracteriza porque los competidores estén enfrentados y comiencen a utilizar grandes estrategias de negocios. Las características de esta son:

- Que existan una cantidad de competidores más grande y que todos estén equilibrados.
- Que el crecimiento de la industria sea mucho más lento.
- Que los costos y el almacenamiento sean más elevados.
- Que el producto no llegue a los clientes o no pueda diferenciar realmente su utilidad.
- Que se tengan que buscar nuevas estrategias con costes mucho más elevados.
- Que el mercado se sature
- Que existan competidores muy diversos.

3.6 Funciones de las estrategias en la logística de compra internacional y aprovisionamiento

La función de una estrategia eficaz en las compras y aprovisionamiento internacional es disminuir los costos de sus procesos productivos y operativos, llevar

a cabo de manera eficiente la gestión de compras y proporcionar la mejor calidad posible y el mejor servicio a los clientes.

El adecuado diseño de una estrategia de compras no solo facilita el área de compras y/o aprovisionamiento si no, que contribuye a desarrollar la organización y permitir el logro total de sus objetivos.

Las organizaciones que tienen claras sus estrategias, y que se componen de planes de acción y metas medibles, tienen resultados muchos más exitosos que aquellas que no las poseen. Estas permiten optimizar el gasto externo, las operaciones de compras y son el motor para impulsar las estrategias corporativas en general.

La estrategia facilita la conexión con los interesados claves del negocio al definir claramente los objetivos y las iniciativas que permitirán su realización. Por lo mismo, cada estrategia es diferente y depende de factores como: el estado actual de la organización de compras, la visión que la empresa tiene sobre el área, las condiciones actuales del mercado, las iniciativas que se han completado y, lo más importante, la estrategia corporativa.

3.7 Importancia del uso de estrategias de compras y aprovisionamiento internacional en las empresas

Las estrategias de compra y aprovisionamiento se basan en la evaluación de los requerimientos y en las condiciones del mercado. Dichas estrategias permiten mejorar diferentes factores internos y externos de la empresa, y conocer el entorno organizativo del área de compras y aprovisionamiento de la empresa, el posicionamiento interno de la función de compras y el control del ciclo de gasto de

la empresa. En la importación el buen uso de las estrategias de compra y aprovisionamiento internacional permite a la empresa desarrollar su poder negociación para que el proveedor se acate a ellas.

De manera que mediante la selección de dichas estrategias internacionales propicias se consigue aumentar el nivel de competitividad de la empresa, establecer una relación óptima con los usuarios y proveedores estratégicos y mejorar los niveles de ahorro en costos.

3.8 Características de las compras internacionales estratégicas

Para desarrollar con estrategias que verdaderamente se adapten a la empresa con el fin de aumentar la competitividad de la empresa y obtener mejores resultados, las estrategias deben de caracterizarse de la manera siguiente:

- A) Implementación de tecnologías: Los equipos de compras estratégicas, frecuentemente buscan nuevas tecnologías que tiendan a reducir el costo total, reducir tiempos de ciclo y hagan un proceso de compras internacionales más eficiente. Procesos como B2B "Business to Business", P2P "Purchasing to Payables" (Compras a Cuentas por Pagar), Subastas Electrónicas, Análisis de Gasto "Spend Analysis", etc., son ejemplos de herramientas modernas para la implementación de un moderno modelo de gestión de compras estratégicas.
- B) Desarrollo de planes: Utilizar herramientas de administración de proyectos para identificar los proveedores a los que se les compra de manera recurrente y a los que se les compra de ocurrencia única.

- C) Contratos corporativos: Consolidar el gasto de toda la empresa, y cerrar contratos con una base limitada de proveedores, para cubrir las necesidades de toda la empresa.
- D) Pronósticos: Se deben de documentar los cambios que se prevén en niveles de precios, disponibilidad y mercados, para asegurar una ventaja competitiva de la empresa.

3.9 Estudio comparativo de las ofertas del mercado internacional para el diseño de estrategias de compra y aprovisionamiento internacional

Según Guardado (2006), para el diseño de las estrategias de compra y aprovisionamiento internacional, las empresas deben de analizar el estudio comparativo con las distintas ofertas del mercado internacional. Una vez obtenida la información referida a los productos y condiciones que ofrece cada proveedor internacional se debe de comparar esa información para determinar qué productos y proveedores son más convenientes para la empresa. Esta comparación debe hacerse ponderando debidamente aquellas características que la empresa considere más importantes a la hora de ofertar los productos a sus clientes.

Es importante destacar que, si el mercado objetivo de la empresa es muy sensible al precio y deja en un segundo plano la calidad, podría ser mejor priorizar la oferta de aquellos proveedores que ofrecen productos más baratos aún a cambio de

menores niveles de calidad, o quizás sobrevalorar aspectos como los plazos de entrega, garantías, entre otros.

3.10 Gestión de las estrategias de compra y aprovisionamiento

La gestión adecuada de las diferentes estrategias de compras y aprovisionamiento internacional de una empresa debe ser sustentada en la evaluación de los requerimientos de la institución y en las condiciones dadas en el mercado.

Las empresas que operan internacionalmente en cualquier sector de la economía se encuentran más expuestas a los cambios en el accionar de sus rivales y a los nuevos competidores que pretenden participar en el mercado, por tanto, cada día se hace más imperante la necesidad de innovar en la aplicación de estrategias logísticas, es decir, aplicar algunas diferentes a las tradicionales, para garantizar el crecimiento de los ingresos y en aumento de la participación en el mercado.

3.10.1 Gestión de la relación con los proveedores

Contemplando las ideas de Correa (2006) se define gestionar las relaciones con los proveedores como la preparación de los contratos que definen las principales obligaciones de las partes y determinan el contexto en el cuál la relación de negocios se llevará a cabo, los términos afines con el tipo de vínculo contractual deseado, los aspectos legales, el incumplimiento contractual y la solución de disputas.

Cabe destacar que una vez firmado el contrato es importante asegurar el cumplimiento efectivo del mismo y administrar acertadamente la relación con los

proveedores; entendiendo los temas de gestión del mismo como los toles y la responsabilidad de las partes que los suscriban.

3.10.2 Gestión de la cadena logística como parte integral de la estrategia

Gestionar la cadena logística va muy arraigado a la distribución física de los diversos productos que vende la empresa. En esta se puede incluir las operaciones de importación, distribución interna, rutas, horarios, entre otros factores. Se puede considerar parte de una estrategia de compras y aprovisionamiento puesto que tiene las siguientes actividades como principales:

- Escogencia de equipos de manutención y embalaje
- Implementación de mejoras en los procesos utilizados
- Reducción de costos en los procesos logísticos
- Manejo de los inventarios y existencias
- Minimización de los márgenes de errores que se puedan presentar en cualquier eslabón de la cadena de suministros
- Aumento de los niveles de servicios a los clientes internos y externos.
- Optimización de la capacidad productiva de la empresa

La logística es concebida por una compañía como su sistema circulatorio, por tanto, al momento de detenerse ocasiona daños graves. Por tal motivo, la misma se ha visto en la necesidad de adaptarse al constante cambio y al dinamismo del mundo de los negocios, auxiliándose de diferentes mecanismos y herramientas para cumplir su cometido.

“La administración integral de la cadena de abastecimiento implica manejar dos flujos diferentes, los cuales se encuentran estrechamente relacionados: El flujo de materiales y el flujo de información.” (Noguera, 2006)

La parte visible de la cadena logística y la que involucra el mayor esfuerzo es el flujo de materiales; el mismo consta de los procesos físicos, como son: almacenamiento, manipulación y transporte de la mercancía desde el proveedor hasta el consumidor final. El flujo de información por su parte va de la mano con el movimiento de los inventarios dentro de almacén y el volumen de entrada y salida de los mismos; con estos se puede lograr estimar las ventas y precisar los datos necesarios para la realización de pedidos.

3.11 Propiedades de una estrategia de compras y aprovisionamiento internacional eficiente

Una estrategia de compra y aprovisionamiento internacional no es eficiente por sí misma, sino que debe estar acompañada de una gestión y organización adecuada para alcanzar el nivel más alto de rendimiento que le permita lograr los objetivos gradualmente propuestos. Para ser considerada eficiente debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Plan de contingencia para administrar los suministros en caso de algún percance con los proveedores
- Plan estratégico de aprovisionamiento auxiliado por el departamento de compras para dar salida y entrada a la mercancía periódicamente mejorando el flujo de productos y optimizando la realización de las órdenes de compra.

- Método diseñado para evaluar exhaustivamente a los proveedores y evitar posibles riesgos o complicaciones futuras que puedan presentarse.
- Negociación inteligente al momento de seleccionar los proveedores, tomando en cuenta los principios del método Harvard (1980), el cual toma en cuenta que:
 - A) La negociación debe hacerse con personas que tengan una relación de interdependencia.
 - B) Es un proceso en el que se trata de incluir al oponente.
 - C) Cada parte quiere que el oponente tome una decisión específica que les convenga.
 - D) Se deben analizar las situaciones que ayuden a que la contraparte tome la decisión favorable a los intereses de la empresa, al igual que las circunstancias que podrían obstaculizar la misma.
 - E) Es necesario tener en mente la ganancia mutua y el largo plazo.

Este método consta de siete etapas, que son:

- 1- Determinación de la mejor alternativa de negociación para llegar a un acuerdo.
- 2- Exploración de los intereses de las partes.
- 3- Generación de opciones del acuerdo que son presentadas al momento de que las partes se reúnan a conversar sobre el mismo.
- 4- Evaluación de los criterios de legitimidad argumentos y justificaciones.
- 5- Evaluación de los compromisos aceptados por medio del contrato.

- 6- Diseño de una estrategia de comunicaciones efectiva y adecuada al acuerdo negociado
- 7- Protección de la relación que se establece luego del acuerdo y que peligró durante el proceso de negociación.
 - Gestión eficiente de la logística internacional relacionada a las importaciones de materias primas y de productos terminados.
 - Gestión y control adecuado e los inventarios y manejo de los almacenes y sus diferentes vertientes.
 - Medición y evaluación del desempeño de la estrategia logística de compra y aprovisionamiento para garantizar el logro de las metas asignadas en el tiempo establecido previamente.

La función de una estrategia eficaz en las compras y aprovisionamiento internacional es disminuir los costos de sus procesos productivos y operativos, llevar a cabo de manera eficiente la gestión de compras y proporcionar la mejor calidad posible y el mejor servicio a los clientes.

El adecuado diseño de una estrategia de compras no solo facilita el área de compras y/o aprovisionamiento si no, que contribuye a desarrollar la organización y permitir el logro total de sus objetivos.

Las organizaciones que tienen claras sus estrategias, y que se componen de planes de acción y metas medibles, tienen resultados muchos más exitosos que aquellas que no las poseen. Estas permiten optimizar el gasto externo, las operaciones de compras y son el motor para impulsar las estrategias corporativas en general.

La estrategia facilita la conexión con los interesados claves del negocio al definir claramente los objetivos y las iniciativas que permitirán su realización. Por lo mismo, cada estrategia es diferente y depende de factores como: el estado actual de la organización de compras, la visión que la empresa tiene sobre el área, las condiciones actuales del mercado, las iniciativas que se han completado y, lo más importante, la estrategia corporativa.

CAPÍTULO IV.-
ESCENARIO DE ANÁLISIS: RH MEJÍA &
CO., SRL

4.1 Historia

Rh Mejía & Co., SRL, es una compañía originaria de República Dominicana fundada en el año 1993 por el señor Ramón Hipólito Mejía, con la finalidad de importar frutas al territorio nacional que en él no se producen o que su producción no alcanza para satisfacer la demanda nacional.

Inicialmente esta empresa se dedicaba a importar pequeños contenedores de cualquier producto o mercancía para probar su aceptación en el país y estudiar que tan bien se comercializaba y la rentabilidad que este podría ofrecerle. Después de varios intentos importando diversas mercancías, el director de la compañía decide experimentar importando frutas, inicialmente manzanas, y se da cuenta que fue todo un éxito.

Desde ese entonces Rh Mejía & Co., SRL se mantiene en una constante búsqueda de la excelencia, importando mercancía selecta desde los estados unidos y chile, brindando la mayor calidad posible para satisfacer las exigencias del mercado y ofrecer un servicio personalizado.

Gracias a la ardua labor de Rh Mejía & Co., SRL, La República Dominicana puede tener frutas en toda época del año, a diferencia de tiempos anteriores que solo se podía ver manzanas en el país en temporadas navideñas. Además, importan otros tipos de frutas que no se producen en el país y que antes de ellos importarlas no eran muy consumidas en el país, tal es el caso del kiwi.

Para esta empresa poder comercializar, dar a conocer sus frutas y abarcar el país completo, se ubica en diversas provincias que sirven como puntos de ventas y despacho para los clientes ubicados en el interior. R H Mejía & Co., SRL, es una empresa relativamente pequeña, con un concepto familiar, es decir, que en ella no laboran muchos empleados, sino que las labores son compartidas y por ello sus instalaciones físicas no son muy extensas.

Actualmente esta empresa cuenta con 7 sucursales fijas y 5 puntos provisionales ubicados estratégicamente en temporadas navideñas para maximizar las ventas. Su sede principal se encuentra localizada en la José Contreras #66 zona universitaria, aquí es donde se encuentra la administración principal de la compañía y se manejan todas las operaciones contables, de ventas, pedidos y gestiones aduanales.

El almacén principal o cuarto frío de la empresa está localizado cerca del puerto de Haina, y es aquí donde se recibe la mercancía, se almacena, se inspecciona y se despacha a sus diferentes destinos. Este se podría considerar el centro de las operaciones internacionales de esta compañía ya que en él se reciben todos los contenedores con las mercancías recién importadas.

4.1.1 Misión

Distribuir las frutas más frescas en toda la República Dominicana, con el objetivo de satisfacer las necesidades del mercado dominicano, a través de nuestra diferenciación en calidad, producto, servicio y precio.

4.1.2 Visión

Ser el mejor importador-Distribuidor de frutas en la Republica dominicana, y con mayor reconocimiento a nivel nacional por la excelencia en servicio, productos y satisfacción del cliente.

4.1.3 Valores

- Trabajo en equipo
- Integridad
- Calidad
- Honestidad
- Responsabilidad
- Compromiso social

4.1.4 Objetivos

- Ser los líderes en el mercado de frutas, cumpliendo con los más altos estándares del mercado.
- Lograr la satisfacción plena de nuestros clientes y consumidores.
- Imponer una tendencia de consumo saludable y respetuosa al medio ambiente.

4.1.5 Políticas de seguridad

Somos los líderes en la comercialización de productos frescos importados; promovemos una vida saludable, transfiriendo conocimientos y buenas prácticas en el manejo de los mismos, agregando valor a nuestros clientes y consumidores.

Seguimos un riguroso proceso de revisión y evaluación de las frutas importadas, desde el momento que entra al territorio nacional, con la evaluación del ministerio de agricultura, hasta el momento que llega al almacén con la revisión del contenedor y de las cajas, y su posterior conservación en el cuarto frío con la temperatura ideal para cada tipo fruta y eliminar cualquier insecto haya violado los demás sistemas de seguridad.

Garantizamos la seguridad de nuestra empresa identificando, evaluando y definiendo procesos y controles para mitigar las actividades ilícitas, conductas delictivas y otros posibles riesgos. Somos guardianes celosos de la integridad de nuestra imagen, entorno, estructura física y capital humano.

Aseguramos la permanencia de lo establecido y la mejora continua tanto a través de nuestros sistemas de capacitación y control, como de nuestro personal, el cual está comprometido con el cumplimiento de procesos y políticas del sistema de seguridad.

4.1.6 Cartera de productos

Manzanas:

- Red delicious

- Golden delicious
- Granny Smith
- Gala
- Fuji
- Braeburn
- Cripps pink
- Honey crisp
- Pink lady
- Jonagold

Cítricos:

- Naranjas
- Clementinas
- Limón amarillo
- Limón verde
- Pomelos

Uvas

- Red Globe
- Verdes sin semilla

- Rojas sin semilla
- Negras sin semilla

Peras

- Verdes D Anjou
- Verdes Packham
- Rojas D Anjou
- Marrones Bosc
- Asiáticas Hoshui

Frutos secos

- Nueces
- Avellanas
- Almendras
- Nueces mixtas

Otras Variedades

- Pasas racimales
- Pasas sin semilla
- Ciruelas pasas sin semilla
- Ciruelas rojas

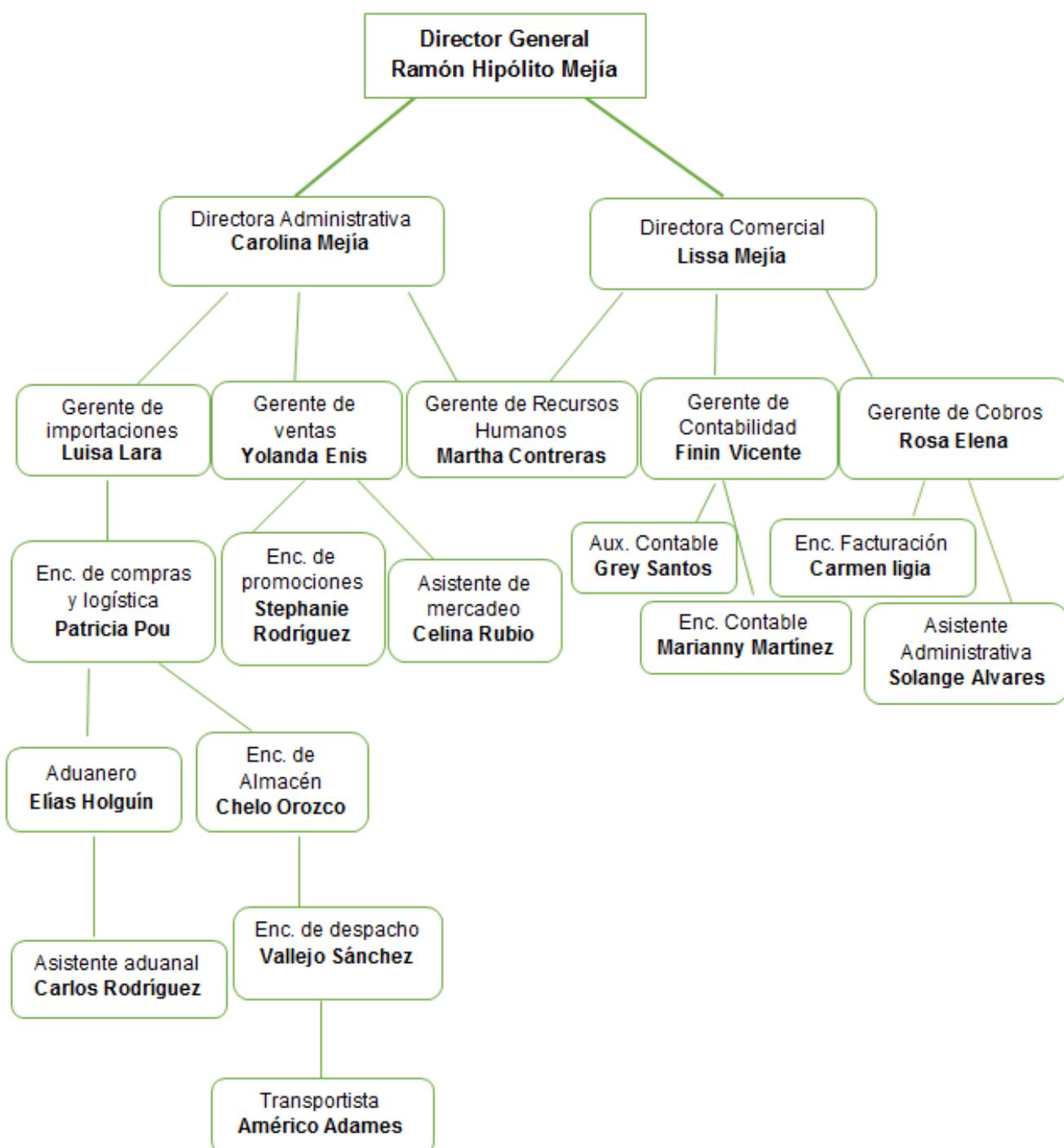
- Ciruelas negras
- Nectarines
- Kiwis
- Cherries
- Melocotones
- Batata Americana
- Entre otros.

4.1.7 Certificación Internacional

Rh Mejía posee la certificación de Operador Económico Autorizado (OEA), la cual es una certificación impulsada por la organización mundial de aduanas para homologar entre diferentes empresas a nivel mundial medidas de seguridad, para garantizar un comercio seguro y reforzar la seguridad de la cadena de suministro.

Esta certificación brinda la ventaja de agilizar el cruce de mercancías, incrementar la seguridad de los embarques, simplificación y facilidades administrativas, priorización en el despacho aduanero y reconocimiento mutuo con otros países.

4.2 Organigrama Institucional



Fuente: Departamento de Recursos Humanos de Rh Mejía & Co., SRL

4.3 Capital

El capital social de la empresa Rh Mejía & Co. SRL, está conformado por tres inversionistas, siendo el principal inversionista el Sr. Ramón Hipólito Mejía con un 80% de las acciones de la empresa, y sus hermanas las Sras. Lissa Mejía y Carolina Mejía, cada una con 10% de las acciones totales.

Esta empresa fue fundada por el empresario Ramón Hipólito Mejía, con ayuda de su padre Hipólito Mejía, quien confió en su hijo mayor y destinó treinta millones de dólares para la inversión en un negocio, en primera instancia Ramón Hipólito fracasó y perdió la mitad del dinero de inversión, pero al pasar de los años adquirió experiencia y con perseverancia logró crear la empresa que en la actualidad supe a la mayoría de las grandes cadenas de supermercados con las mejores frutas importadas.

4.4 Clientes

Rh Mejía & Co., SRL Cuenta con una amplia gama de clientes de los cuales se destacan los supermercados, Hoteles, Reposterías, panaderías y mini markets.

Dentro de los clientes supermercados más destacados están:

- Almacenes Iberia,
- Almacenes Zaglul,
- Supermercado Amigo,
- Supermercado Troncoso Arias

- Supermercado Dragón de Oro
- Supermercado 100%
- Supermercado C-mella
- Hola Good Market
- Hola Food Market
- Híper Uno
- Supermercados Liver Pool
- Supermercados Caribe
- Supermercados Cumbre
- Supermercado Ortiz Guerrero
- Supermercados Plaza Lama
- Hipermercados Ole
- Supermercados Bravo
- Almacenes Unidos
- Súper Fresh Market
- Price Smart
- Supermercados La Cadena

- Supermercados Carrefour
- Supermercados Nacional
- Supermercados Jumbo
- Almacenes Garrido
- City Market
- Supermart
- Supermercados La Sirena
- Súper Pola
- Supermercado Amigo
- Supermercado Dragón de Oro
- Supermercado 100%
- Supermercado Snap
- Supermercado Tellus
- Meat Depot
- Supermercado La Cadena
- Supermercado Marche
- Supermercado Fortuna

- Supermercado La Placita
- Supermercado Jade
- Supermercado José Luis
- Supermercado El Encanto
- Supermercado Aponte
- Supermercado Summit
- Supermercado Playero, entre otros.

Reposterías

- La Dolcherie de Natalia
- Panadería y repostería Villar Hermanos

Hoteles

- Hotel Casa de Campo
- Hotel Embajador
- Hotelera Bávaro-Hotel Beach
- Hotelera Bávaro-Palace Deluxe
- Occidental Mall Punta Cana
- Hotel Lina
- Hotel Dreams

- Sunscape Bávaro beach
- Zoerty Aqua
- Dreams Punta Cana
- Playa Cana
- Dreams La Romana
- Cap Cana
- Playas Bávaro Punta Cana
- Majestic Colonial
- Arena Gorda
- Hotel JW Marriott

Además de estos clientes mencionados, la empresa posee clientes de contado que realizan sus pedidos de manera ocasional.

4.5 Proveedores

La empresa Rh Mejía & Co., SRL realiza sus importaciones provenientes de los Estados Unidos y Chile, contando con los mejores proveedores que cumplan con los más altos estándares de calidad y rigurosidad en la producción, exportación y cuidado de las frutas.

Los proveedores de los Estados Unidos son:

- Washington Fruit and Produce Co

- SunFresh Produce
- Evans Fruit Co
- Chelan Fresh Fruit
- Oneonta Trading Corporation

Los proveedores de Chile son:

- Prolan SAC
- Dole Chile
- Propal
- Polar Fruit International.

4.5.1 Relación con los proveedores actuales

Rh Mejía & Co., SRL, tiene una buena relación con sus proveedores, esto se ve reflejado en el hecho de que llevan 25 años en el mercado importando de los mismos países y proveedores. A pesar de la buena relación que estos poseen, se ven en la necesidad de contar con nuevos proveedores, ya que es bueno diversificar la oferta de productos y evaluar diferentes opciones.

4.6 Competencia

Actualmente la empresa cuenta con dos competencias directa que son: Fruthosa del Pacifico, SRL y Alinca, SRL. Son empresas que al igual que RH Mejía se dedican a la importación, venta y distribución de frutas en el país.

Los supermercados grandes además de ser clientes de la empresa, en algún momento pueden resultar ser competencia.

Esto se debe, a que en ocasiones ellos también importan furgones de frutas para uso propio y para venderles a clientes informales, esto le resta ventas a la empresa y por esto pueden ser clientes o competencia indirecta.

4.6.1 Participación en el mercado dominicano

La empresa Rh Mejía & Co., SRL, ocupa la posición número 1 del mercado, alcanzando el mayor número de clientes y ventas del territorio nacional, esto se debe a su tiempo en el mercado y a sus tácticas de colocar sucursales y puntos de ventas provisionales en temporada alta en diferentes provincias de manera estratégica. Además, posee el mayor número de contratos y acuerdos de ventas con supermercados importantes del país.

4.7 Estrategias actuales de compras y aprovisionamiento internacional

La estrategia de compra y aprovisionamiento actual que utiliza la empresa es importar sus frutas desde los Estados Unidos y Chile. Estados Unidos es considerado como uno de los mejores productores de manzanas a nivel mundial. Además, la República Dominicana sostiene un acuerdo de libre comercio con estados unidos y las manzanas se importan con un 0% de arancel. Por consiguiente, la empresa importa todas las variedades de manzanas desde el mismo, además de otras variedades de frutas como ciruelas pasas, melocotones, frutos secos, entre otros.

Los cítricos, Peras y Kiwi son importados desde Chile ya que Chile destaca en la producción de frutas, específicamente de las mencionadas anteriormente, son muy responsables con la exportación y venden a precios muy competitivos.

4.7.1 Procedimiento de compra

Para el procedimiento de compra la encargada del área cuenta con una tabla en Excel que contiene el comportamiento de las ventas y pedidos en años anteriores por meses, esta es una forma de estimar el volumen de frutas que se va a pedir. Generalmente el volumen de pedidos se mantiene estable de 5 a 10 contenedores semanal, exceptuando en épocas de octubre a diciembre que supera este rango, siendo esta la temporada más alta.

Cada año realizan los pedidos acordes con el comportamiento del año anterior, a esto adicionan un 20% más para mitigar errores en la proyección. Dichas proyecciones están por años de manera general y por mes de manera específica en cada tipo de frutas. Los pedidos se realizan de manera informal, vía correo electrónico al proveedor.

4.7.1.1 Tiempo de entrega de los pedidos

Los pedidos se entregan por lo general un mes después de haberse realizado, en el caso de Chile los pedidos pueden durar hasta 1 mes y 14 días esto depende del proveedor y de las frutas solicitadas.

4.7.1.2 Términos utilizados en la contratación

El término utilizado por Rh Mejía es el C&F costo y flete, este es el término más conveniente para la empresa pues la misma cuenta con su propia aseguradora por lo que no necesitan que los proveedores le proporcionen seguro y dejan en sus

manos los costos logísticos ya que ellos solo se encargan de recibir la mercancía en el Puerto de Caucedo.

4.7.1.3 Documentos utilizados

Para realizar la importación de frutas hacia la República Dominicana se requiere:

- 1- Copia de la factura comercial enviada por el proveedor para poder adjuntarlo a la solicitud del permiso de agricultura
- 2- Solicitar el permiso y la guía de no objeción en agricultura a través del siga.
- 3- El certificado de origen emitido por aduanas a través del SIGA.
- 4- Plantilla de liquidación con el pago de impuestos por el contenedor.
- 5- La factura comercial original, el Bill of Lading, el certificado fitosanitario y el certificado de origen, todos estos documentos deben ser enviados por el proveedor de manera física y originales para su posterior presentación y desaduanización de la mercancía.

4.7.2 Posibilidades de mejora en el área de compras

La mejora del proceso de compras de manera general es prioritaria para empresa, se debe de crear un diagrama de flujo solido de cada eslabón que se debe seguir para emitir las compras. Además, en los últimos años y con la aparición de las nuevas tecnologías y más en concreto de Internet, la gestión de compras internacional ha visto una importante oportunidad para mejorar, es por esto que la empresa de estudio al identificar proveedores podría aplicar una estrategia de compras y negocios por medio del comercio electrónico, creando una base de datos automatizada con todos sus proveedores. La entrada a negocios por medios de la tecnología le permitiría a la empresa Acceso a mayor número de proveedores

potenciales posibilitando el acceso a mayor número de ofertas de manera rápida, sencilla y automática y negociaciones más eficaces y eficientes debido a las importantísimas posibilidades de intercambio de información con los proveedores.

4.8 Rotación de Inventario

El inventario de la empresa se realiza de manera mensual por el encargado del cuarto frío y demás trabajadores del área con una tabla de conteo, de manera física y luego estos datos lo ingresan al sistema para realizar las cotizaciones de los clientes en base a lo que poseen en el cuarto frío.

4.8.1 Volumen de mercancía anual que recibe la empresa

Rh Mejía lleva la secuencia de cada embarque que recibe, de esta forma tiene debidamente identificados cada uno de ellos y lleva actualizado hasta la fecha cuantos embarques y contenedores van en el año. Anualmente la empresa Rh Mejía recibe aproximadamente 300 embarques para un total de alrededor de 500 contenedores de 40 pies refrigerados cada uno.

4.8.2 Política de almacenamiento apropiado para la conservación de las frutas

Las frutas, siendo un producto perecedero a pesar de los conservantes añadidos, necesitan un trato diferente a cualquier otro producto e incluso una manipulación especializada para evitar que la mercancía sufra daños. El ambiente en que reposarán las mismas debe ser acondicionado a la medida para el tipo de frutas, el utilizado por Rh Mejía & Co., SRL se describe a continuación.

4.8.2.1 Almacenes

Rh Mejía cuenta con seis almacenes ubicados de manera estratégica para facilitar el despacho de las frutas. Por el tipo de mercancía que la empresa ofrece, se ve en la necesidad de contar con cuartos fríos para la conservar la calidad de las frutas.

4.8.2.2 Organización de los almacenes

Los almacenes están organizados desde el más frío hasta el menos frío, para su conservación. Los mismos están divididos de acuerdo a la temperatura que cada fruta necesite, las uvas se colocan en un solo cuarto frío, las manzanas, peras, kiwis en otro y los cítricos en el último cuarto frío.

4.8.2.3 Temperatura de los almacenes

El primer cuarto frío es el de las uvas en sus diferentes tipos: Rojas, negras y verdes. El mismo mantiene una temperatura entre -1 y 0 grados centígrados para la conservación de las mismas y evitar su rápida maduración.

El segundo cuarto frío es el de las manzanas y peras. El mismo se mantiene una temperatura entre 0 y 2 grados centígrados para mantener controlada la humedad y evitar la maduración de las mismas.

El Último cuarto frío es el de los cítricos en sus diferentes variedades. Este mantiene una temperatura entre 6 a 8 grados centígrados, este tipo de frutas es más duraderas que las anteriormente mencionadas y por ende no necesitan una temperatura tan elevada como las demás.

4.9 Situación actual del proceso de aprovisionamiento y almacenamiento

Tomando en cuenta los criterios mencionados en el capítulo 2, donde se especifica que el aprovisionamiento es una de las funciones logísticas de mayor relevancia, a nivel industrial, sin embargo no es una labor aislada y como todo sistema está compuesto de diferentes fases, se deben de considerar diferentes criterios para analizar si el proceso de aprovisionamiento de una empresa es el correcto, estos son el cálculo de necesidades de la empresa (consumo, reemplazo, seguridad y el factor tiempo), la compra oportuna, el almacenamiento (ubicación y custodia de los artículos en almacén, conservación de materiales y mantenimiento de la seguridad), la distribución (atención a los requerimientos usuarios en el tiempo y forma correcta) y control de inventario (mantenimiento de la cantidad exacta en abastecimiento en lugar y tiempo oportuno sin sobrepasar la capacidad de instalación).

El actual sistema de aprovisionamiento en la empresa en estudio se queda muy lejos del ideal, ya que existen retrasos en las liberaciones de productos relacionados, no existe un registro y manejo adecuado en el sistema de inventarios, la relación con los proveedores no les exige un tiempo adecuado de entrega y los mismos tienen cierto poder de negociación sobre la empresa, lo que le exige a la misma mantenerse en una constante búsqueda de proveedores para no caer en dificultades por falta de entrega.

4.9.1 Posibilidades de mejora en el sistema de aprovisionamiento y almacenamiento

La gestión de aprovisionamiento, no se puede seguir como si fuese un patrón constante bajo cualquier circunstancia; ya que esta adapta a diferentes estrategias dependiendo del tipo de problema o situación al que se enfrente la empresa. Tomando en cuenta que la empresa de estudio cuenta con proveedores internacionales, lo que implica costos de importación, es por ello que se recomienda comparar entre distintos proveedores antes de elegir, se deben de revisar los factores de costo, como su precio en el tipo de moneda local, las comisiones o pagos a intermediarios, los términos de pago y los cargos financieros, los impuestos, el costo de inventario, la labor de documentación, los riesgos de inventario, los seguros, los cargos de importación y los costos de transporte.

La selección adecuada del proveedor teniendo en cuenta los puntos anteriores, puede ayudar a reducir los costos al reducir el valor del inventario, así como mejorar el servicio al cliente. A este respecto se desarrolló un breve estudio de análisis de cómo se deben de elegir los proveedores ideales, ya que todas las frutas que vende la empresa de manera local requieren ser importadas. Como posibilidad de mejora además de un análisis de proveedores internacionales, se identifica determinar el volumen de mercancía que recibe la empresa, las temporadas lucrativas para así tener una mejor planificación de tiempo en requerimientos de entrega de los pedidos. En adición a esos aspectos también es necesario adecuar un sistema de inventarios con el fin de que cuando las frutas lleguen al almacén de la empresa

tengan un buen almacenamiento, no sufran daños y salgan a distribución en tiempo correcto.

4.9.2 Temporadas más lucrativas para la venta de los productos importados

La temporada más lucrativa para la empresa en términos de ventas es entre noviembre y diciembre. Esto se debe a la tendencia del consumidor, de comer frutas en épocas navideñas, se podría decir que un 50% de las ventas se producen entre enero y octubre y el otro 50% de ellas entre noviembre y diciembre.

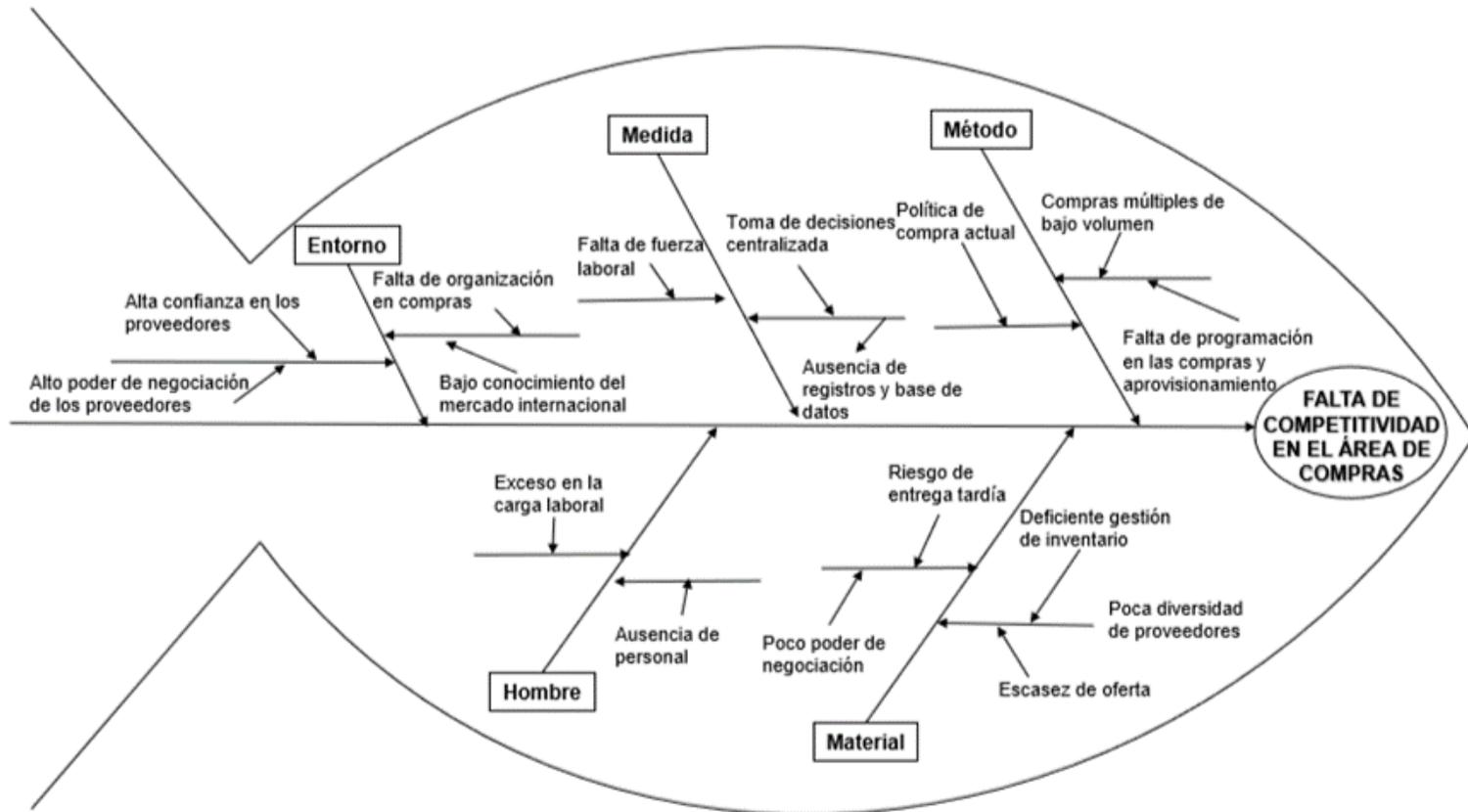
4.10 Diseño del diagrama de causa y efecto

Luego de haber descrito y analizado el estado actual del proceso de compras que maneja la empresa de estudio y presentado las consecuencias o impactos que el sistema de compras actual está generando, a continuación, se presenta un análisis con las causas raíces que en conjunto llevan a que el sistema de compras actual de la empresa sea tan ineficiente y no sea gestionado estratégicamente para el beneficio de la empresa.

Por ello, esta parte del capítulo se centrará en analizar las distintas causas que fomentan la problemática de la falta de competitividad del departamento de compras y aprovisionamiento de las empresas, por concepto de mal de organización en compras y el mal manejo de los inventarios. Para facilitar el análisis de las causas, se empleó la herramienta de análisis Causa-Efecto de Ishikawa donde se evaluaron las causas debidas al entorno, factor humano, a los métodos, mediciones y materiales. A continuación se muestra el diagrama No. 1 donde se realizó el análisis Causa-Efecto:

Diagrama No. 1

Diagrama del análisis Causa-Efecto de Ishikawa



Como se puede apreciar en el diagrama No.1, las causas de la falta de competitividad en el área de compras y aprovisionamiento, son diversas y cada una de ellas contribuye a que el proceso de compras no se desarrolle de manera óptima. Las variables que tienen mayor cantidad de causas son el entorno, medida y materiales. Asimismo se puede determinar que una de las subcausas que se encuentra en más de una variable y que es consecuente en más de una causa es lo relacionado a la falta de fuerza laboral que la empresa actualmente mantiene. Por otro lado, otra de las subcausas que fomenta la problemática en mención y que aparece en varias causas es la falta de organización y programación en las compras y aprovisionamiento que está relacionada a la política de compra y aprovisionamiento actual.

4.11 Análisis de la situación actual de la empresa aplicando las 5 fuerzas de Porter

1- Amenaza ante nuevos entrantes:

El escenario ideal para mitigar esta fuerza es la existencia de altas barreras de entradas y bajas barreras de salidas. En ese sentido para establecer los nuevos procesos de Rh Mejía, es necesario determinar las barreras que posee el mercado.

a) Barreras de entrada:

- Canales de distribución poco asequibles debido al mal estado de algunas carreteras.

- Altos costos logísticos en caso de que no haya compras voluminosas
- Dificultades en la selección de proveedores debido a la poca variedad de los mismos.
- Alto riesgo de sufrir pérdidas en las mercancías debido a su naturaleza perecedera.
- Cantidad de requerimientos sanitarios y fitosanitarios para la venta del producto.
- Monopolización del mercado por parte de la empresa en estudio.

b) Barreras de salida:

- Maquinaria especializada y provista de constante mantenimiento para mantener refrigeradas las frutas.
- Altos costes de salida, como son la indemnización a los empleados, liquidación de la mercancía en existencia, entre otros.

En ese sentido, el escenario ideal para Rh Mejía & Co., SRL es logrado en su totalidad, puesto que son mayores las barreras de entrada que de salida.

2- Poder de negociación con los proveedores:

El poder de negociación con los suplidores es bastante alto para la compañía, debido a la variedad y cantidad que posee de los mismos. De igual forma, la compra por volumen favorece e incrementa la capacidad de la empresa para regatear el precio de venta de la unidad requerida.

Las desventajas con las que cuenta Rh Mejía & Co., SRL, son:

- Ausencia de un esquema de selección de proveedores potenciales.
- Falta de formalidad en la negociación con los suplidores actuales.

A pesar de que la empresa no se encuentra interesada en evaluar un proveedor potencial, es necesario contar con un proceso para buscar, identificar y seleccionar los mismos, para el momento en que se vaya a necesitar.

3- Poder de negociación con los clientes:

Rh Mejía & Co., SRL, mitiga de forma adecuada y satisfactoria la posibilidad de que los clientes tengan poder de negociación contra la empresa, puesto que la compañía abarca aproximadamente el 80% del mercado, convirtiéndole en el principal suplidor de frutas del país. De esta forma las opciones de compras se reducen y las alternativas que puedan tener los clientes, quedan eliminadas casi en su totalidad.

Por otro lado, la demanda de las frutas proviene de tipos de clientes diferentes, donde algunos ameritan tratos más personalizados, precios más cómodos, mayor calidad en las frutas, entre otras características que son secundarias para otros consumidores; por tanto, la demanda no es sofisticada en su totalidad y es necesario atenderla según sus necesidades.

4- Amenaza de productos sustitutos:

Las frutas son productos únicos, irrepetibles y con características que diferencian una variedad de otro; la empresa cuenta con cada variedad

de la fruta convirtiendo a estos en productos sustitutos dentro de su misma cartera. La mayor amenaza son las cosechas caseras de algunas frutas existentes en República Dominicana, sin embargo, la mayoría de estas son frutas tropicales que no forman parte del portafolio de Rh Mejía & Co., SRL.

5- Rivalidad entre competidores:

En caso de la competencia, es prácticamente nula puesto que su volumen de ventas es mucho mayor que cualquier competidor, tornando la participación en el mercado de este en un porcentaje no alarmante, y en algunas ocasiones, hasta insignificante.

El crecimiento de la industria se da por temporadas y cada año aumenta lentamente, sin embargo, el volumen de ventas es constante debido a que son productos de consumo diario. Los competidores existentes comparten poco porcentaje del mercado, por tanto, no hay un equilibrio competitivo en el mismo.

CAPÍTULO V.-
ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE
RESULTADOS

5.1 Técnicas de investigación.

Las técnicas que se utilizarán en el presente estudio son las siguientes:

- **Entrevistas:** Se diseñarán en base a una estructura previamente establecida y se aplicarán a los gerentes relacionados a los temas de logística, compra y aprovisionamiento, almacenamiento y distribución en la empresa Rh Mejía & Co., así como también a empleados de la compañía que tengan contacto directo con la cadena logística empresarial y participen de ella.
- **Encuestas:** Se compondrá por una serie de preguntas estipuladas por los sustentantes y que sus posibles respuestas se encuentren orientadas al logro de los objetivos establecidos en la investigación brindando una mirada objetiva sobre las dificultades actuales de la estrategia actual de la empresa. Se aplicarán a algunos proveedores, distribuidores, entre otros agentes involucrados en las diferentes etapas de la cadena logística.

5.2 Población

Empleados del área de importación y logística: 18

Dueños de la compañía: 3

La población cuenta con un total de 21 personas, compuestas por todas las que están involucradas en la importación de Rh Mejía & Co., SRL.

5.3 Muestra

La selección y adecuación de la muestra se determina según lo descrito en adelante.

5.3.1 Tamaño de la muestra

$$Z= 1.96$$

$$P= 0.50$$

$$Q= 0.50$$

$$e= 0.05$$

$$N= 302$$

$$n= ¿?$$

$$n = \frac{z^2 PQN}{(N - 1) e^2 + z^2 PQ}$$

$$n = \frac{(1.96)^2(0.50)(0.50)(21)}{(21 - 1) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{(3.8416)(5.25)}{(20)(0.0025) + (3.8416)(0.25)}$$

$$n = \frac{20.1684}{(0.05) + (0.9604)}$$

$$n = \frac{20.1684}{1.0104}$$

$$\underline{n = 19.96}$$

Recopilando los conceptos propuestos por Fischer y Navarro en (1984), utilizando la fórmula de muestreo se llega a la conclusión de que, si la población es menor de 100, pues la muestra debe igualar al total de la población.

Por tanto: Muestra = Población. La muestra será de 21 personas. De acuerdo a este concepto se aplicarán 21 encuestas.

5.3.2 Tipo de muestra

En esta investigación se utilizará la técnica de muestreo no probabilística. De tipo por conveniencia, puesto que las personas a encuestar se encuentran en el momento y lugar indicado para poder realizar la encuesta.

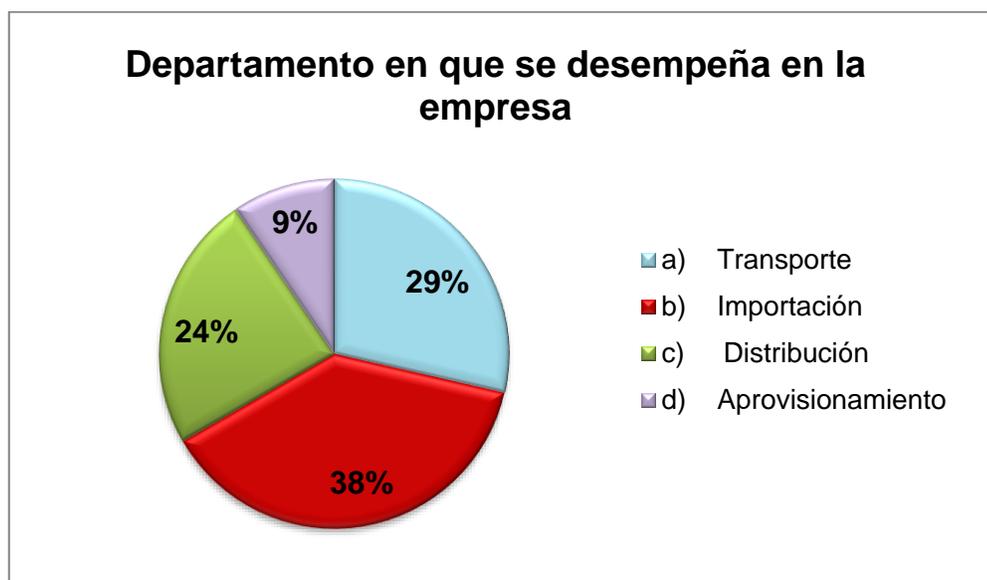
5.4 Resultados de la encuesta

Tabla No. 1
Departamento en que se desempeña en la empresa

Alternativas	Frecuencias	Por cientos
a) Transporte	6	29%
b) Importación	8	38%
c) Distribución	5	24%
d) Aprovisionamiento	2	9%
Total	21	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Dpto. de compras internacionales en Rh Mejía & Co., SRL

Gráfico No. 1



Fuente: Tabla No.1

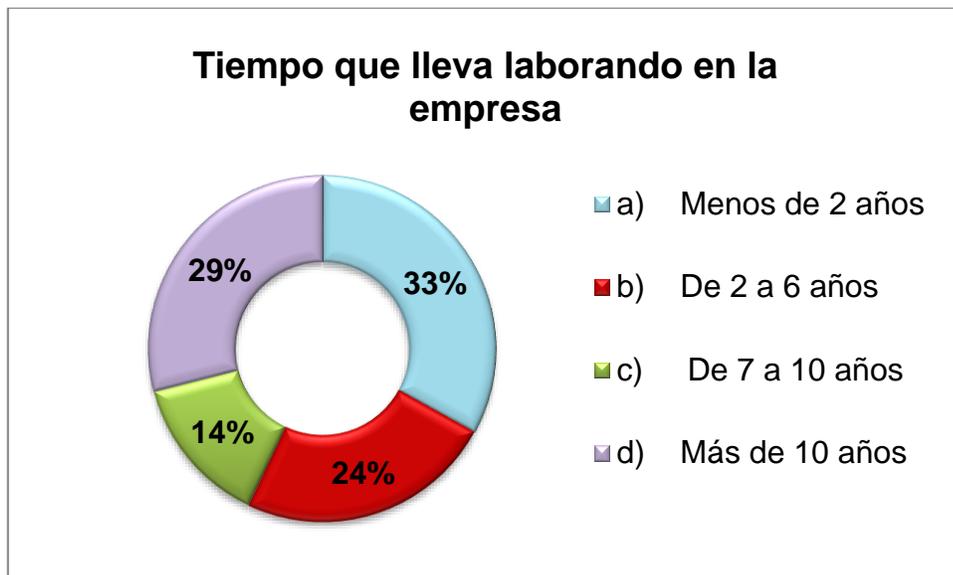
Según la tabla no. 1 de los 21 encuestados el 38% desempeña sus funciones en el departamento de importación, el 29% labora para el área de transporte, un 24% tiene sus tareas en la distribución y solo un 9% se encuentra en la división de aprovisionamiento; siendo el primero el más poblado de todos.

Tabla No. 2
Tiempo que lleva laborando para la empresa

Alternativas	Frecuencias	Por cientos
a) Menos de 2 años	7	33%
b) De 2 a 6 años	5	24%
c) De 7 a 10 años	3	14%
d) Más de 10 años	6	29%
Total	21	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Dpto. de compras internacionales en Rh Mejía & Co., SRL

Gráfico No. 2



Fuente: Tabla No.2

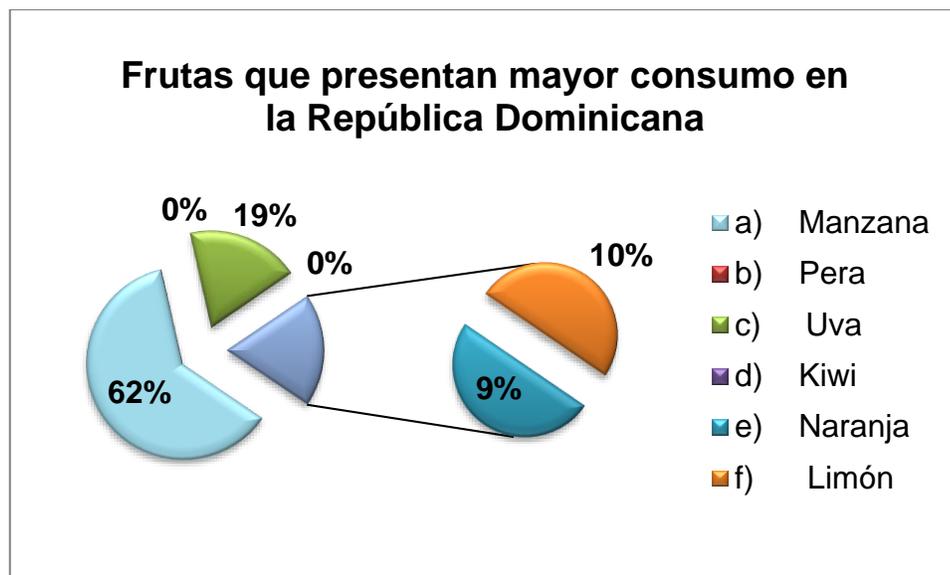
Tomando en cuenta el tiempo de labor en la empresa de los 21 encuestados, se puede concluir que un 33% tiene menos de 2 años en la misma, el 29% posee más de 10 años, el 24% ha brindado sus servicios por un período mayor de 2 años y menor de 6 años y solo el 14% ha laborado para la compañía entre 7 y 10 años; convirtiendo a la misma en una compañía con empleados de experiencia mínima en su mayoría.

Tabla No. 3
Frutas que presentan mayor consumo en la República Dominicana

Alternativas	Frecuencias	Por cientos
a) Manzana	13	62%
b) Pera	0	0%
c) Uva	4	19%
d) Kiwi	0	0%
e) Naranja	2	9.5%
f) Limón	2	9.5%
Total	21	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Dpto. de compras internacionales en Rh Mejía & Co., SRL

Gráfico No. 3



Fuente: Tabla No.3

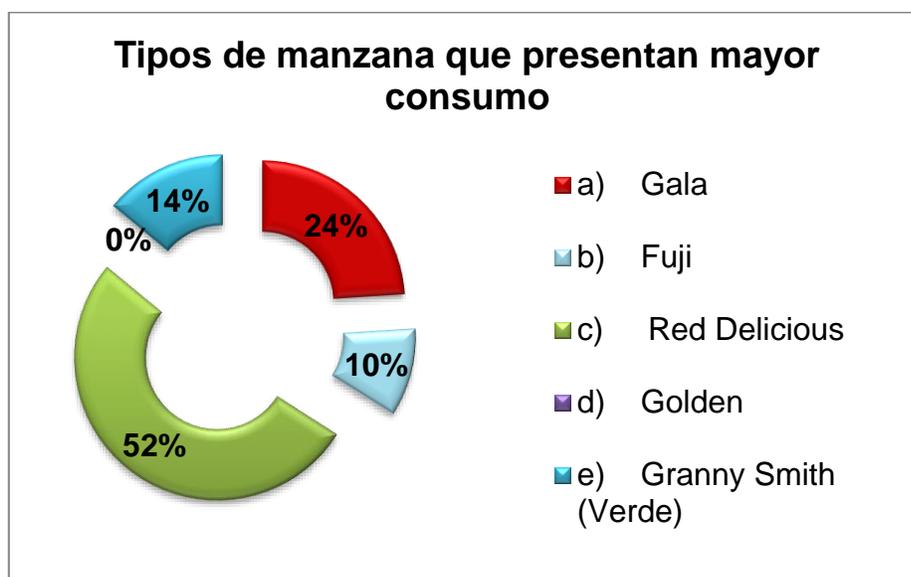
Los encuestados consideraron que la fruta de mayor consumo en el país es la manzana con un 62% del total, seguida de la uva, con un 19%, posteriormente la naranja y el limón con un 10% cada una y las que menos consumo presentan son el kiwi y la pera, con un 0% del total.

Tabla No. 4
Tipos de manzana que presentan mayor consumo

Alternativas	Frecuencias	Por cientos
a) Gala	5	24%
b) Fuji	2	10%
c) Red Delicious	11	52%
d) Golden	0	0%
e) Granny Smith (Verde)	3	14%
Total	21	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Dpto. de compras internacionales en Rh Mejía & Co., SRL

Gráfico No. 4



Fuente: Tabla No.4

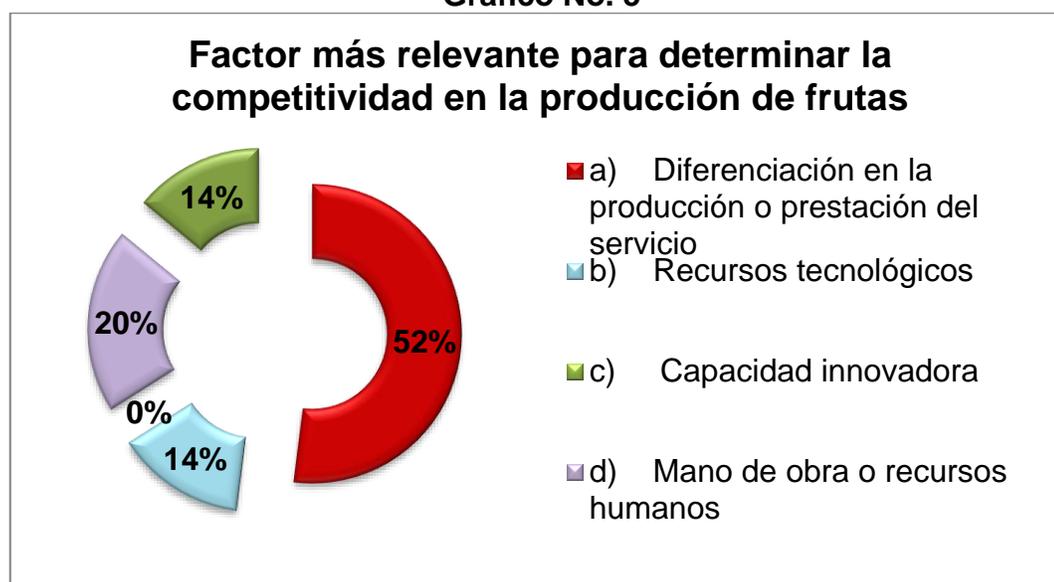
Según la tabla no. 4 que refleja los tipos de manzana que conforman la cartera de productos de la compañía, se puede concluir que la de mayor consumo es la Red Delicious, conocida tradicionalmente como manzana roja y ocupando un 52% de la totalidad. Ocupando el segundo lugar se encuentra la manzana Gala con un 24%, seguida de la manzana Granny Smith o verde, tomando el cuarto lugar con un 14%, la manzana Fuji se queda en quinto con un 10% y por último la manzana Golden con un 0%.

Tabla No. 5
Factor más relevante para determinar la competitividad en la producción de frutas

Alternativas	Frecuencias	Por cientos
a) Diferenciación en la producción o prestación del servicio	11	52%
b) Recursos tecnológicos	3	14%
c) Capacidad innovadora	0	0%
d) Mano de obra o recursos humanos	4	20%
e) Recursos financieros	3	14%
Total	21	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Dpto. de compras internacionales en Rh Mejía & Co., SRL

Gráfico No. 5



Fuente: Tabla No.5

Los encuestados consideran que el factor de mayor peso en la determinación de la producción de frutas es la diferenciación en la producción o prestación del servicio, representando este el 52% de las respuestas. Le sigue la mano de obra y los recursos humanos con un 20% y en partidas iguales se encuentran los recursos tecnológicos y los recursos financieros, con un 14% cada uno. El aspecto de menor relevancia sería la capacidad innovadora puesto que adquiere un 0% de las respuestas obtenidas.

Tabla No. 6
¿La modernidad de la maquinaria y automatización de los procesos son importantes para la calidad de la producción?

Alternativas	Frecuencias	Por cientos
a) Si	18	86%
b) No	3	14%
Total	21	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Dpto. de compras internacionales en Rh Mejía & Co., SRL

Gráfico No. 6



Fuente: Tabla No.6

El resultado arrojado de las encuestas aplicadas afirma que es importante modernizar los equipos y la maquinaria y automatizar los procesos para aumentar la calidad en la producción siendo el 86% de las respuestas afirmativas y solo un 14% negativa.

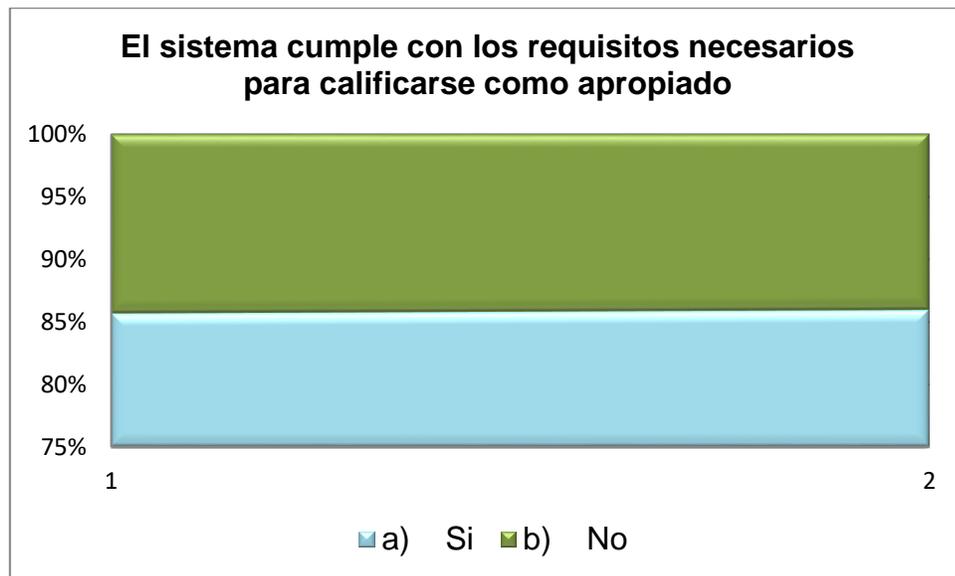
Tabla No. 7

¿El sistema de compras cumple con los requisitos necesarios para calificarse como apropiado?

Alternativas	Frecuencias	Por cientos
a) Si	18	85%
b) No	3	15%
Total	21	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Dpto. de compras internacionales en Rh Mejía & Co., SRL

Gráfico No. 7



Fuente: Tabla No.7

El 86% de los empleados encuestados afirma que el sistema de compras y aprovisionamiento internacional de la compañía cumple con los requisitos necesarios para calificarse como apropiado, mientras que un 14% entiende que no los cumple.

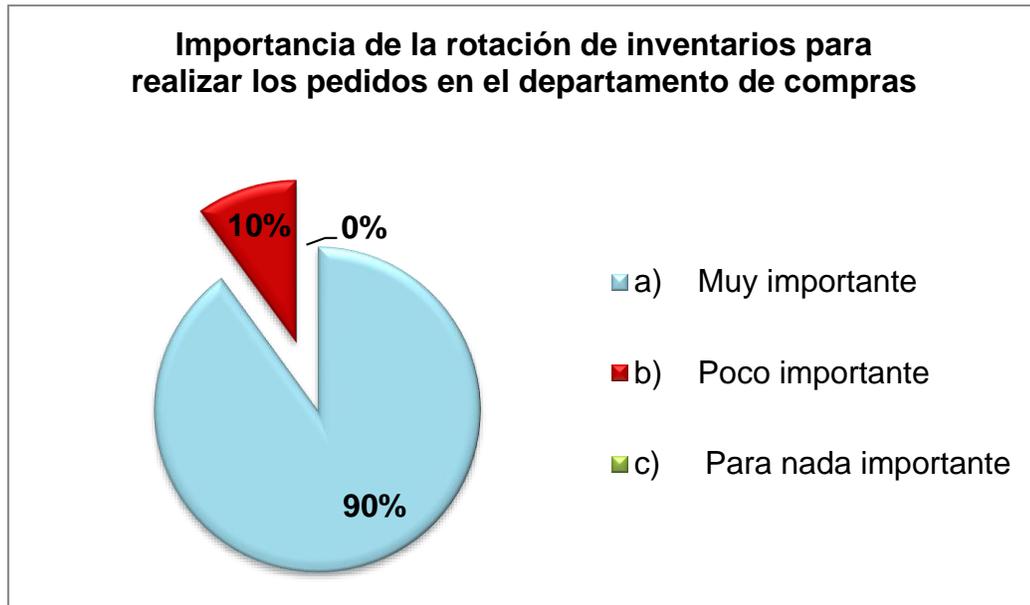
Tabla No. 8

Importancia de la rotación de inventarios para realizar los pedidos en el departamento de compras

Alternativas	Frecuencias	Por cientos
a) Muy importante	19	90%
b) Poco importante	2	10%
c) Para nada importante	0	0%
Total	21	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Dpto. de compras internacionales en Rh Mejía & Co., SRL

Gráfico No. 8



Fuente: Tabla No.8

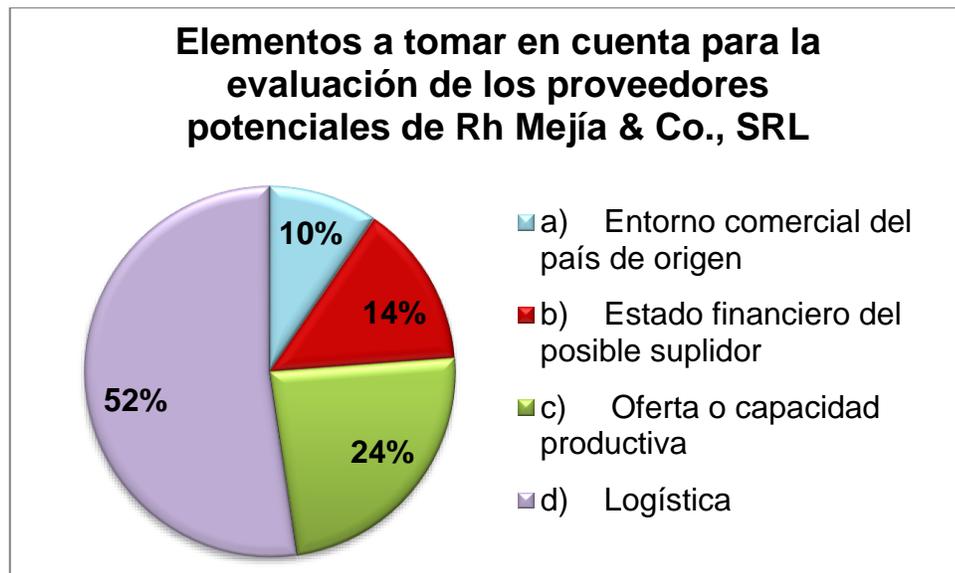
El 90% de los empleados encuestados concuerda en que es muy importante conocer la rotación de inventarios por parte del departamento de compras para realizar adecuadamente los pedidos. Sin embargo, el 10% asume que la importancia de este dato es relativamente baja para el departamento y ninguno consideró que fuera para nada importante el dato, representando el 0%.

Tabla No. 9
Elementos a tomar en cuenta para la evaluación de los proveedores
potenciales de Rh Mejía & Co., SRL

Alternativas	Frecuencias	Por cientos
a) Entorno comercial del país de origen	2	10%
b) Estado financiero del posible suplidor	3	14%
c) Oferta o capacidad productiva	5	24%
d) Logística	11	52%
Total	21	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Dpto. de compras internacionales en Rh Mejía & Co., SRL

Gráfico No. 9



Fuente: Tabla No.9

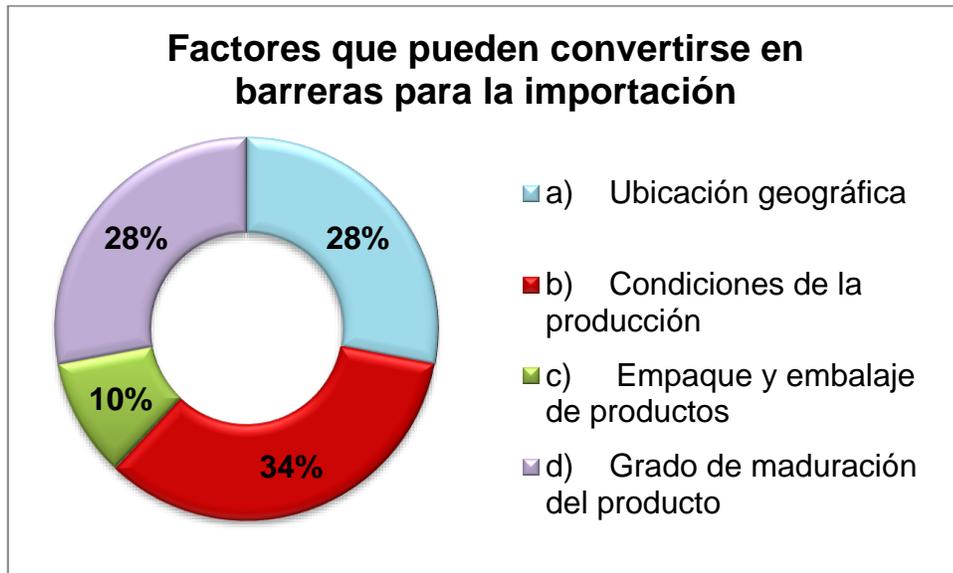
El elemento más relevante a considerar para evaluar proveedores de frutas potenciales para la empresa, según la tabla no.9 es el aspecto logístico, que representa el 52% de las respuestas, seguido de la oferta o capacidad productiva asumiendo el 24%, también el estado financiero del posible suplidor que figura como el 14% y por último el entorno comercial del país de origen con un 10% convirtiendo este en el menos relevante.

Tabla No. 10
Factores que pueden convertirse en barreras para la importación

Alternativas	Frecuencias	Por cientos
a) Ubicación geográfica	6	28%
b) Condiciones de la producción	7	34%
c) Empaque y embalaje de productos	2	10%
d) Grado de maduración del producto	6	28%
Total	21	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Dpto. de compras internacionales en Rh Mejía & Co., SRL

Gráfico No. 10



Fuente: Tabla No.10

Dentro de los aspectos que pueden convertirse en barreras para la logística de importación se destacan en primer lugar las condiciones de la producción con un 34%, en segundo lugar, el grado de maduración del producto siendo el 28% del total, en tercer lugar, la ubicación geográfica con el 28% y por último el empaque y embalaje de los productos con solo un 10%.

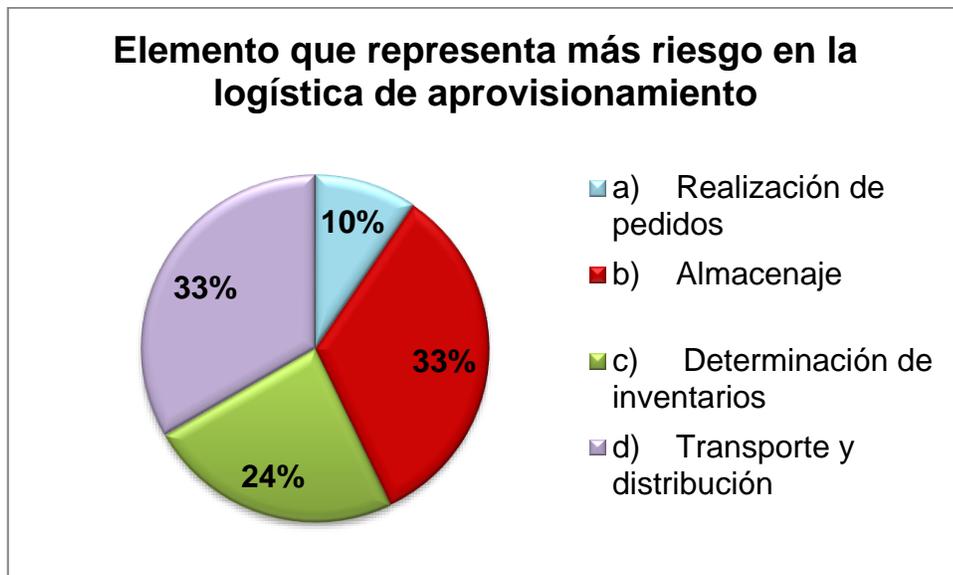
Tabla No. 11

Elemento que representa más riesgo en la logística de aprovisionamiento

Alternativas	Frecuencias	Por cientos
a) Realización de pedidos	2	10%
b) Almacenaje	7	33%
c) Determinación de inventarios	5	24%
d) Transporte y distribución	7	33%
Total	21	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Dpto. de compras internacionales en Rh Mejía & Co., SRL

Gráfico No. 11



Fuente: Tabla No.11

Los empleados encuestados de la compañía consideran que el almacenaje es el factor más riesgoso dentro de la logística de aprovisionamiento, constituyendo esta el 33% de las respuestas, seguido del transporte y la distribución de la mercancía con un 33%, luego la determinación de inventarios ocupando el 24% y por último la realización de los pedidos con solo un 10%.

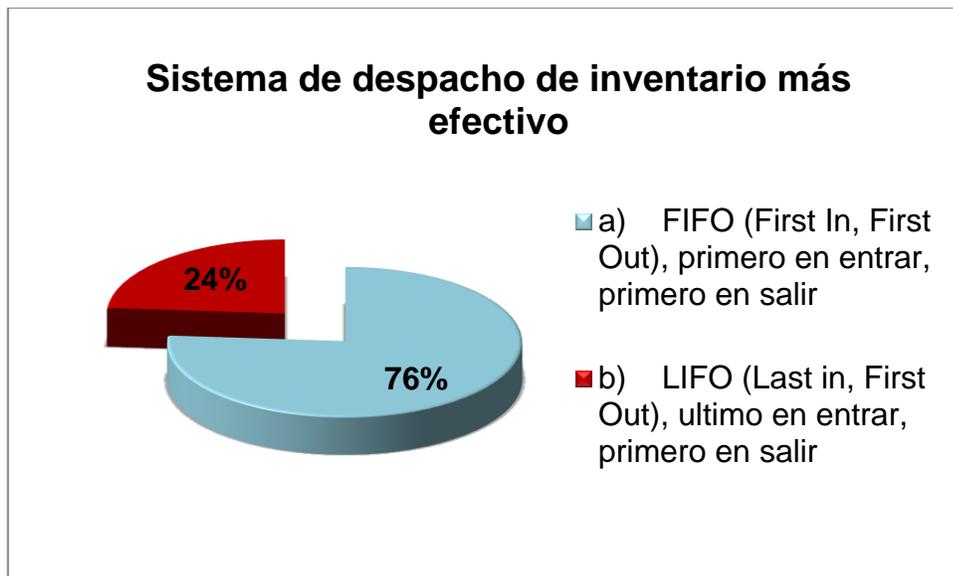
Tabla No. 12

Sistema de despacho de inventario más efectivo

Alternativas	Frecuencias	Por cientos
a) FIFO (First In, First Out), primero en entrar, primero en salir	16	76%
b) LIFO (Last in, First Out), último en entrar, primero en salir	5	24%
Total	21	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Dpto. de compras internacionales en Rh Mejía & Co., SRL

Gráfico No. 12



Fuente: Tabla No.12

El 76% de los empleados entienden que el sistema de despacho de inventarios FIFO es el más efectivo debido a la naturaleza del producto y solo un 24% considera que el sistema LIFO es el más efectivo.

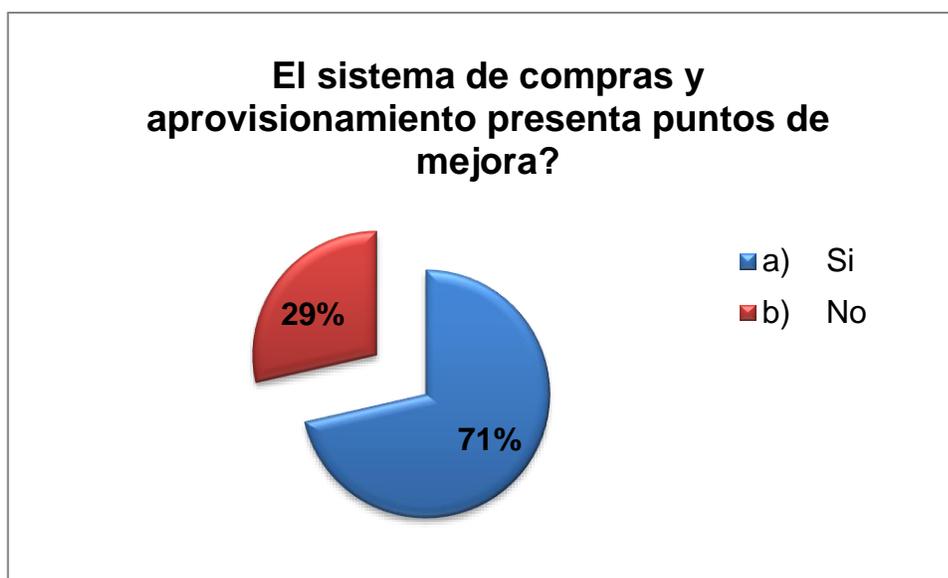
Tabla No. 13

¿El sistema de compras y aprovisionamiento presenta puntos de mejora?

Alternativas	Frecuencias	Por cientos
a) Si	15	71%
b) No	6	29%
Total	21	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Dpto. de compras internacionales en Rh Mejía & Co., SRL

Gráfico No. 13



Fuente: Tabla No.13

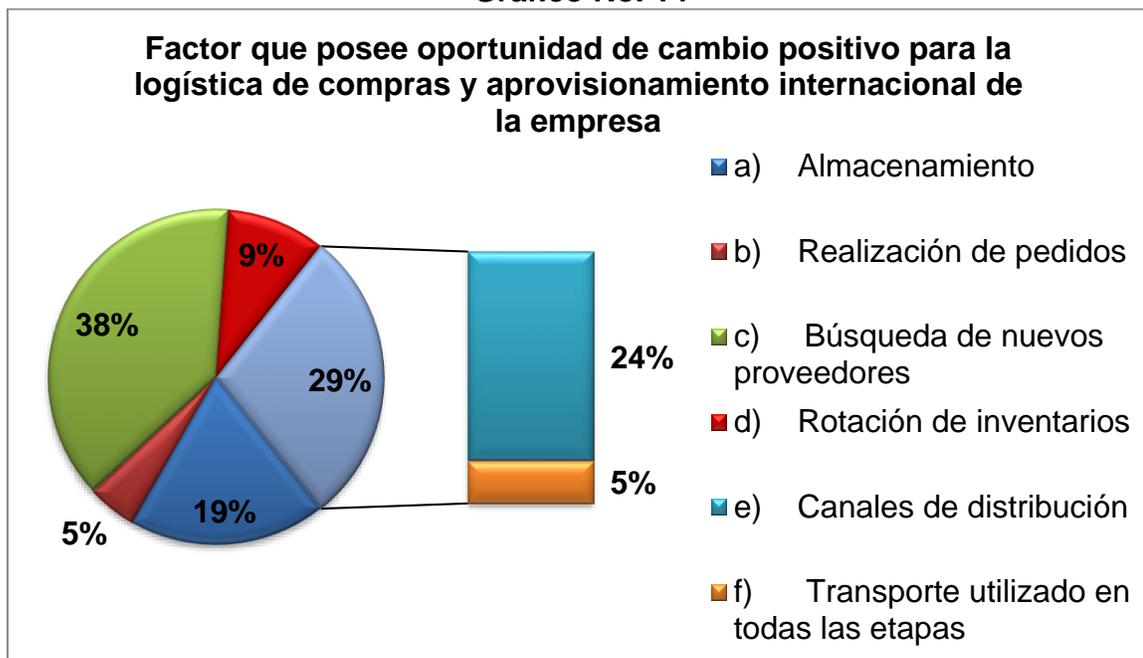
Según la tabla no. 13 el 71% de los encuestados considera que el sistema de compras y aprovisionamiento presenta puntos de mejora, mientras que solo un 29% arrojó una respuesta negativa, dando a relucir que parte del sistema funciona bien tal como se encuentra.

Tabla No. 14
Factor que posee oportunidad de cambio positivo para la logística de compra y aprovisionamiento internacional de la empresa.

Alternativas	Frecuencias	Por cientos
a) Almacenamiento	4	19%
b) Realización de pedidos	1	5%
c) Búsqueda de nuevos proveedores	8	38%
d) Rotación de inventarios	2	10%
e) Canales de distribución	5	23%
f) Transporte utilizado en todas las etapas	1	5%
Total	21	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Dpto. de compras internacionales en Rh Mejía & Co., SRL

Gráfico No. 14



Fuente: Tabla No.14

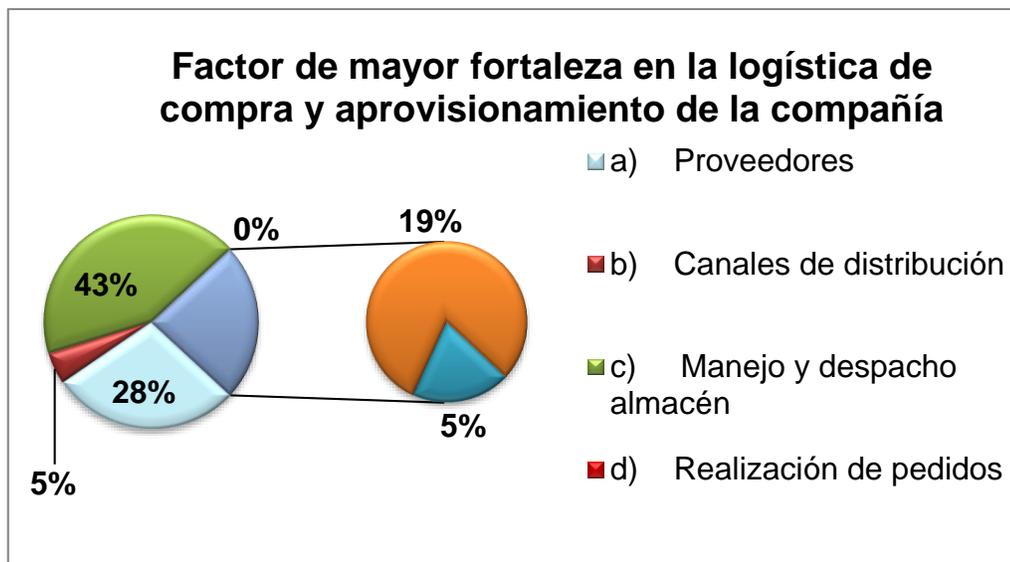
La búsqueda de nuevos proveedores constituye el factor de mayor oportunidad de mejora de la compañía, siendo el 38%, posteriormente se encuentran los canales de distribución con un 24%, seguido del almacenamiento siendo un 19%; luego la rotación de inventarios con el 9%; el 5% pertenece al transporte y el 5% restante a la realización de los pedidos.

Tabla No. 15
Factor de mayor fortaleza en la logística de compra y aprovisionamiento de la compañía

Alternativas	Frecuencias	Por cientos
a) Proveedores	6	28%
b) Canales de distribución	1	5%
c) Manejo y despacho almacén	9	43%
d) Realización de pedidos	0	0%
e) Medios de transporte utilizados en todas las etapas	1	5%
f) Rotación de inventarios	4	19%
Total	21	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Dpto. de compras internacionales en Rh Mejía & Co., SRL

Gráfico No. 15



Fuente: Tabla No.15

El 43% de los empleados considera que el área de despacho y almacén es la más sólida en la compañía, un 28% entiende que los proveedores son la fortaleza, el 19% considera que la rotación de los inventarios lo es, un 5% apoya a los canales de distribución, mientras que otro 5% entiende que son los transportes y ninguno considera que la realización de los pedidos sea la mayor fortaleza.

5.5 Entrevistas aplicadas a expertos y profesionales del área.

Entrevista 1: Aplicada a Ramón Hipólito Mejía (Director General de Rh Mejía & Co., SRL)

- 1- Tomando en cuenta la demanda en el mercado dominicano, ¿cuáles frutas presentan mayor volumen de importación y en qué temporadas tienen mayor consumo?

En primer lugar, las manzanas, seguido de las uvas y en tercer lugar los cítricos, aunque solo tienen 3 años trabajando con ese rubro. La temporada de mayor volumen en la importación hace 20 años cuando la empresa comenzó, era la Navidad y se convertía en algo estacionario.

Afortunadamente tuve la suerte y la dicha de estar en un momento donde el consumidor comenzó a cambiar en cuanto a su hábito alimenticio y a comer más sano, los supermercados se preocuparon y se encontraron dispuestos por mejorar la presentación de sus productos, los aranceles han bajado productos de los TLC y ha vuelto más asequibles para las masas, productos que antes se consideraban para los ricos y para Navidad. Esto hizo que las frutas se tornaran algo normal con un consumo anual, que se puedan encontrar en cualquier lugar y nos tocó traer las frutas y enseñarlas para mostrar que el mercado ya estaba listo para recibirlos.

De todas formas, Navidad representa aproximadamente un 50% del consumo, por la costumbre de consumirlas para esta fecha, que viene de

muchos años al igual que las peras y uvas. Antes era el 100% ahora entre noviembre y diciembre representan el 50%.

2- ¿Qué estudios han sido realizados para identificar nuevos suplidores con el fin de mitigar el poder de negociación de los mismos y qué resultados han arrojado estas investigaciones?

Con el tiempo, obviamente, cuando uno empieza tiene pocos suplidores, en mi caso yo tenía un solo suplidor, que era LADOLP, quien me introdujo al negocio, era mi único suplidor y en ese caso ellos tenían la batuta. Pero, a medida que uno empieza a crecer, a los 2 o 3 años, los suplidores de los diferentes orígenes que eran Chile y EU comienzan a ver los nombres de la empresa en los documentos y notan que la compañía está comprando y solicitan el contacto. Me comenzaron a contactar otros proveedores. Yo viajo cada año a California y Washintgon y con el tiempo uno va conociendo gente a la que le compra y le vende. Increíblemente un suplidor que no era relevante hace 15 años hoy es uno de los mejores y cosas así suceden.

No hay ningún estudio que no sea el yo estar envuelto en esta industria. Simplemente te das a conocer, cuando empiezas a comprar por volumen ellos te conocen a ti y te conviertes tú en el importante y son ellos que desean venderte. Al final la relación más importante y valiosa no es que uno sea el más importante, es que seamos y creemos una alianza y que yo les apoye cuando tienen exceso de frutas, y ellos busquen cuando yo las necesito y no hay, o sea, eso me ha dado resultado con varios suplidores, esa alianza

donde yo le doy la ventaja a ellos de comprarle; por tanto cuando aparece otro que no es alguien que no está ahí todo el tiempo, sino un oportunista pues no le hago caso, como cualquier otra cosa en la vida.

Hay que darle calor a la relación y lo hemos hecho con la finura que debe ser, mucha gente ha llamado intentando vender pero no es fácil acceder a los negocios con un suplidor nuevo, doy sus oportunidades pero no rompo nunca una relación beneficiosa por algo del momento. Las cosas hay que probarlas, y tengo por norma que cuando hay un nuevo y posible suplidor, yo voy y conozco, veo su cara y sus instalaciones; eso es parte del proceso de darle entrada a la gente y ahí uno se da cuenta de muchas cosas y definitivamente el ganar-ganar siempre estará presente como objetivo.

3- ¿Qué indicadores utilizan para medir la competitividad de los productores en su sistema de cultivos y por qué son tan importantes a la hora de evaluar los proveedores potenciales?

Una vez que nos dirigimos hacia las instalaciones de los proveedores y evaluamos sus instalaciones, cultivos, capacidad de producción, entorno comercial y comprobamos que es una empresa confiable y capaz de suplir nuestras demandas ya todo es cuestión de precio. El precio es el indicador más importante para nosotros una vez evaluado los demás aspectos.

Otro indicador importante para nosotros aparte del precio es el tiempo de entrega de la mercancía, nosotros tenemos pizarras con la fecha y los embarques de cada proveedor de modo tal que cada uno de esos embarques

deben de llegar en la fecha estimada y que la entrega se realice según lo pautado.

- 4- Evaluando la estrategia de compra internacional y aprovisionamiento aplicada actualmente en la empresa, ¿cuáles elementos presentan obstáculos para la gestión eficiente de la importación?

Nuestra gestión de importación actualmente es muy eficiente, no presentamos obstáculos significativos a la hora de importar, lo más que puede pasar es que llegue merma de fruta dañada en los contenedores importados, pero nuestros proveedores deben de hacernos un crédito por estas frutas dañadas. Generalmente todos nuestros proveedores nos reponen de manera rápida y eficiente, solo uno nos da más trabajo que los demás, pero al final nos tiene que reponer.

- 5- Dentro de los factores de la logística de aprovisionamiento, ¿cuáles son los INCOTERMS preferidos para la importación y por qué?

El INCOTERM que nosotros utilizamos es el C&F, nos gusta siempre realizar todas las importaciones en ese término ya que por cuestiones de ubicación no nos involucramos en los aspectos de costo y envío de la mercancía, dejamos que ellos manejen esos aspectos para nuestra mayor facilidad. Cada uno cuenta con su aseguradora por lo que no tenemos la necesidad de incluir también el seguro. Además, utilizamos este INCOTERM de manera

estándar para poder comprar los precios con los demás proveedores y saber de cual conviene pedir y de cual no.

Análisis de entrevista 1

Con las respuestas obtenidas por parte del señor Ramón Mejía, es posible apreciar que la empresa posee actualmente un proceso de selección de proveedores, compras y aprovisionamiento; bastante informal, aunque ha dado los resultados esperados, siendo estos satisfactorios a la empresa.

De igual modo se explican las preferencias sobre las importaciones y su procedimiento, la cuales son acertadas según las frutas preferidas por los clientes y consumidores. Por otro lado, el procedimiento de pedido no es tan óptimo pues realizan compras múltiples de poco volumen lo cual resulta más costoso y más trabajo para la empresa.

En otro ámbito, el señor Ramón Mejía considera que no hay barreras significativas a la hora de importar, pues llevan 25 años realizando los mismos procesos y sobre la marcha se han ido disminuyendo, sin embargo, se encuentra abierto a cambios que representen mejoras para la empresa y sus procedimientos actuales y que brinden un poco más de formalidad en la investigación.

Entrevista 2: Aplicada al Docente Emmanuel Guzmán (Experto en importación y exportación del sector agronegocios)

1. ¿Cuáles indicadores considera que son los más apropiados para medir la competitividad de la estrategia de compras y aprovisionamiento internacional de una empresa que importa sus productos de venta?
 - a. Cantidad de promociones logradas por mes.
 - b. Condiciones de pago negociadas. (promedio)
 - c. Tasas de ahorros por producto.
 - d. Cantidad de reclamaciones realizadas.

2. ¿Cuáles elementos considera primordiales en el sistema de compra y aprovisionamiento internacional de una empresa?
 - a. Negociación inteligente con los proveedores
 - b. Organización en inventarios
 - c. Compra de productos eficiente

3. ¿Conoce métodos idóneos para la investigación y búsqueda de proveedores?

Dependiendo del tipo de producto. En el caso de productos frescos que es el enfoque de RH, los libros Bluebook y Redbook son excelentes fuentes. Además, los directorios de proveedores-empresas que tienen algunos países como Canadá.

4. ¿Qué obstáculos usualmente se presentan al desarrollar una estrategia de compra y aprovisionamiento internacional que pretenda ser eficiente para la importación?

- a. Lead time.
- b. Que las proyecciones de compras se correspondan con las de ventas.
- c. Lenta rotación de productos.
- d. Dependencia de otras empresas para el oportuno abastecimiento.
- e. Calidad/características erróneas.

5. ¿Dentro de los factores de la logística de aprovisionamiento, ¿cuáles son los INCOTERMS preferidos para la importación y por qué?

CIF y FOB. Porque dejan en manos del comprador las responsabilidades más manejables. Pueden considerarse otras opciones como el CFR, FCA, dependiendo de la naturaleza de las empresas involucradas.

Es poco común realizar compras internacionales bajo un incoterm más lejos del FOB por la permisología y riesgo que representa el comercio internacional de produce.

Análisis de entrevista 2

Con las respuestas obtenidas por Emmanuel Guzmán, docente y experto en negocios internacionales, específicamente en el área de exportación e importación, se evidencia cuáles son los indicadores para medir la competitividad de una estrategia de compras y aprovisionamiento internacional los cuales servirán para el desarrollo del diseño de la estrategia a proponer y de esa manera resolver la problemática principal de la empresa en estudio. Además, el enfoque los elementos

más importantes a tomar en cuenta para elaborar el procedimiento en un sistema de compras y aprovisionamiento internacional.

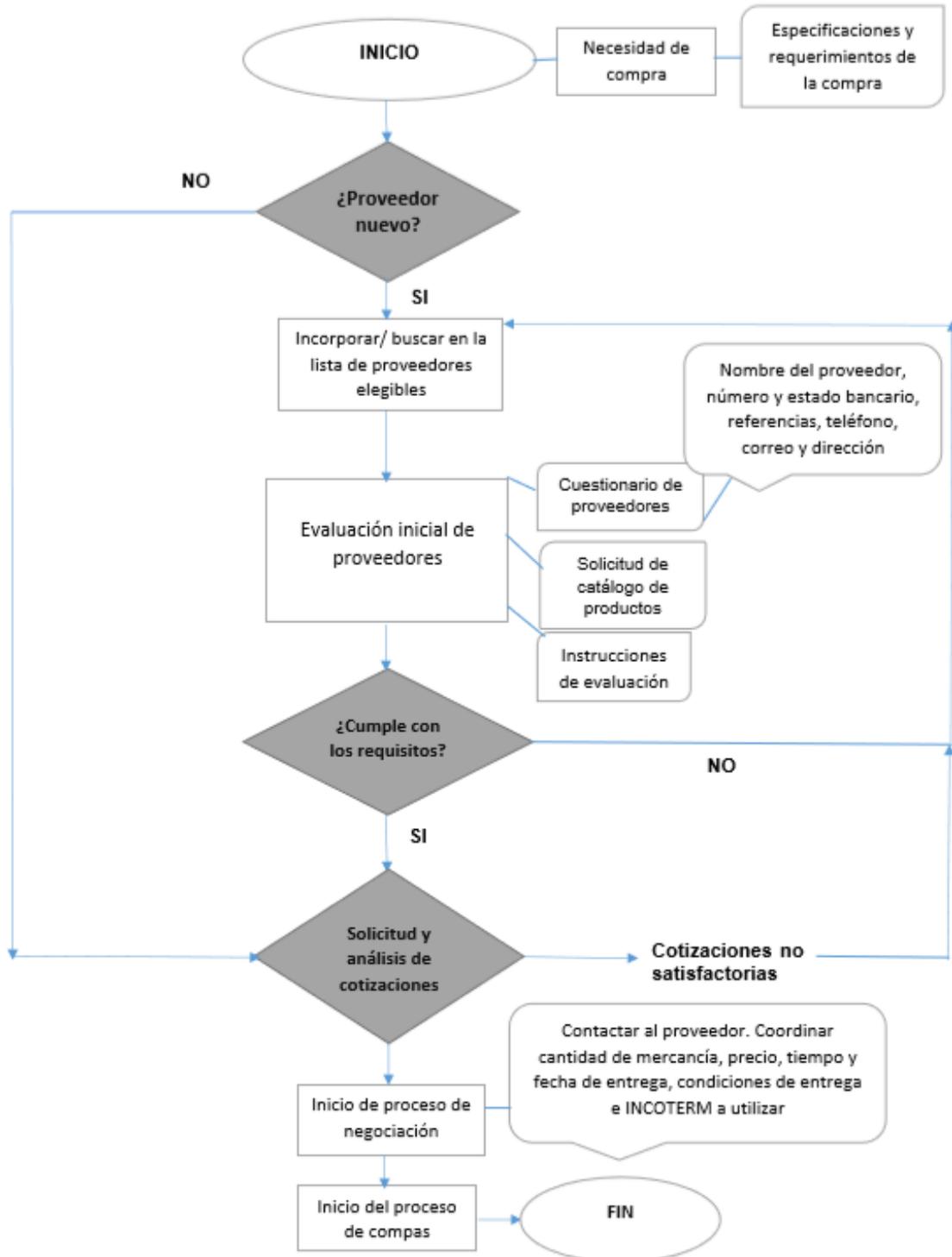
Es posible apreciar también que a la hora de buscar proveedores existen diferentes fuentes de investigación dependiendo del producto a comercializar. En definitiva, al igual que el Sr. Ramón Hipólito Mejía, por su experiencia, el experto Emmanuel Guzmán concuerda con que el incoterm preferido para la importación es el CIF debido a que las responsabilidades más manejables quedan en manos del comprador y de esa manera Rh Mejía & Co. SRL, lo ha aplicado por años y se considera prudente que la empresa siga utilizando este término para sus compras internacionales.

CAPÍTULO VI. -
DISEÑO DE ESTRATEGIA DE COMPRAS
Y APROVISIONAMIENTO
INTERNACIONAL PARA LA EMPRESA RH
MEJÍA & CO., SRL

6.1 Estrategia de compras y aprovisionamiento internacional diseñada

El presente capítulo tiene como objetivo mostrar y evaluar las alternativas de solución para el problema en estudio. Para ello, se partirá del análisis realizado en el capítulo anterior, donde se detalló la información recopilada para el análisis de la situación actual en la empresa, tanto del proceso de compras internacionales como del proceso de mantenimiento y rotación de inventarios, que mostró las distintas causas que generan dificultades en las compras y aprovisionamiento, las cuales fueron evaluadas y valoradas. A partir de ello, se presentarán alternativas de solución que buscan mitigar y/o eliminar las causas raíz de la problemática con la finalidad de optimizar el proceso de compras internacionales de la empresa, ya que como se mencionó en el capítulo 2, el manejo de este proceso es crítico para el éxito de la logística y crecimiento de la empresa, debido a que las ventas a nivel nacional de esta empresa dependen grandemente del buen manejo de sus proveedores y del mantenimiento de inventario.

6.2 Sistema de selección de proveedores propuesto



6.2.1 Funcionamiento del sistema de selección de proveedores diseñado

Para garantizar la calidad de las frutas y la oferta de la empresa para con sus clientes, es necesario contar con varios proveedores y, debido a la informalidad con que se captan los suplidores actualmente, se ha propuesto el flujograma de procesos, adaptado a la necesidad de la empresa.

El procedimiento es sencillo, consta de 6 pasos que pueden considerarse etapas donde reina la necesidad de compras como primer eslabón de la cadena, ya que sin la misma no sería necesario evaluar un suplidor.

La lista de proveedores elegibles se constituirá como una herramienta de uso interno del departamento de compras e importación. Esta será una base de datos donde se incluirá cada proveedor potencial, que por una u otra razón no sea elegido, sin embargo, al surgir una necesidad fuera de lo ordinario, sea posible considerarle como proveedor de la empresa. Al mismo tiempo, será una fuente de consulta en relación a los datos de los proveedores para cualquier necesidad de insumos que se pueda presentar.

La evaluación de los requisitos, en cuanto a la distancia, movilización logística, costos involucrados, entre otros factores; darán lugar a la solicitud de cotizaciones para ser comparadas y luego iniciar el proceso de negociación con el proveedor que resulte más beneficioso.

Tabla No. 16

Nombre del proveedor	Dirección	Contacto en la empresa	Correo electrónico	Teléfono	Referencias	Productos que ofrecen	Razones por las que no es proveedor actual

Tabla No.16. Lista de proveedores potenciales diseñada

Tal como se muestra en la tabla no. 16, las informaciones requeridas por la empresa para incorporar al suplidor en la base de datos diseñada según las necesidades de la empresa son: Nombre del proveedor, dirección, contacto en la empresa, correo electrónico del contacto, teléfono, referencias de otros clientes del proveedor, productos que ofrecen y las razones por las cuales no han sido tomados en cuenta en ocasiones previas.

A partir de este registro se genera un código para proveedores potenciales que se constituye de una letra, representando el principal producto que ofrece y una numeración de acuerdo a la fecha en que se incorporó a la lista.

Ejemplo: Proveedor de Peras incorporado el 11 de octubre del 2018; su código sería, P (Peras) 102018 (Octubre 2018): **P102018**

6.2.2 Etapas del sistema de selección de proveedores propuesto.

Primera etapa: Al surgir la necesidad de compras se evaluarán las especificaciones y requerimientos de compras, por tanto, la encargada de compras, auxiliada por el encargado de inventario, determinará la cantidad y el tipo de producto que se requiere, además del tiempo en que se necesita tener la disponibilidad de la mercancía.

Segunda etapa: Si el proveedor es recurrente, solo se le solicitarán las cotizaciones de lugar para iniciar el proceso de negociación y posteriormente la orden de compra. En caso de que sea un nuevo proveedor, se incorporará en la lista de proveedores elegibles diseñada para la empresa y descrita anteriormente, y luego, se llevará a cabo una evaluación inicial de los mismos.

Esta evaluación comprende tres pasos, entre ellos:

- El cuestionario de proveedores: En este el proveedor deberá ser investigado para conocer aspectos generales del mismo, tales como, nombre completo de la empresa, con cuáles bancos opera y cuál es su estado en los mismos, referencias de sus clientes actuales, teléfono y persona de contacto, correo electrónico de la persona de contacto y la dirección o ubicación de sus localidades.
- La solicitud del catálogo de productos: El suplidor potencial debe hacer llegar su listado de productos existentes y la encargada de compras hará el análisis de lugar para verificar que los productos sean compatibles con los que Rh Mejía comercializa.

- Las instrucciones de evaluación: En este momento, el director de la compañía, junto a la encargada de compras, visitarán las instalaciones del proveedor potencial con la finalidad de conocer su proceso de producción y las normas sanitarias y de bioseguridad que aplican al mismo.

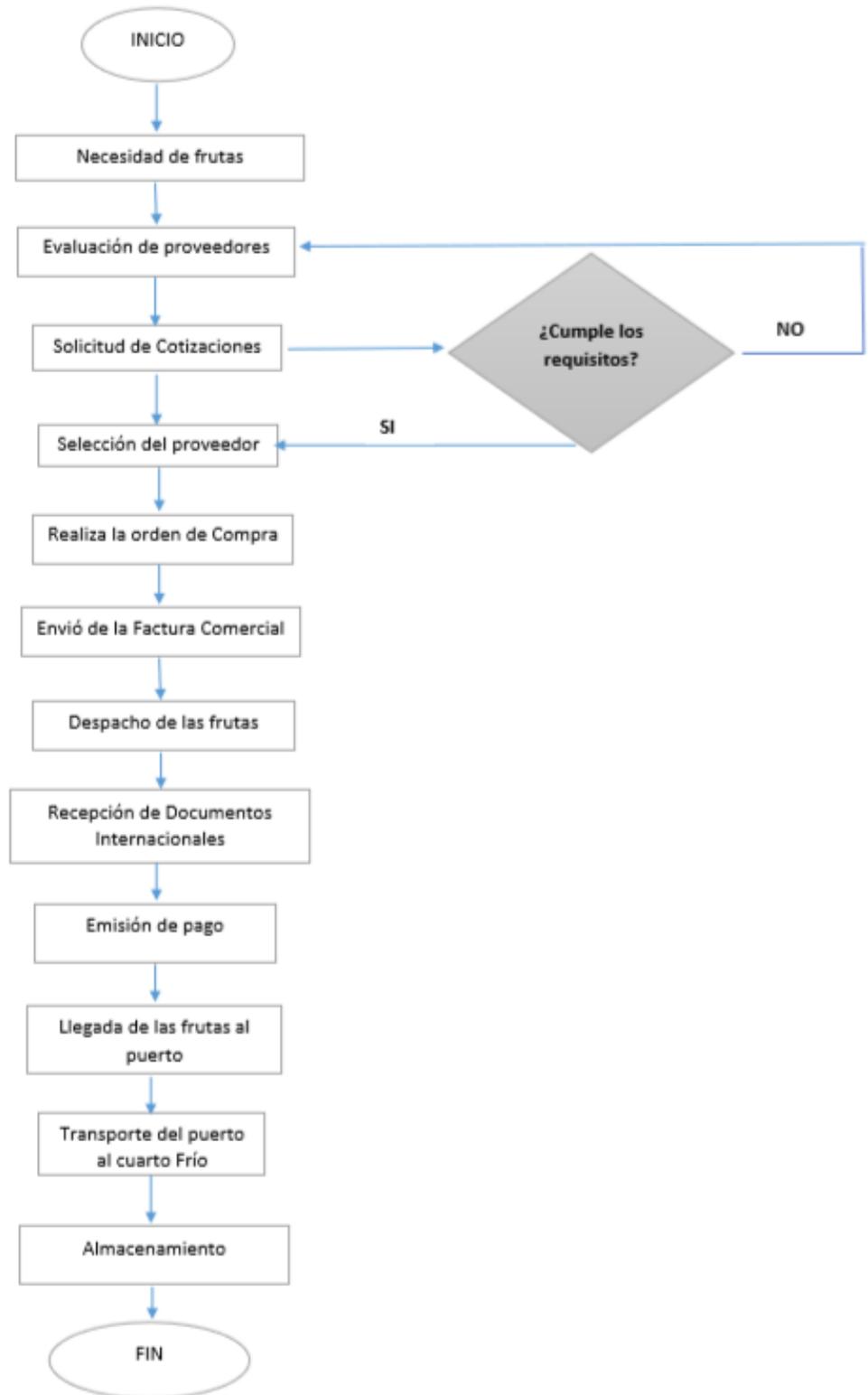
Tercera etapa: En la misma, luego de recopilar la información pertinente, la encargada de compras y el director general tendrán la tarea de determinar si alguno de los proveedores evaluados cumple con los requisitos logísticos y relacionados a las especificaciones de la compra identificadas en la primera fase. En caso de que ninguno cumpla con los requerimientos, se procederá a buscar en la lista de proveedores potenciales diseñada, algún otro que se ajuste a las especificaciones.

Cuarta etapa: En caso de que dos o más cumplan con los requerimientos, se procederá a solicitar y analizar las cotizaciones, a modo de comparación, buscando la opción más conveniente. Si las cotizaciones son rechazadas o no satisfacen las expectativas, pues se buscará en la lista de proveedores potenciales diseñada, alguna otra opción a elegir.

Quinta etapa: Si la cotización es satisfactoria pues se dará inicio al proceso de negociación, donde se acordarán los términos contractuales; tales como: cantidad de mercancía, precio, tiempo de entrega, fecha y condiciones de entrega, al igual que el INCOTERM a utilizar en la importación.

Sexta etapa: Por último se iniciará el proceso de compras, colocando la orden de compra.

6.3 Proceso de compras internacionales propuesto



6.3.1 Registros de las compras en la estrategia diseñada

En este subcapítulo se desarrollará el tema de la generación de registros de compras e inventarios con la finalidad de mantener datos históricos que puedan ser de utilidad para la toma de decisiones en el futuro, así como para mantener un control riguroso de las frutas que la empresa ofrece. Cabe mencionar la ausencia de bases de datos y registros fueron identificados, en el capítulo cuatro, como una de las subcausas más significantes para la problemática en estudio.

6.3.1.1 Registros de las compras internacionales propuesto

Como ya se mencionó, actualmente el único registro de las compras internacionales que mantiene la empresa son las facturas que emiten los proveedores, las cuales son manejadas por el encargado de importaciones de la empresa. Asimismo, en dichas facturas no se registran los términos de compras mediante los cuales se realizan las transacciones, facilitando así el incumplimiento de cualquier acuerdo que se haya podido llevar a cabo de manera oral al momento de la negociación. Por ello, la empresa no cuenta con sistema de revisión de datos históricos para contabilizar todo aquello que está adquiriendo y así poder realizar mejores negociaciones que beneficien a la empresa, tanto ya sea por reducir precios, disminuir tiempos de abastecimiento, incrementar las líneas de crédito, servicios post-venta, incrementar tiempo de pago u otros. Para ello, se propone que todas las compras se realicen a través de órdenes de compras, las cuales son generadas dependiendo del trato con el proveedor, donde se indiquen todos los términos de compras previamente negociados.

6.3.2 Etapas del procedimiento de compras internacionales diseñado

Necesidad de frutas: Esta es la primera etapa del procedimiento de compras, en ella se determina la cantidad y tipos de frutas que desea ordenar la empresa.

Evaluación de proveedores: Una vez se determina la cantidad y tipos de frutas que se necesita se procede a evaluar diferentes proveedores potenciales que puedan suplir la necesidad de la empresa.

Solicitud de cotizaciones: En esta etapa se les solicita a los proveedores potenciales una cotización con las frutas que requiere la empresa, en ella surge una interrogante, si cumplen o no los proveedores potenciales con los requisitos, es decir, si la empresa está de acuerdo con los precios, características y cantidades de las frutas, si la respuesta es positiva se selecciona el proveedor, si la respuesta es negativa se continúa evaluando posibles proveedores.

Realizar la orden de compra: En esta parte del proceso la empresa envía la orden de compra formal de las frutas que necesita.

Envío de la factura comercial: Una vez el proveedor reciba la orden de compra, realiza la factura comercial y la envía al importador para este solicitar en aduanas el permiso de agricultura a través del SIGA.

Despacho de las frutas: En esta etapa el proveedor envía las frutas solicitadas a la empresa importadora conforme a lo solicitado.

Recepción de documentos originales: En esta etapa la empresa importadora recibe los documentos originales de la importación en físico para su presentación en aduanas y desaduanización.

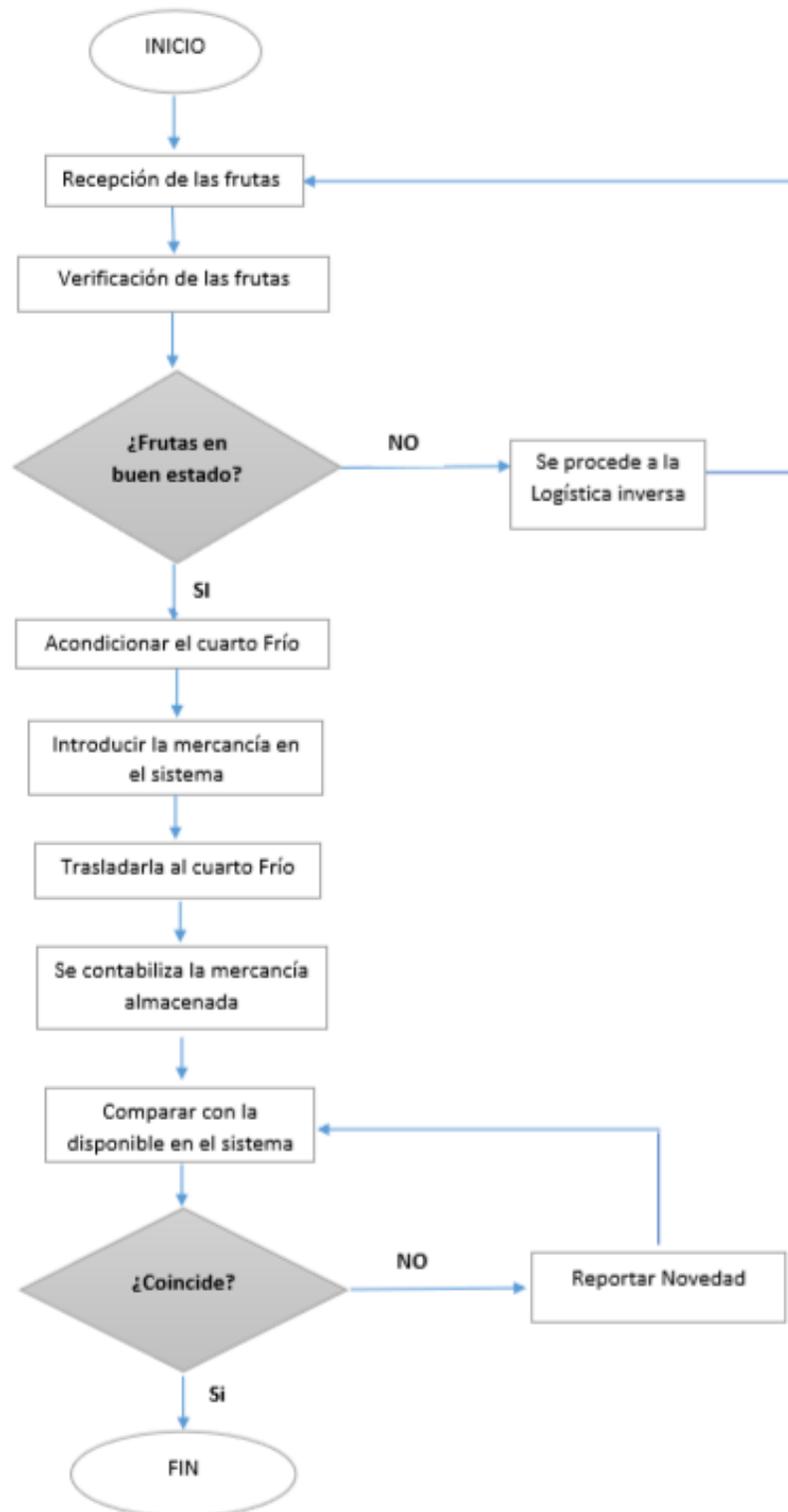
Emisión de pago: Una vez estén en camino las frutas, la empresa importadora procede a realizar el pago al proveedor conforme al termino de pago que hayan acordado previamente en la negociación.

Llegada de las frutas al puerto: En esta etapa el aduanero de la empresa presenta los documentos originales de la importación en aduanas y libera la mercancía para ser llevada al cuarto frío de la empresa.

Transporte del puerto al cuarto frío: En esta parte del proceso el transportista de la empresa carga el contenedor importado y lo traslada desde el puerto hasta su almacén central para su posterior almacenamiento.

Almacenamiento: En esta última etapa el encargado de cuarto frío recibe la mercancía importada y realiza los procedimientos necesarios para su conservación y almacenamiento.

6.4 Proceso de aprovisionamiento e inventario propuesto



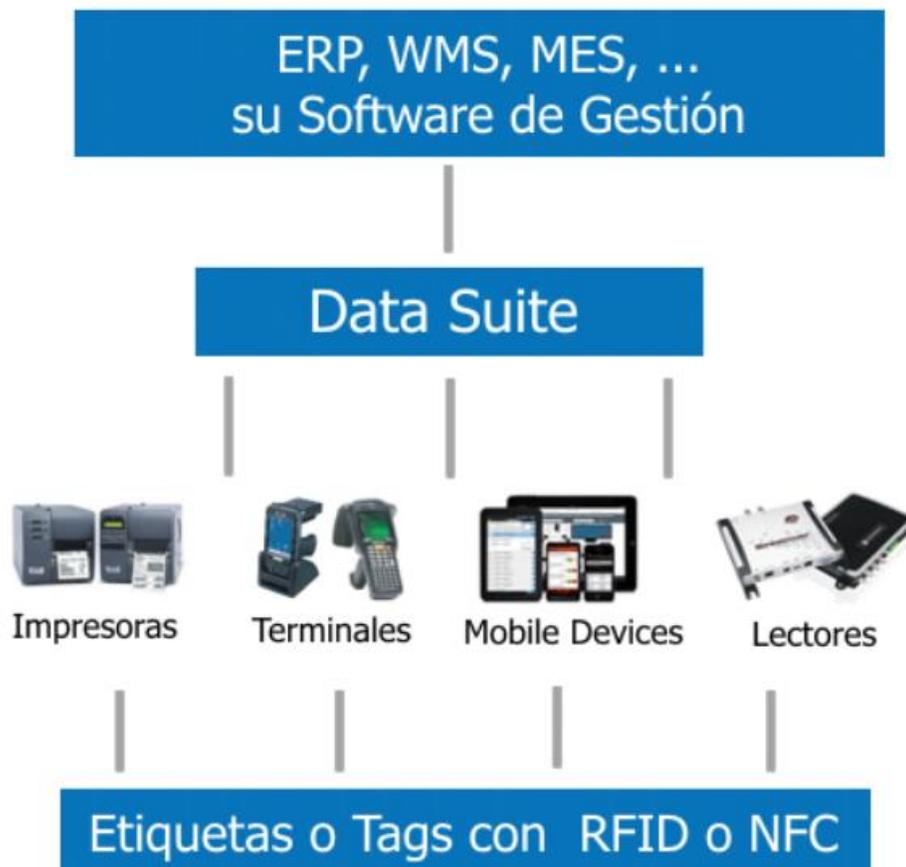
6.4.1 Gestión y manejo del sistema de inventarios estratégico propuesto

Los principales problemas a resolver con el sistema de inventario propuesto son: falta de registros, exceso de inventario, insuficiencia de inventario, baja calidad de la materia prima dada su caducidad, robo y desorden.

Para lograrlos, se llevarán a cabo los siguientes pasos:

- 1) Elaboración de una plataforma de gestión inteligente de inventarios creados por la empresa según sus requerimientos. Este permitirá:
 - A) Controlar y registrar la mercancía en tiempo real.
 - B) Obtener una visión global y detallada de las mercancías.
 - C) Registro instantáneo y automático de la entrada y salida de mercancías.
 - D) Alertas por fechas y cajas del tiempo de la mercancía en almacén.
 - E) Movilidad de la mercancía dentro del almacén.
- 2) Implementación del sistema de información automatizado diseñado exclusivamente para la empresa. Un modelo sencillo, fácil de navegar y fácil de utilizar, que reduzca en gran manera las probabilidades de sufrir de exceso o insuficiencia de inventarios y contribuir con los registros. Para ello:
 - A) Se adaptará el sistema actual para que sea especializado en frutas, y que solo tenga acceso el personal autorizado. Este reflejará el momento de entrada de la mercancía, el tiempo de salida, el período de permanencia

- C) Dispositivos móviles para acceder a la base de datos y hacer modificaciones tan pronto sea necesario.
- D) Lectores: Para registrar las facturas comerciales y los documentos que debe entregar el comprador al momento de recibir el pedido, avalando su satisfacción y marcando el check automático en la columna de recepción del cliente.



Todos los dispositivos estarán conectados a la base de Data Suite, que les permitirá acceder al usuario de cada empleado y registrar el estado del pedido.

6.4.2 Etapas del proceso de almacenamiento e inventario propuesto

Recepción de las frutas: En esta etapa se reciben las frutas previamente ordenadas.

Verificación de las frutas: En esta etapa se revisan las frutas y se comprueba que hayan llegado conforme al pedido, donde surge la interrogante si están o no en buen estado las frutas, si lo están se procede al siguiente paso y si no se procede a logística inversa.

Acondicionar el cuarto frío: Se prepara el cuarto para el almacenamiento de las frutas, se acondicionan las ya existentes y se colocan de manera estratégica las que llegan nuevas para una buena rotación de inventario.

Introducir la mercancía en el sistema: En esta etapa se introduce la mercancía en el sistema con el objetivo de reponer el inventario y saber que está disponible para ofrecer al mercado.

Trasladar al cuarto frío: En esta parte se coloca la mercancía en el cuarto frío para su conservación y posterior distribución.

Contabilizar la mercancía almacenada: En esta etapa se cuenta toda la mercancía existente en el almacén para ser comparada con lo que refleja el sistema.

Comprar con la disponible en el sistema: En esta parte se compara la mercancía disponible en físico y la mercancía que refleja disponible el sistema para un control eficiente sobre las mercancías disponibles para ofrecer al mercado. Si el resultado es igual se termina el proceso de inventario y si el resultado es diferente se reporta la novedad a los superiores y se vuelve a contar hasta que las cantidades sean iguales.

6.5 Proyección de los resultados de la implementación de la estrategia

Con la propuesta diseñada se espera que el proceso de selección de proveedores o de evaluación de proveedores potenciales sea un 100% más eficiente que el empleado actualmente por la empresa, puesto que aportará formalidad, de la cuál carece la compañía. En el diseño del flujograma de compras internacionales se espera que el departamento de compras pueda agilizar en un 50% la colocación de pedidos, gracias a la cantidad de información con la que contará; de igual forma se reducirán en un 45% los pedidos menores o de pequeñas cantidades que surgen en ocasiones.

El departamento de aprovisionamiento e inventario contará con una nueva herramienta electrónica que automatizará en un 100% el registro de las entradas y salidas de la mercancía, y disminuirá en un 50% los daños que puedan sufrir los productos en cada etapa del almacenamiento y despacho.

6.5.1 Beneficios de la propuesta de mejoramiento

Dentro de los beneficios que tendrá como resultado la implementación de la nueva estrategia se pueden destacar:

- 1) Elevación del nivel de servicio al cliente, generando una mayor lealtad del mismo para con la compañía.
- 2) Mejoraré el flujo de efectivo de la empresa, porque el dinero se mantendrá rotando junto con la mercancía, no permanecerá estático.

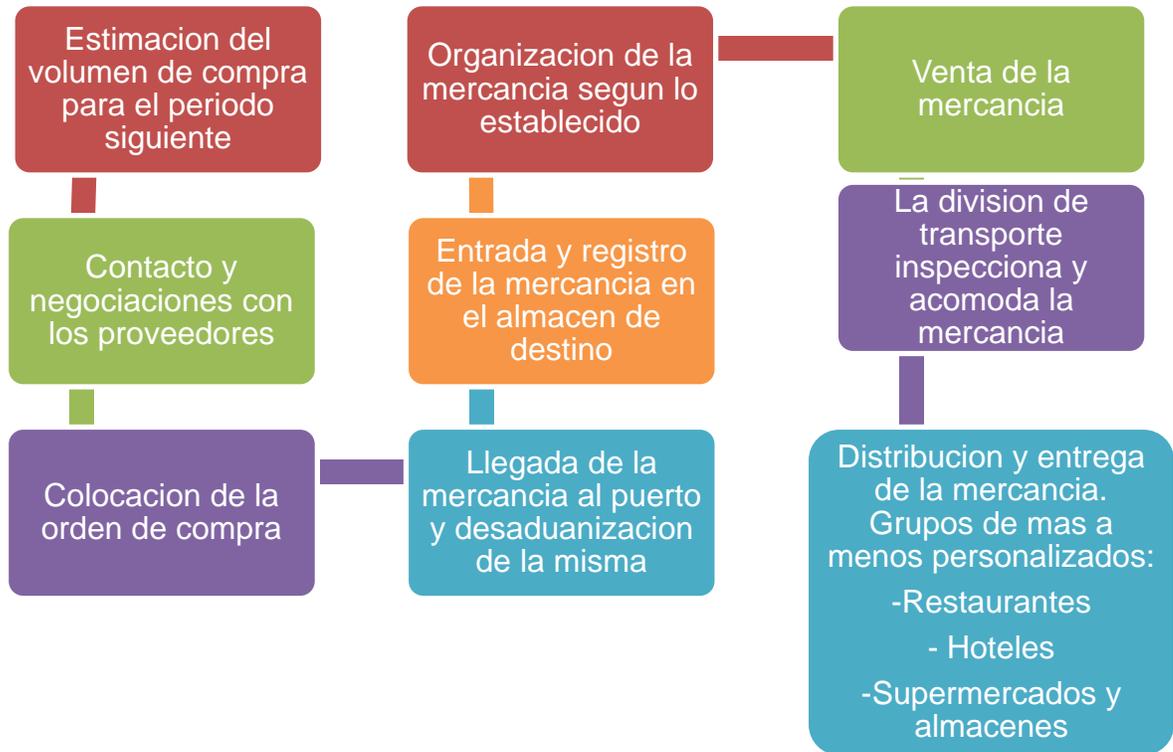
- 3) Reducirá costos debido a la existencia de una mejor planeación y a la eliminación de las compras de emergencia.
- 4) Se eficientizará la rotación de inventarios debido a la adquisición e implementación de la plataforma de control de inventarios.
- 5) Aumentaran los niveles de monitoreo y evaluación para garantizar la calidad de los procesos que se lleven a cabo dentro de la compañía

6.5.2 Descripción del funcionamiento de la estrategia de compras y aprovisionamiento propuesta

Los proveedores seguirán siendo oriundos desde los Estados Unidos para ciertas frutas debido a su arancel nulo y Chile para otras por la calidad de sus cítricos especialmente.

Las compras se realizarán en base a la demanda estimada que se calculara al final de cada trimestre y evitara las compras de emergencia. El almacenamiento tendrá lugar con la nueva plataforma para la garantía de un mayor nivel de certeza en cuanto a la rotación de inventarios y; por último, la distribución será realizada en formas más o menos personalizadas atendiendo al grupo en que se encuentre el cliente.

Flujograma general del proceso de compras y aprovisionamiento propuesto.



Fuente: Estrategia propuesta/elaboración propia

6.5.3 Gestión de la estrategia de compras y aprovisionamiento diseñada

Gestionar la estrategia propuesta abarcara pasos sencillos y muy importantes, que son:

- 1) Asistencia al proveedor: mantener la relación con el proveedor es vital para el negocio y acercarse a los mismos tal vez buscando ayuda para mejorar alguna debilidad puede convertir la relación en fortaleza de la compañía.

- 2) Tener suficiente personal en el departamento de compras y en el manejo de inventarios; de este modo la información circula de manera más adecuada y se obtienen mejores resultados.
- 3) Dedicar tiempo a la revisión, el monitoreo y la evaluación periódica de todos los departamentos que constituyen la compañía.
- 4) Entregar al cliente de modo que este quede satisfecho, es decir, que su mercancía llegue en condiciones óptimas de calidad y tiempo.
- 5) Trabajar persiguiendo un objetivo común, ser el mejor suplidor de todo el país de frutas importadas.

Conclusiones

Es importante que las empresas cuenten con un sistema de compras y aprovisionamiento internacional eficiente para alcanzar mejores resultados, minimizar costos, seleccionar el proveedor idóneo, conseguir el mejor precio del mercado y lograr una mejor gestión de inventario. Lo anterior representa algunas de las razones por la que se escogió diseñar una estrategia de compra y aprovisionamiento internacional para la importación de frutas, donde se parte del sistema de compra actual de la empresa y se diseñan mejoras al mismo. El problema en general que posee la empresa es la falta de competitividad en las compras y aprovisionamiento internacional. Dentro de los indicadores utilizados para medir la misma se pudo determinar que son 4: La cantidad de promociones logradas al mes, las condiciones de pago negociadas, las tasas de ahorro en productos, cantidad de reclamaciones realizadas y ahorros en costos.

En la investigación realizada a la empresa de estudio, mediante el análisis de los resultados de encuestas y entrevistas realizada a los empleados de la misma, se logró determinar las frutas que presentan mayor consumo en la República Dominicana, siendo estas las manzanas y uvas, pero de la categoría manzanas que son las frutas que la empresa importa importa en mayor cantidad durante el año, un 52% de los empleados coincidieron específicamente en que las Red Delicious son las favoritas por el mercado dominicano.

Una de las subcausas de la problemática con que cuenta la empresa Rh Mejía & Co., SRL, es la informalidad a la hora de seleccionar sus proveedores, lo que genera

que tengan poca información del manejo de estos. Es por ello que, durante el desarrollo de la investigación para realizar una estrategia de búsqueda de proveedores con un criterio específico, tomando en cuenta así si estos son competitivos a la hora de producir sus frutas, exportarlas a otro mercado y satisfacer la demanda local, se enumeraron los factores que inciden en la competitividad de la producción de frutas. Estos factores que deben de tener los proveedores a elegir por la empresa, son la diferenciación en la producción o prestación del servicio, el buen uso de recursos tecnológicos, capacidad innovadora, mano de obra o recursos humanos de calidad y solvencia de recursos financieros. Los empleados de Rh Mejía & Co., SRL, consideran en un 52% que la diferenciación en la producción o prestación del servicio constituye un factor sumamente importante al momento de la selección de proveedores. También existen otros elementos a tomar en cuenta para la elección de los proveedores, estos son el entorno comercial del país de origen, estado financiero del posible suplidor, oferta o capacidad productiva y logística del mismo.

La empresa en la actualidad considera que los mercados con los proveedores más potenciales y competitivos se encuentran en Estados Unidos, debido a que es considerado como uno de los mejores productores de manzanas a nivel mundial, además del tratado de libre comercio que dicho país sostiene con República Dominicana mediante el cual las manzanas se importan con un 0% de arancel.

Por otra parte, Chile es otro de los proveedores con que cuenta la empresa, y este se destaca en la producción de frutas cítricas, abriendo así a la empresa de estudio incursionar en la importación de un rubro de frutas muy diferente a las tradicionales. La empresa en estudio aplica actualmente un sistema de compras bastante informal con una planificación que no es óptima y por ende se ven afectados varios procesos de la gestión de compras, tal es el caso de la rotación de inventarios y la realización de pedidos. La investigación realizada arrojó que la empresa necesita una reestructuración de su sistema de compra y aprovisionamiento internacional, además de una mejor gestión de inventario, una renovación de su lista de proveedores para maximizar el potencial de la empresa y obtener mejores resultados en su gestión.

Para el desarrollo del diseño la estrategia de compras y aprovisionamiento internacional dirigido a la empresa Rh Mejía & Co., SRL, se tomaron en cuenta distintos factores que intervienen en la creación de una estrategia de compra y aprovisionamiento internacional. Uno de estos factores es el nivel de servicio, para que la empresa cuente con la disponibilidad de productos en el momento en que el cliente lo requiera, lográndose así una buena programación de compras y procedimientos oportunos. Otros factores que guardan cierta relación con el primero, también tienen gran importancia y fueron utilizados para el diseño de la estrategia, son la rotación de inventario, realización de pedidos, proveedores, almacenamiento, transporte y distribución.

Lo ideal es que la empresa aplique las estrategias diseñadas en la investigación, para fortalecer su gestión de compras internacional y las demás gestiones que están dentro de la misma, atendiendo a la gran demanda que la misma presenta, los costos que podría reducir y las ventas que pudiese aumentar. Se concluyó, que aplicando las estrategias diseñadas la empresa puede lograr una mejor gestión de compras y aprovisionamiento internacional, una mejor gestión de inventario, seleccionar mejores proveedores en base a calidad, costos y precio. Además, lograr un mejor posicionamiento de la empresa y simplificar sus procesos de gestión.

Recomendaciones

- Enfocar parte de su proceso de compras a la medición del comportamiento en el mercado; para esto, se debe realizar una investigación exhaustiva analizando la tendencia de compra y venta de los años anteriores de los consumidores. Esto permitirá la obtención de una estimación certera de la posible demanda sobre las frutas que más se consumen en las diferentes épocas del año y en base a esto preparar las compras futuras.
- Evaluar varios factores para la determinación de las cantidades de frutas que se pretenden colocar a disposición de los clientes y consumidores, es decir, para proyectar la oferta; entre ellos: la capacidad de la compañía para proveer, la calidad y el costo de la mercancía obtenida, los gastos fijos operativos, la cantidad de trabajadores involucrados en todas las etapas del proceso, la competencia y los productos sustitutos existentes o potenciales en el mercado.
- Planificar las compras de acuerdo con los resultados obtenidos de la evaluación previa, siendo la información principal la estimación de la demanda. Una buena planeación de compras permitirá prever cuando se deberá reponer las frutas, tener lo necesario para suplir la demanda de los consumidores y no sobrepasarse del presupuesto financiero y administrativo.
- Ajustar las necesidades al presupuesto de la empresa, es decir, determinar que se va a comprar, cuanto se va a comprar y cada que tiempo tomando en cuenta las previsiones del presupuesto y las ganancias proyectadas.

- Optimizar la gestión de inventario teniendo un buen control del mismo, adquiriendo un software para el registro de inventario en la empresa y realizarlo de manera manual cada mes para convalidar los datos del sistema con los datos físicos.
- Buscar un primer acercamiento con los proveedores potenciales a través de ferias o exposiciones especializadas relacionadas con el ámbito agrícola, vegetal o de las frutas. Este permite al comprador tener un contacto físico con los posibles proveedores y obtener informaciones más precisas.
- Analizar o evaluar los posibles proveedores elaborando un cuadro comparativo en base a criterios predeterminados. Estos criterios son: Precio, calidad, crédito, tiempo de entrega y costos logísticos.
- Elaborar una tabla de indicadores que permita medir la eficiencia en la gestión de compras, estos deben ser: Determinación del margen de ventas sobre los gastos mensuales, Posible desviación del presupuesto mensual disponible para compras, Determinación del ahorro total de los costos previstos, Estimación de la cantidad de pedidos rechazados o devueltos, a fin de valorar a los proveedores, y, por último, Nivel de cumplimiento en el pago.
- Controlar el organigrama funcional del departamento de compras para saber con claridad las secciones y jerarquía del personal y orden en el mando. Al igual que fijar claramente los objetivos del departamento, sus procedimientos, funciones políticas, organización, ubicación, recursos humanos, documentos, flujo de documentos y otras.

- Aplicar las sugerencias y recomendaciones que el departamento de auditoría o revisoría fiscal ha hecho para el mejoramiento del proceso y gestión de las compras.
- Elaborar las estadísticas e información sobre compras, así como la comparación de cifras y precios anteriores con los existentes; con estas estadísticas se podrá llevar un mejor control para la toma de decisiones, la evaluación y comparación de los datos producidos en compras.
- Mantener actualizada la base de datos de proveedores potenciales para una oportuna información sobre estos, sus productos y servicios; Es necesaria la actualización de la base de datos de proveedores para en esta forma tener la información necesaria para consulta de precios, costos y servicios e información general de proveedores.
- Contar con un manual de flujos de compras e inventarios y utilizar procedimientos de interpretación de los mismos para así tener un mejor cumplimiento a estos procesos.
- Evaluar continuamente los procedimientos, procesos y política referente al área de compras. El área de compras debe evaluarse continuamente para así implementar los procesos, procedimientos y gestión corrigiendo los controles que estén operando mal o no estén operando.
- Elaborar el presupuesto anual de compras, analizado por meses y su verificación de cumplimiento. Es importante mantener al día el presupuesto y estar informando a la sección su gasto real y variaciones si las hay.

- Centralizar de todas las compras en este departamento, excepto aquellas de menor valor que pueden realizarse en las secciones o departamentos por medio de un fondo de caja menor. Se busca que se aplique este control para que sea solamente el departamento de compras el responsable en la empresa ya que son los únicos que conocen los términos de negociación con los proveedores.
- Gestionar adecuadamente los inventarios, basándose en ocupar la mayor parte del tiempo en las labores de orden estratégico que, en cuestiones operativas o tácticas, y para esto controlar el inventario será parte de enfocarse en las consecuencias que, a largo plazo pueda arrojar un mal manejo del stock.
- Enfocar el sistema de inventarios electrónicos a la resolución de los siguientes problemas: falta de registros, exceso de inventario, insuficiencia de inventario, baja calidad de la materia prima dada su caducidad, robo y desorden.
- Implementar de un sistema de información automatizado diseñado exclusivamente para la empresa. Un modelo sencillo, fácil de navegar y fácil de utilizar, que reduzca en gran manera las probabilidades de sufrir de exceso o insuficiencia de inventarios y contribuir con los registros.
- Utilizar el sistema de despacho de inventarios FIFO (First In, First Out), puesto que el tipo de mercancía lo exige, ya que se considera perecedera; a través de este mecanismo la calidad original se mantendrá puesto que las frutas serán vendidas antes de su fecha de caducidad.

- Registrar diariamente las entradas y salidas de mercancía, para ser revisadas y actualizadas semanalmente en el sistema; pero de manera física se deben realizar mensualmente con una tabla de conteo, en cada uno de los cuartos fríos. Una vez se realice dicho conteo físico se procede a convalidar los datos con los del sistema.

Referencias

LIBROS

1. Andino, R. (2007). Gestión de Operacion y Logística. España: Escuela de Organización Industrial.
2. Beato, N. (2017). Apuntes sobre el comercio internacional y aduanas. Santo Domingo.
3. Berumen, S. (2006). Introducción a la economía internacional (pág. 133). Madrid: ESIC.
4. Bocanegra, C. (2005). Alcances y limitaciones del Modelo de Competencia Perfecta (págs. 30-31). Sonora: Editora UniSon.
5. Castañeda, D. (1979). Desconocido. Desconocida: Desconocida.
6. Centro Comercial Internacional. (2014). Gestión de la cadena de suministros . Ginebra: MLC-SCM.
7. Chandler. (2003).
8. Chang, R. Y. (1999). Las Herramientas para la mejora continua de la Calidad (Vol. I). (T. Consultores, Ed.) Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica .
9. Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica (pág. 161). Barranquilla: Pensamiento y Gestión: Universidad del Norte.
10. Correa, E. (2006). Gestión de compras y aprovisionamiento. San Francisco, California, Estados Unidos.
11. Czinkota, M., & Ronkainen, I. (2013). Marketing Internacional (10ma ed.). (J. R. Martínez, Ed.) D.F., Santa Fé, México: Cenage Learning.
12. Daniels, J. (2013). Negocios internacionales, ambiente y operaciones. Mexico: Pearson.
13. Elejabarrieta, B. (2015). Tips para compradores profesionales (pág. 64). Londres : Desconocido.
14. Escudero. (2014). Logística de Almacenamiento (pág. 18). Madrid: Ediciones Paraninfo, SA.

15. Escudero. (2014). Logística de Almacenamiento (págs. 19-23). Madrid: Ediciones Paraninfo, SA.
16. Escudero. (s.f.). Gestión y logística comercial (pág. 32). Madrid: Paraninfo Ciclos Formativos.
17. Escudero. (s.f.). Gestión y logística comercial (pág. 37). Madrid: Paraninfo Ciclos Formativos.
18. Escudero, M. (2013). Gestión Logística y Comercial. España: Editorial Paraninfo: Ciclos Formativos.
19. Fernández, R. L. (2014). Logística de Aprovisionamiento. Madrid: Ediciones Paraninfo.
20. Fischer L., N. A. (1984). Introducción a la investigación de mercados. Primera Edición. (pág. 7). Distrito Federal: Nueva Editorial Interamericana.
21. Fisher, R. (1980). Los siete elementos de negociación de Harvard. Estados Unidos: Harvard Business School.
22. Francés, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa . México: Pearson.
23. Freedman, L. (2016). Estrategia: Una Historia. En L. Freedman, Estrategia: Una Historia (pág. 2). Lóndres: La Esfera de los Libros.
24. Ganivet. (2016). Diseño y organización del almacén (pág. 13). Madrid: Editorial Elearing S.L.
25. Guardado, J. A. (2006). Gestión de aprovisionamiento. Madrid, España: Ediciones Akal.
26. Manene, L. M. (2013). Estrategias Empresariales: tipología. Bilbao, España.
27. Mercado, S. (2002). Comercio Internacional II. Mexico: Limusa.
28. Mercado, S. (2004). Compras, Principios y Aplicaciones (Cuarta ed.). (G. N. Editores, Ed.) México, D.F., Distrito Federal, México: Limusa.
29. Mercado, S. (2006). Compras, principios y aplicaciones. México: Limusa Editorial.
30. Miguez, I. (2013). Comercio Internacional. Como establecer relaciones economicas en el exterior. España: Ideas propias editorial.
31. Montoya, A. (2010). Administración de Compras. Bogotá: Ecoe Ediciones.
32. Mora, L. (2010). Gestión logística integral. Bogotá: Ecoe Ediciones.

33. Nicholas, K. (s.f.). Ensayos sobre el valor y la distribución. En K. Nicholas, Ensayos sobre el valor y la distribución (pág. 35). Desconocido: Desconocido.
34. Palacio, A. M. (2010). Administración de compras (3era ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
35. Parra. (2005). Gestión de Stocks (pág. 15). Madrid: Editorial ESIC.
36. Porter, M. (1991). Ventaja Competitiva de las Naciones. Barcelona: Vergara.
37. Ramírez, A. C. (2017). Logística Comercial Internacional. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
38. Roca, L. F. (2005). INCOTERMS Términos de Compra-venta Internacional. México: ISEF Empresa Líder.
39. Santos, I. S. (2006). Logística y Marketing para la distribución comercial (pág. 19). Madrid: ESIC.
40. Soler, D. (2014). Guía práctica de las reglas INCOTERMS 2010. Barcelona: Marge Books.
41. Sulser, R. (2004). Exportación Efectiva. México: ISEF.

DICCIONARIOS

1. Coronado, G. S. (2015). Diccionario de comercio internacional, términos marítimos y aduaneros (pág. 82). Lima: Bubok.

REVISTAS

1. Bauza, A. (23 de Noviembre de 2016). Revista Logistec. Obtenido de Evolución en los operativos de compras: <http://www.revistalogistec.com/~revistal/index.php/vision-empresarial/punto-de-vista/item/2517-evolucion-en-los-modelos-operativos-de-compras>
2. Peñuñuri, J. (25 de Noviembre de 2016). Revista Logistec. Obtenido de Evolución de los modelos operativos de compras:

<http://www.revistalogistec.com/~revistal/index.php/vision-empresarial/punto-de-vista/item/2517-evolucion-en-los-modelos-operativos-de-compras>

3. Valiente, F. L. (2017). Que es la estrategia de cadena de suministro y la formulación de la estrategia? Distrito Federal : Revista Logística 360.

DOCUMENTOS EN LINEA

1. Dirección General de Aduanas. (13 de Septiembre de 2018). DGA. Obtenido de ¿Quiénes Somos? : <https://www.aduanas.gob.do/nosotros/qui%C3%A9nes-somos/>
2. Dirección General de Aduanas. (13 de Septiembre de 2018). Dirección General de Aduanas. Obtenido de Historia: <https://www.aduanas.gob.do/nosotros/historia/>
3. EAE . (28 de Junio de 2016). EAE Business School. Obtenido de Retos en Supply Chain: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/generar-una-ventaja-competitiva-a-traves-de-estrategias-de-aprovisionamiento/>
4. Fullstep. (26 de Septiembre de 2018). Fullstep: Optimizamos sus costes. Obtenido de Estrategias para el área de compras: <https://www.fullstep.com/consultoria-de-compras/estrategias-de-compras/>
5. Fundeu BBVA. (10 de Junio de 2013). Noticias del Español. Obtenido de La esquina del idioma: Desaduanar y desaduanizar: <https://www.fundeu.es/noticia/la-esquina-del-idioma-desaduanar-y-desaduanizar/>
6. González, J. (12 de Noviembre de 2014). Prezi. Obtenido de La estrategia de compras y suministros: <https://prezi.com/cbktkwtegvbu/25-la-estrategia-de-compras-y-suministros-estudios-de-cali/>
7. Noguera, F. (7 de Octubre de 2006). Stratco. Obtenido de De la logística a la gestión integral de la cadena de abastecimiento: <http://www.stratco.com.co/2006/10/de-la-logistica-a-la-gestion-integral-de-la-cadena-de-abastecimiento/>

8. Ramirez, P. (2013). Regimen de comercio exterior y aduanas en Republica Dominicana. Republica Dominicana: Desconocida.
9. Sánchez, A. (16 de Noviembre de 2014). Todo Comercio Exterior. Obtenido de Desaduanización:
<http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/desaduanizacion>

Anexos

b) Encuesta aplicada

Somos estudiantes de la Licenciatura en Negocios Internacionales y estamos haciendo una investigación sobre la estrategia de compra internacional y aprovisionamiento de la empresa Rh Mejía y Co., SRL. Nos gustaría que responda a las siguientes preguntas.

1. ¿En cuál departamento de la empresa se desempeña actualmente?
 - A) Transporte
 - B) Importación
 - C) Distribución
 - D) Aprovisionamiento

2. ¿Qué tiempo lleva laborando para la empresa?
 - A) Menos de 2 años
 - B) De 2 a 6 años
 - C) De 7 a 10 años
 - D) Más de 10 años

3. ¿Cuáles son las frutas que presentan mayor consumo o volumen de venta en la República Dominicana?
 - A) Manzana
 - B) Pera

- C) Uva
- D) Kiwi
- E) Naranja
- F) Limón

4. De los siguientes tipos de manzana, ¿cuáles presentan mayor consumo?

- A) Gala
- B) Fuji
- C) Red Delicious
- D) Golden
- E) Granny Smith (Verde)

5. Seleccione el factor más relevante, según considere, para la determinación de la competitividad de la producción de frutas:

- A) Diferenciación en la producción o prestación del servicio
- B) Recursos tecnológicos
- C) Capacidad innovadora
- D) Mano de obra o recursos humanos
- E) Recursos financieros

6. Abarcando la totalidad de los recursos tecnológicos, ¿considera que la modernidad de la maquinaria y automatización de los procesos es importante para una producción de calidad?

- A) Si

B) No

7. ¿Entiende que el sistema de compras actual de la empresa cumple con los requisitos necesarios para calificarse como apropiado?

A) Si

B) No

8. Señale el grado de importancia de la rotación de inventarios como dato para la realización de los pedidos por parte del departamento de compras:

A) Muy importante

B) Un poco importante

C) Para nada importante

9. ¿Cuáles elementos se toman en cuenta para evaluar los proveedores potenciales para Rh Mejía & Co., SRL?

A) Entorno comercial del país de origen

B) Estado financiero del posible suplidor

C) Oferta o capacidad productiva

D) Logística

10. Dentro de la logística, ¿cuál de los siguientes componentes se podría convertir en una barrera para la importación?

A) Ubicación geográfica

B) Condiciones de la producción

- C) Empaque y embalaje de productos
- D) Grado de maduración del producto

11. ¿Cuál considera usted que es el elemento más riesgoso dentro de la logística de aprovisionamiento?

- A) Realización de pedidos
- B) Almacenaje
- C) Determinación de inventario
- D) Transporte y distribución

12. ¿Cuál de los siguientes sistemas de despacho de inventarios es el más efectivo?

- A) FIFO (First in First out), primero en entrar, primero en salir
- B) LIFO (Last in First out), ultimo en entrar, primero en salir

13. ¿Entiende usted que la estrategia de compra y aprovisionamiento internacional que aplica actualmente Rh Mejía & Co., SRL presenta puntos de mejora?

- A) Si
- B) No

14. De los aspectos mencionados a continuación, seleccione el que posee oportunidad de cambio positivo para la logística de compra y aprovisionamiento internacional de la compañía:

- A) Almacenamiento

- B) Realización de pedidos
- C) Búsqueda de nuevos proveedores
- D) Rotación de inventarios
- E) Canales de distribución
- F) Transporte utilizado en todas las etapas

15. ¿Cuál entiende que es el elemento de mayor fortaleza dentro de la logística de compra y aprovisionamiento internacional que aplica la empresa?

- A) Proveedores
- B) Canales de distribución
- C) Manejo y despacho de almacén
- D) Realización de pedidos
- E) Medios de transporte utilizados en todas las etapas
- F) Rotación de inventarios

c) Entrevista aplicada al señor Ramón Mejía, Director General de la empresa.

- 1- Tomando en cuenta la demanda en el mercado dominicano, ¿cuáles frutas presentan mayor volumen de importación y en qué temporadas tienen mayor consumo?

- 2- ¿Qué estudios han sido realizados para identificar nuevos suplidores con el fin de mitigar el poder de negociación de los mismos y qué resultados han arrojado estas investigaciones?

- 3- ¿Qué indicadores utilizan para medir la competitividad de los productores en su sistema de cultivos y por qué son tan importantes a la hora de evaluar los proveedores potenciales?

- 4- Evaluando la estrategia de compra internacional y aprovisionamiento aplicada actualmente en la empresa, ¿cuáles elementos presentan obstáculos para la gestión eficiente de la importación?

- 5- Dentro de los factores de la logística de aprovisionamiento, ¿cuáles son los INCOTERMS preferidos para la importación y por qué?

d) Modelo de entrevista al experto de exportación e importación

- 1- ¿Cuáles indicadores considera que son los más apropiados para medir la competitividad de la estrategia de compras y aprovisionamiento internacional de una empresa que importa sus productos de venta?
- 2- ¿Cuáles elementos considera primordiales en el sistema de compra y aprovisionamiento internacional de una empresa?
- 3- ¿Conoce métodos idóneos para la investigación y búsqueda de proveedores?
- 4- ¿Qué obstáculos usualmente se presentan al desarrollar una estrategia de compra y aprovisionamiento internacional que pretenda ser eficiente para la importación?
- 5- ¿Dentro de los factores de la logística de aprovisionamiento, ¿cuáles son los INCOTERMS preferidos para la importación y por qué?

d) Operacionalización de variables

Objetivo específico No.1	Medición	Variable	Definición de variable	Indicadores	Preguntas
Determinar las frutas que presentan mayor consumo en la República Dominicana.	Determinar	Frutas de mayor consumo	El consumo de frutas es la acción por la cual las diversas frutas son aplicadas a los fines a que están destinadas, ya sea satisfaciendo las necesidades de los individuos o sirviendo los propósitos de la producción. La economía considera el consumo como el fin esencial de la actividad económica. Consumo es la utilización de bienes y servicios para nuestra satisfacción y la de otros.	<ul style="list-style-type: none"> • Manzana • Pera • Uva • Kiwi • Naranja • Limón 	3,4

Objetivo específico No.2	Medición	Variable	Definición de variable	Indicadores	Preguntas
Enumerar los factores que inciden en la competitividad en la producción de frutas	Enumerar	Factores que inciden en la competitividad	Los factores o elementos que pueden ser responsables de la alta o baja competitividad en cuanto a la producción de algún bien, son los principales indicadores del éxito o fracaso en la venta del producto. A su vez estos pueden influir en la decisión del comprador para evaluar un nuevo suplidor.	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciación en la producción o prestación del servicio. • Recursos tecnológicos • Capacidad innovadora • Mano de obra o recursos humanos • Recursos financieros 	5,6

Objetivo específico No.3	Medición	Variable	Definición de variable	Indicadores	Preguntas
Enunciar los factores que intervienen en la creación de una estrategia de compra internacional	Enunciar	Factores que inciden en la creación de una estrategia de compras internacionales	La estrategia se compone de una serie de técnicas y tácticas que son manejadas y operadas en conjunto para alcanzar un objetivo específico y con tareas orientadas al logro de una meta mayor. Los elementos para su creación dependerán de su ámbito de aplicación, sin embargo, constituyen la serie de recursos que permitirá planificar, gestionar y controlar la implementación de la estrategia.	<ul style="list-style-type: none"> • Rotación de inventarios • Realización de pedidos • Almacenamiento • Determinación de inventario • Transporte y distribución • Proveedores 	7,8 11, 12 13, 14 15

Objetivo específico No.4	Medición	Variable	Definición de variable	Indicadores	Preguntas
Identificar los mercados que pueden ser proveedores potenciales para Rh Mejía & Co., SRL	Identificar	Proveedor es potenciales	Un proveedor potencial es una empresa o un país dedicado a la producción de una determinada materia prima o un producto terminado con fines de exportación a diferentes mercados y por lo general a través de intermediarios como es el caso de Rh Mejía & Co., SRL. De igual forma un posible suplidor de las frutas que conforman la cartera de productos de la empresa es el deseado para la misma.	<ul style="list-style-type: none"> • Entorno comercial del país de origen • Estado financiero del posible suplidor • Oferta o capacidad productiva • Logística • Ubicación geográfica • Condiciones de la producción • Empaque y embalaje de productos • Grado de maduración del producto 	9,1 0

e) Fotografías recolectadas



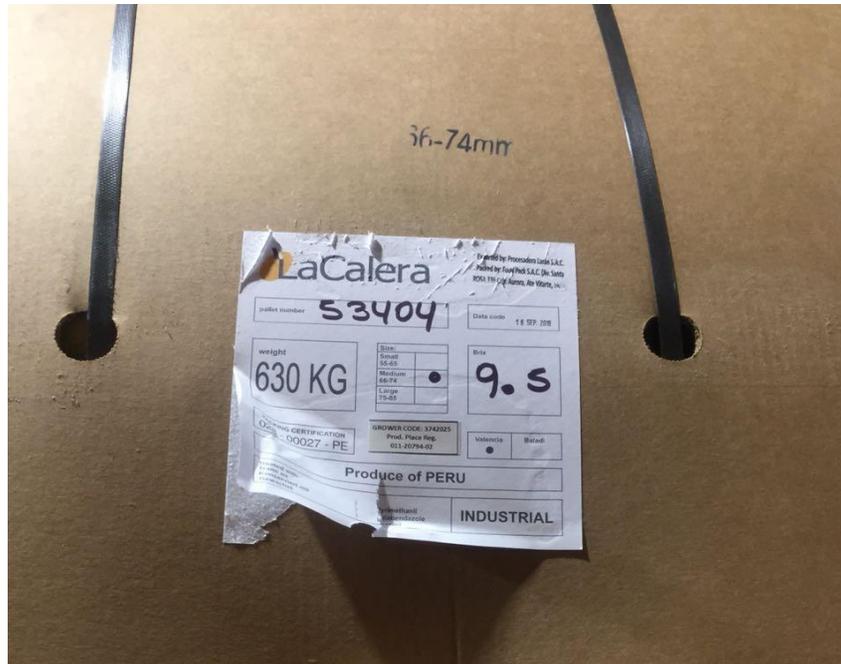
Sustentantes del Trabajo de Grado. De izquierda a derecha: Celina Rubio, Maite Cornielle y Georgina Corporán



Centro de despacho de mercancía de Rh Mejía & Co., SRL, sucursal Haina



Visita a las instalaciones en locación Haina de la empresa Rh Mejía & Co., SRL. De izquierda a derecha: Georgina Corporán y Celina Rubio.



Etiqueta de recepción y verificación del producto en puerto.



Fachada de la locación José Contreras de la empresa Rh Mejía & Co., SRL. De izquierda a derecha: Maite Cornielle y Celina Rubio.



Rh Mejía & Co., SRL, locación Jose Contreras. De izquierda a derecha: Maite Cornielle, Lissa Mejía (Directora Comercial) y Celina Rubio.



**Manzanas simbólicas de Rh Mejía & Co., SRL. De izquierda a derecha:
Maite Cornielle y Celina Rubio.**



**Rh Mejía & Co., SRL, locación Jose Contreras. De izquierda a derecha:
Yolanda Enis (Gerente de Ventas), Maite Cornielle y Celina Rubio.**



Fachada de Rh Mejía & Co., SRL, sucursal Jose Contreras



Recepción y logo de Rh Mejía & Co., SRL. Locación Jose Contreras

A : ESCUELA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES.

Asunto : **REMISIÓN ANTEPROYECTO DE TRABAJO DE GRADO.**

Tema : “Diseño de Estrategias de Compras y Aprovisionamiento Internacional Para la Importación de Frutas en la Empresa Rh Mejía &Co., SRL, República Dominicana, Año 2018”.

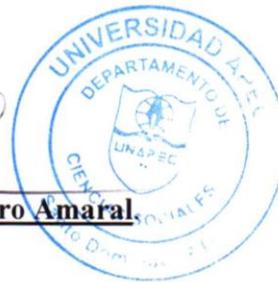
Sustentado por:	Br. Maite Cornielle	2015-2025
	Br. Celina Rubio	2015-2655
	Br. Georgina Corporán	2015-2765

Resultado de la evaluación: Aprobado: X Fecha: 19/07/2018.

Devuelto para corrección: _____ Fecha: _____


Lic. María Margarita Cordero Amaral

Directora.





UNAPÉC
UNIVERSIDAD APÉC

Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales
Escuela de Mercadeo y Negocios Internacionales

Anteproyecto de grado para optar por el título de:

Licenciatura en Negocios Internacionales

**Diseño de estrategias de compras y aprovisionamiento
internacional para la importación de frutas en la empresa Rh
Mejía & Co., SRL, República Dominicana, Año 2018.**

Sustentantes:

Maite Cornielle Marte	2015-2025
Celina Cristin Rubio Silfa	2015-2655
Georgina Natalie Corporán Méndez	2015-2765

Santo Domingo, D.N.
Julio 2018



PÁGINA DE ANTIPLAGIO

Dustball Plagiarism Report

Score: 100%

sarrollo del diseño la estrategia de compras y aprovisionamiento internacional OK
estrategia de compra internacional y aprovisionamiento aplicada actualmente OK
mejor importador-Distribuidor de frutas en la Republica dominicana, y con OK
amiento de aprovisionamiento e inventario contará con una nueva herramienta OK
portancia del uso de estrategias de compras y aprovisionamiento internacional OK
e evaluarse continuamente para así implementar los procesos, procedimientos OK
Estrategias actuales de compras y aprovisionamiento internacional OK
ades de una estrategia de compras y aprovisionamiento internacional eficiente OK
gestión adecuada de las diferentes estrategias de compras y aprovisionamiento OK
estrategia de compra internacional y aprovisionamiento aplicada actualmente OK
gún Ramírez (2017), el aprovisionamiento contempla todos aquellos procesos y OK
Estrategia de compras y aprovisionamiento internacional diseñada 139 OK
señar nuevas estrategias de compra y aprovisionamiento internacional para la OK
portancia del uso de estrategias de compras y aprovisionamiento internacional OK
delo de posición de aprovisionamiento permite valorar la importancia relativa OK
emás, los directorios de proveedores-empresas que tienen algunos países como OK
Estrategia de compras y aprovisionamiento internacional diseñada OK
ades de una estrategia de compras y aprovisionamiento internacional eficiente OK
con una estrategia de aprovisionamiento internacional existente, sin embargo, OK
Estrategias actuales de compras y aprovisionamiento internacional 98 OK