



**UNAPPEC**  
**UNIVERSIDAD APEC**

**Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales**  
**Escuela de Mercadotecnia**

Trabajo de Grado para optar por el título de:  
**Licenciatura en Negocios Internacionales**

Tema:

**“Análisis de los Procesos Logísticos de Importación de las Empresas de Courier en la República Dominicana, período 2015-2017”. Caso: CPS.**

**Sustentantes:**

Br. Nicole Denisse Taveras Guzmán	2015-2453
Br. Brenmary Frias Ovalle	2015-2590
Br. Carlos Miguel Cabral Morillo	2015-2716

**Asesor:**

Lic. Fe Adabel Acosta

Los conceptos emitidos en el presente trabajo de investigación son de exclusiva responsabilidad de quien (es) lo sustenta (n).

**Santo Domingo, D.N.**

**Noviembre, 2018.**

**TÍTULO:**

**“ANÁLISIS DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS DE IMPORTACIÓN  
DE LAS EMPRESAS DE COURIER EN LA REPÚBLICA  
DOMINICANA, PERÍODO 2015-2017”.**

**CASO: CPS.**

# ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>I</b>
<b>DEDICATORIAS</b> .....	<b>V</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>METODOLOGÍA</b> .....	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO I: GENERALIDADES DE LA LOGÍSTICA Y LA CADENA DE SUMINISTRO</b>	
1.1 Logística.....	7
1.1.1 Conceptualización.....	7
1.1.2 Inicios de la Logística .....	8
1.1.3 Importancia y Funciones de la Logística .....	11
1.1.4 Logística Internacional.....	12
1.2 Cadena de Suministro .....	13
1.2.1 Conceptualización.....	13
1.2.2 Importancia de la Cadena de Suministro .....	15
1.2.3 Componentes de la Cadena de Suministro.....	17
1.2.4 Relación de la Logística y la Cadena de Suministro.....	19
1.2.5 Mediciones dentro de la Cadena de Suministro.....	20
<b>CAPÍTULO II: PROCESOS LOGÍSTICOS DE IMPORTACIÓN</b>	
2.1 Panorama General .....	25
2.2 Revolución de la Tecnología en los Procesos Logísticos .....	26
2.3 Diseño de los Procesos Logísticos .....	27
2.4 Procesos Logísticos.....	29
2.4.1 Recepción .....	29
2.4.2 Almacenamiento.....	30
2.4.3 Inventario.....	33
2.4.4 Compras y Abastecimiento.....	35
2.4.5 Transporte.....	36
2.4.6 Distribución .....	38
2.5 Logística Inversa y Servicios Post-Venta .....	40

### **CAPÍTULO III: PANORAMA GENERAL DE LAS EMPRESAS COURIER**

3.1 Definición.....	44
3.2 Antecedentes de los Courier.....	45
3.3 Situación actual del Correo Expreso en República Dominicana .....	48
3.4 Aspectos legales de las Empresas Couriers en República Dominicana .....	50
3.5 Instituciones Vinculadas al Sector .....	53

### **CAPITULO IV: GENERALIDADES DE LA EMPRESA CPS COURIER**

4.1 Historia.....	57
4.2 Cultura Organizacional .....	57
4.3 Estructura Interna de la Organización.....	59
4.4 Servicios Ofrecidos .....	59
4.5 Procesos Logísticos de Importación de CPS.....	61
4.6 Flujograma de Procesos Logísticos de Importación. ....	67

### **CAPITULO V: ANÁLISIS DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS DE LA EMPRESA CPS COURIER**

5.1 Análisis FODA de CPS Courier.....	69
5.2 Evaluación de los Indicadores de Desempeño Logístico en CPS. ....	72
5.2.1 Indicadores de Producción e Inventarios.....	74
5.2.2 Indicadores de Almacenamiento .....	76
5.2.3 Indicadores de Transporte y Distribución .....	79
5.2.4 Indicadores de Servicio al Cliente.....	80
5.3 Análisis Competitivo de las Principales Empresas Courier de la R.D.....	81
5.4 Resultados obtenidos de las Encuestas a Usuarios de Empresas Courier .....	93
CONCLUSIONES .....	111
RECOMENDACIONES .....	114
FUENTES BIBLIOGRÁFICAS .....	116

### **A N E X O S**

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Indicadores de desempeño de gestión logística .....	22
Tabla 2. Resumen comparativo de la competencia de las principales empresas Courier de la República Dominicana.....	91
Tabla 3. Género.....	93
Tabla 4. Edad .....	94
Tabla 5. Empresas Courier conocidas por el usuario.....	95
Tabla 6. Utilización de los servicios de una empresa Courier .....	97
Tabla 7. Finalidad para el usuario de los servicios de una empresa Courier .....	98
Tabla 8. Frecuencia con la que el usuario utiliza los servicios de una empresa Courier....	100
Tabla 9. Factor determinante para el usuario a la hora de elegir una empresa Courier sobre otra .....	101
Tabla 10. Utilización de los servicios de CPS .....	103
Tabla 11. Frecuencia con la que el usuario utiliza los servicios de CPS.....	104
Tabla 12. Valoración de los servicios de CPS .....	105
Tabla 13. Medidas que debería tomar CPS para tener mayor demanda en el mercado.....	107
Tabla 14. Recomendaciones de empresas Courier por el usuario .....	108

## ÍNDICE DE GRÁFICOS E ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Componentes del gasto logístico .....	28
Ilustración 2. Representación de la logística en la cadena de suministro .....	40
Ilustración 3. Flujo logístico inverso .....	41
Ilustración 4. Estructura Interna de CPS.....	59
Ilustración 5. Flujograma de Procesos Logísticos de Importación de CPS .....	67
Gráfico 1. Género .....	94
Gráfico 2. Edad .....	95
Gráfico 3. Empresas Courier conocidas por el usuario .....	96
Gráfico 4. Utilización de los servicios de una empresa Courier.....	98
Gráfico 5. Finalidad para el usuario de los servicios de una empresa Courier .....	99
Gráfico 6. Frecuencia con la que el usuario utiliza los servicios de una empresa Courier.	100
Gráfico 7. Factor determinante para el usuario a la hora de elegir una empresa Courier sobre otra .....	102
Gráfico 8. Utilización de los servicios de CPS .....	103
Gráfico 9. Frecuencia con la que el usuario utiliza los servicios de CPS .....	104
Gráfico 10. Valoración de los servicios de CPS .....	106
Gráfico 11. . Medidas que debería tomar CPS para tener mayor demanda en el mercado	107
Gráfico 12. Recomendaciones de empresas Courier por el usuario .....	109

## AGRADECIMIENTOS

En estos años, en los que he estudiado e investigado muchísimo más de lo que habría pensado, pero también he recibido mucho más conocimiento del que me había imaginado, considero importante agradecer a aquellas personas que me han ayudado en todo este tiempo.

Agradecer a mis padres *Juan N. Taveras* y *Eustacia Guzmán*, que con dedicación, esfuerzo y esmero han contribuido a mi desarrollo personal y profesional dentro y mucho más allá de sus posibilidades. Han sido ejemplo de vida para mí y definitivamente sin su ayuda, enseñanzas y sacrificios no hubiese podido llegar hasta donde he llegado y llegaré.

A mi padre, que se ha esforzado por encaminarme a un lugar donde el éxito es la meta y que siempre me ha apoyado en cualquier aspecto de mi vida, por su ejemplo constante de ética, dedicación y esfuerzo en las labores cotidianas para la consecución de objetivos.

A mi madre, cuya vida ha sido, es y será velar por sus hijos para que sean personas de bien, felices y profesionales. Ha sido una bendición de Dios haber tenido siempre a mi madre, la mejor madre del mundo, que siempre ha estado a mi lado en buenos y en malos momentos. Por su lucha y valor en toda esta travesía que en muchas ocasiones estuvo llena de obstáculos, y sobre todo por enseñarme que nada es imposible y a nunca darme por vencida. Sin su sacrificio, estímulo y amor ni esta tesis ni muchos otros logros habrían sido posibles.

Sin mis padres nada de esto sería posible.

A mis hermanos. *Samuel*, que, aunque en la mayoría de las veces pareciera que estamos en una batalla, hay momentos de cese y unión para lograr nuestras metas. Ha sido presente de mis desvelos, de mi esfuerzo, de la dedicación y cariño hacia la carrera y un impulso para ser un ejemplo a seguir. Asimismo, a *Juan M.* por su lealtad y apoyo incondicional.

A mis amigos y mucho más que amigos. *Fernanda Almánzar, Kasey Pérez, Claudia Trinidad, Kathia Céspedes, Ana Tolentino y Edriam Martínez.* Sin duda alguna hicieron que mi paso por la Universidad APEC estuviera lleno de alegrías. Estoy segura que lo que formamos en APEC será para siempre.

A mis dos compañeros de estudio durante el desarrollo de esta tesis, *Brenmary Frias y Carlos Cabral*, por el papel que hemos tenido a lo largo de nuestro trabajo en equipo.

A mi asesora, *Fe Adabel Acosta*, por la confianza depositada y constante apoyo en el desarrollo de este trabajo.

- Nicole Denisse Taveras Guzmán

A *Dios*, por la vida y la oportunidad de realizar este trabajo con amor y dedicación.

A mis padres, *Mario Frias Ventura* y *Brenda Ovalle Duarte* porque sin ellos no hubiese sido posible todo lo logrado, por la formación, apoyo, amor, paciencia, responsabilidad y dedicación que hoy se ve reflejado en mí. Mis mayores promotores en todo el proceso.

A mis hermanas, *Yakayri* y *Haronie* por estar siempre a mi lado en cada momento.

A los docentes y autoridades de la Universidad APEC, que estuvieron y aportaron todos los conocimientos adquiridos a lo largo de mi carrera.

A mis amigos y compañeros *Carlos Cabral* y *Nicole Taveras*, por el gran equipo que constituimos para elaborar este trabajo de grado.

A mi asesora *Fe Adabel Acosta*, que contribuyó y apoyó en cada proceso de nuestro trabajo.

*Ransis García*, *Stanly Duval*, *Julissa Castro*, *Niurka Beato* y *Manuel Mercedes* por haber sido excelentes maestros, que con sus conocimientos y experiencias lograron aportes significativos en mi formación académica y profesional.

A todos mis amigos, en especial a *Werner Peña*, *Emely Vásquez*, *Alam Gómez* y compañeros de carrera, por haberme apoyado en todo este trayecto.

- Brenmary Frias Ovalle

En primer lugar, doy gracias a *Dios* por haberme dado la iluminación y las fuerzas para concluir mis estudios académicos en esta universidad.

Agradezco a las autoridades y docentes de Universidad APEC, quienes guiaron y me dieron los conocimientos necesarios para realizar este proyecto de investigación.

A mis padres, *German Cabral* y *Adalgisa Morillo*, por su apoyo en todo momento, sin su sacrificio y dedicación a través de los años este logro no hubiese sido posible.

A mis hermanos *Ivanna* y *Enmanuel* por estar a mi lado siempre.

A mis amigos y compañeros de este trabajo de grado *Brenmary Frias* y *Nicole Taveras* quienes contribuyeron arduamente para la culminación de esta tesis.

A mi asesora *Fe Adabel Acosta*, quien nos apoyó y aconsejó durante este proyecto de investigación.

A maestros como *Ransis García*, *Julissa Castro*, *Mariela Fermín* y *Emmanuel Guzmán*, excelentes profesionales y educadores, que tuvieron un papel fundamental en mi desarrollo como profesional.

Y finalmente agradezco a todos mis amigos y compañeros de carrera por estar conmigo durante el trayecto de mis estudios y por brindarme su apoyo.

- Carlos Cabral Morillo

## **DEDICATORIAS**

De manera especial, a Dios.

Por la fuerza para alcanzar este objetivo, por tantas bendiciones recibidas y haberme dado salud para llegar a este punto, además de su infinita bondad y amor.

A mi familia, pilar fundamental en todo momento.

Por haberme apoyado en todo momento, por sus valores, por la motivación, pero, sobre todo, por su amor.

- Nicole Denisse Taveras Guzmán

Este trabajo se lo dedico a mis padres por todo el amor y apoyo incondicional a lo largo de toda mi vida, al igual que mis hermanas y demás familiares por estar haber estado conmigo en todo momento.

A la Universidad APEC por haberme formado académica y profesionalmente, a sus docentes y colaboradores por la calidad del servicio brindado.

Y a mis amigos y compañeros, por haberme motivado y ayudado en todo el proceso.

- Brenmary Frias Ovalle

Dedico este trabajo de grado a mis padres, quienes brindaron su apoyo incondicional e hicieron posible este logro y a mis hermanos por estar siempre presentes y con una actitud colaboradora.

A todos mis amigos y compañeros de estudio, quienes estuvieron a lo largo de mi carrera profesional, con los cuales compartí experiencias y aprendizajes.

Finalmente, a todos los profesores de esta universidad que brindaron de sus conocimientos y contribuyeron a mi formación.

- Carlos Cabral Morillo

## INTRODUCCIÓN

Con el paso de los años, la logística y su gestión se han convertido en parte fundamentales de los procesos administrativos y los procesos organizacionales. Desde que empezó a formarse en el área militar hasta la actualidad, se ha vinculado de manera bastante significativa para el sector empresarial, pues los métodos de la logística permiten la correcta planificación y gestión de las actividades empresariales.

La logística ha adquirido suma importancia para el desarrollo de las empresas, especialmente las del siglo XXI. Las organizaciones buscan perfeccionar el grado de satisfacción de los clientes, por medio de distribución de productos con los más altos estándares de calidad, con un excelente servicio y entregas en tiempo preciso. Es por esto que la logística se está incluyendo entre los programas de acción de las organizaciones con la finalidad de mejorar sus operaciones y actividades.

Los autores dan diversas definiciones de logística y la manera en qué se debe aplicar a las empresas. Sin embargo, existe un punto en que la mayoría se pone de acuerdo, y es que la logística es un proceso de interacción entre el abastecimiento de la materia prima, servicios, insumos, etc. Además de la planificación de los sistemas de información y la distribución hasta el cliente final.

La implementación de la gestión logística es de vital importancia para lograr un apropiado control y manejo de los procesos logísticos, lo cual contribuye a incrementar la efectividad y productividad del mismo.

Los procesos logísticos son herramientas que cada vez toman mayor partido en las empresas cuyas operaciones están vinculadas directamente a la logística. A través del estudio de cada una de las etapas de dichos procesos es posible identificar los desaciertos o defectos en los mismos, donde se deben involucrar a todas las partes interesadas, que comprende a proveedores, clientes, personal de la organización, competidores, instituciones del Estado y la comunidad empresarial que se encuentre inmersa. Esto quiere decir que la calidad de estos procesos tiene gran importancia para mejorar la productividad, además de tener gran impacto positivo en la maximización del nivel de satisfacción de los clientes.

Asimismo, la planificación y ejecución óptima de los procesos logísticos garantiza la perfección de la distribución de productos, paquetes y demás en la empresa CPS. Controlando todos los puntos y cada etapa de estos procesos, es posible tomar las mejores decisiones y, en consecuencia, mejorar el accionar de la organización, y maximizar el nivel de satisfacción de los clientes.

Los procesos logísticos prácticamente son utilizados por la mayoría de las empresas por las facilidades que se consiguen por medio de estos. Sin embargo, explícitamente se ven en aquellas empresas en que la logística forma parte de sus operaciones principales; como las empresas de servicio de paquetería, que con la aparición del comercio electrónico han tenido un gran auge pues ha aumentado la demanda en cuanto a entrega de paquetes.

Conociendo esto, y la importancia de la gestión logística y los procesos logísticos, se ha llevado a cabo la elaboración del presente trabajo de investigación. Este consiste en analizar todos los procesos logísticos de las empresas Courier de la República Dominicana, tomando como modelo el caso de la empresa CPS.

Para el efecto, se estructuró el contenido de la investigación en cinco capítulos, que responden apropiadamente a los objetivos de la misma, los cuales se presentan a continuación:

En el Capítulo I, se exponen generalidades de la logística y la cadena de suministro, antecedentes históricos, condiciones actuales, y demás.

El Capítulo II hace referencia a los procesos logísticos en sí. Se expone el panorama general, la incidencia de la tecnología en estos y su diseño. Asimismo, se exponen detalladamente cada uno de los procesos logísticos.

En el Capítulo III se hace una descripción de los antecedentes históricos y las condiciones actuales de los Courier.

En Capítulo IV se dan a conocer datos sobre la empresa CPS, tales como como la historia de la organización y sus inicios, la misión, visión, el organigrama, los servicios que ofrece, y otros.

Finalmente, en el capítulo V se evalúan y analizan los resultados obtenidos, se indican los principales hallazgos. Se presenta un análisis de cada proceso, que identifica aquellas operaciones que no se ajustan. Asimismo, se indican los principales hallazgos obtenidos.

# METODOLOGÍA

## Método de la investigación

El proceso utilizado para formular este trabajo de investigación y cumplir con los objetivos determinados, es la investigación descriptiva, puesto que está orientada al planteamiento del comportamiento logístico en la cadena de suministro que tienen las empresas Courier en República Dominicana y la situación del sector de transporte internacional expreso de paquetería en el período 2015-2017.

Se tomó a la empresa CPS como caso para analizar los procesos logísticos de importación que lleva a cabo en sus servicios, específicamente del servicio de paquetería, con el objetivo de plantear y recomendar posibles herramientas para la empresa.

## Técnicas de investigación

### **Observación**

La observación directa de los procesos operativos de importación de la paquetería de la empresa, en contacto personal con el hecho a investigar, la observación, análisis de datos, documentaciones del proceso y la experiencia de los procesos.

## **Recopilación documental**

Consiste en obtener información a partir de documentación escrita y no escrita para ser utilizada como referencia en el trabajo de grado.

La obtención de documentos e información se llevará a cabo a través de consultas de informes, libros y otras fuentes de información nacional.

## **Encuestas**

Se administraron las encuestas a través de los formularios electrónicos de Google Forms a usuarios del servicio Courier de paquetería en la República Dominicana, esto para la recopilación de datos objeto de análisis.

Se utilizará la encuesta por muestreo aleatorio simple, con la selección de un grupo de aproximadamente 50 individuos de una población, para de esta forma analizar las características de las mismas frente al tema.

## **Entrevistas**

Las preguntas elaboradas estarán enfocadas al objetivo del tema de investigación, donde se realizarán 2 entrevistas respectivamente a la Asociación Dominicana de Empresas Courier (ASODEC) y CPS Courier.

# **CAPÍTULO I: GENERALIDADES DE LA LOGÍSTICA Y LA CADENA DE SUMINISTRO**

## **1.1 Logística**

### **1.1.1 Conceptualización**

Para entender qué son los procesos logísticos, se debe partir por entender el concepto de logística. Según (Gómez Aparicio, 2013), la logística consiste en planificar y poner en marcha las actividades necesarias para llevar a cabo cualquier proyecto. Para ello se tienen en cuenta las variables que lo definen, estableciendo las relaciones que existen entre ellas.

Según la Asociación Nacional Americana de Logística y Distribución Física que cambia nombre al de Council of Logistics Management en 1986 da una de las definiciones más completas conocidas de Logística: “Es el proceso de planear, implementar y controlar eficiente y económicamente el flujo y almacenamiento de materias primas, inventarios en proceso, productos terminados, e información vinculada a ellos desde el punto de origen al punto de consumo con el propósito de adecuarse a los requerimientos del cliente.” (Carranza & Sabrià, 2004)

Partiendo de estas definiciones, se puede decir que la logística empresarial no es más que una forma de ordenamiento que adoptan las empresas, sociedades y demás; en lo concerniente al abastecimiento de materiales, la producción, almacenamiento, transporte y finalmente la distribución de los productos. En palabras más sencillas, es el orden existente en los procesos desde el proveedor hasta la comercialización y venta de las mercancías.

## 1.1.2 Inicios de la Logística

En los negocios, el término de logística es relativamente nuevo. Tiene su origen en la palabra griega “logos”<sup>1</sup>. En décadas pasadas se le conocía simplemente como distribución. Su desarrollo y posterior crecimiento en campos de trabajo como los de la ingeniería, especialmente en la ingeniería industrial, el de desarrollo y gestión de sistemas; y en la investigación de operaciones inician particularmente a partir de la Segunda Guerra Mundial, ya que la aplicación de la logística servía como herramienta estratégica.

Según (Mora García, 2010), la evolución del término va de la mano con el nuevo enfoque que ha adquirido, el de satisfacer las necesidades de los clientes. La idea principal de dicha evolución es el de “*time to market*”, el concepto se refiere al tiempo transcurrido entre la concepción de un producto y su lanzamiento al mercado y posterior distribución física.

El término de logística tiene su origen de la historia militar, está sumamente relacionado a la adquisición y abastecimiento de los equipos que se utilizan para consumir una misión. Los ingenieros logísticos por décadas se han encargado de organizar la gestión de aprovisionamiento de suministros y materiales. Cada vez es mayor la frecuencia con que se emplea este término por parte de empresas que cuentan con muchos puntos de suministro y de clientes dispersos geográficamente. Un ejemplo característico de la situación lo representan las empresas

---

<sup>1</sup> La palabra logos hace alusión al cálculo o pensamiento y se relaciona con un arma militar que sirve de soporte a otras armas.

multinacionales, pues llevan a cabo el aprovisionamiento de materiales, fabricación y finalmente la distribución de sus procesos en distintos países del mundo.

Según (Carranza & Sabrià, 2004), el crecimiento de la economía americana determinó la concentración de los estudios de la Gestión de Operaciones en métodos cuantitativos que permitieran soportar operaciones masivas, como la gestión de transporte y todas las estimaciones que le acompañaron. En este sentido el llamado problema del viajante o los problemas de asignación.

La década de los setenta fue fundamental para que la logística tuviera su desarrollo. En la misma, surge la Asociación Nacional Americana de Logística y Distribución Física, que luego pasó a ser Council of Logistics Management. Antes de ese momento, la filosofía de las empresas se basaba en que la demanda siempre sería el factor determinante de ventas y de beneficios, también en que las organizaciones siempre tenían tasas de crecimiento positivas y que los recursos de energía eran baratos e ilimitados en todo el mundo. Sin embargo, iniciando la década se presentaron algunos hechos relevantes para el desarrollo de la logística:

- Crisis de petróleo, lo que produjo aumento en los precios del crudo, escasez de materias primas, reducción del suministro de derivados y un aumento en los costos de transporte.
- Recesión económica, a consecuencia de ésta se produjeron altos niveles de inflación, desempleo y tasas de interés; fluctuaciones en las tasas de cambio y por supuesto incertidumbre en cuanto a los precios.
- Aumento de las tasas de interés, a consecuencia de este hecho los costos por inventarios parados aumentaron significativamente.

- Aumento de la competencia internacional, con este suceso se perciben nuevas oportunidades de mercados externos y la posibilidad de reducir costos a partir de la distribución física.

En cuanto a la evolución de la logística, sus orígenes datan de 1950, el período de crecimiento y aumento de la demanda. Ya que la capacidad para producir y vender era superior a la capacidad para distribuir, muchas organizaciones podían producir con rapidez y vender con regularidad, mientras que tenían dificultades con las entregas eficientes.

La logística tuvo su transición en 1960. Para la década el tiempo de respuesta era “hoy” porque los centros de distribución estaban atiborrados de aquellos productos que el mercado demandaba, por lo que los medios de transporte eran prioridad de desarrollo; especialmente el transporte terrestre en Norteamérica y el ferrocarril en Europa.

En los años noventa aparece el concepto de globalización, adquieren importancia las operaciones internacionalmente, las multinacionales ya podían integrar y controlar operaciones internacionales. Dicha globalización debía ser capaz de organizar actividades complejas, para que así tanto las compras, producción e incluso financiación tengan lugar en países con costos mucho más bajos. Esta circunstancia mundial evidenció la necesidad de tramitar la logística a nivel internacional, para controlar el proceso de distribución de inversiones entre diferentes países, con diferentes leyes, niveles de desarrollo, cultura y diferentes aspiraciones.

### **1.1.3 Importancia y Funciones de la Logística**

En la actualidad, las empresas tienen necesidades internas, como el aprovisionamiento de materias primas, y también necesidades externas, como la satisfacción del cliente. La logística recurre a actividades y know-how que cooperan en la gestión de flujos tanto físicos como de informaciones y medios.

Según (Mora García, 2010), la logística es una actividad interdisciplinaria que vincula las diferentes áreas de la compañía, desde la programación de compras hasta el servicio postventa; pasando por el aprovisionamiento de materias primas; la planificación y gestión de la producción; el almacenamiento, manipuleo y gestión de stock, empaques, embalajes, transporte, distribución física y los flujos de información.

Con ayuda de la logística es posible para una organización determinar y coordinar de la manera más perfecta posible el artículo correcto, para el cliente correcto, en el tiempo y lugar correcto.

Por tanto, la logística no es una función operacional, sino que es más como una forma de pensar que va a permitir que se pueda reducir la incertidumbre en un futuro incierto.

“Otra manera de ver la importancia de la logística es desde la perspectiva del inventario. Representando éste del 35% al 50% de los activos de una compañía promedio (30% en compras, 30% en operaciones, 40% en el canal de distribución) la atención de la alta gerencia debería concentrarse en él.” (Carranza & Sabrià, 2004)

La importancia de la logística se halla en la necesidad de perfeccionar el servicio que se ofrece a los clientes, siempre mejorando la fase dedicada al mercadeo y el transporte al menor costo que sea posible. De la dirección o gerencia logística pueden resultar diferentes actividades como eficiencia en la producción, aumento en la cadena de producción, menor mantenimiento de inventarios y otras.

La logística existe con la finalidad de lograr los beneficios que desea la organización en tiempo y lugar al costo más bajo. Según (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007) el trabajo logístico se interrelaciona con cinco áreas:

- Procesamiento de pedidos;
- Inventario;
- Transporte;
- Almacenamiento, manejo de materiales y empaçado; y
- La red de distribución.

La integración de estas áreas permite la creación de capacidades para lograr el valor agregado logístico.

#### **1.1.4 Logística Internacional**

El concepto de logística internacional supone la gestión de los procesos de abastecimiento de materias primas, producción y distribución de bienes en cantidad y lugar indicado a nivel global.

La logística internacional comprende las operaciones de exportación e importación de las empresas y de actividades vinculadas como son el transporte de los productos, el aseguramiento de estos, su empaque, embalaje y almacenamiento.

El uso de los Incoterms (International Commercial Terms, “Términos Internacionales de Comercio”), brindan la facilidad de regular aspectos como: el lugar de entrega de las mercancías, los trámites documentales, la transmisión de los riesgos y la responsabilidad de los costos asumidos por las partes.

En la actualidad, la logística internacional se dedica a la gestión de cadenas de suministros eficientes y flexibles, que se adapten a los cambios en el mercado mediante la coordinación entre sus miembros, la aplicación de las posibilidades que ofrecen las tecnologías de la información e Internet, y la necesidad de dar respuesta a las demandas crecientes del comercio electrónico. (Cabrera Cánovas, 2014)

## **1.2 Cadena de Suministro**

### **1.2.1 Conceptualización**

La Administración de la Cadena de Suministro o Supply Chain Management (SCM) engloba todo el proceso con relación a la obtención de materia prima, su transformación hasta la distribución a su consumidor final y abarca los flujos de información relacionados con dichas actividades.

La administración de la cadena de suministros (SCM) es la integración de estas actividades mediante mejoramiento de las relaciones de la cadena de suministros para alcanzar una ventaja competitiva sustentable.

Después de un estudio cuidadoso de las diversas definiciones existentes, Mentzer y otros proponen la definición más amplia y general que sigue: “La administración de la cadena de suministros se define como la coordinación sistemática y estratégica de las funciones tradicionales del negocio y de las tácticas a través de estas funciones empresariales dentro de una compañía en particular, y a través de las empresas que participan en la cadena de suministros con el fin de mejorar el desempeño a largo plazo de las empresas individuales y de la cadena de suministros como un todo”. (Ballou, 2004)

A continuación, se van a resaltar varias definiciones según diversos autores acerca de la cadena de suministro:

Según (Christopher, 1992), una cadena de suministro es una red de organizaciones que están involucradas, en los diferentes procesos y actividades que producen valor en forma de productos y servicios en las manos del cliente final.

“La cadena de suministro es la entrega al cliente de valor económico por medio de la administración sincronizada del flujo físico de bienes con información asociada de las fuentes de consumo”. (La Londe, 1994)

“La cadena de suministro es la coordinación e integración de todas las actividades asociadas al movimiento de bienes, desde la materia prima hasta el usuario final, para crear una ventaja competitiva sostenible. Esto incluye la administración de sistemas, fuentes, programación de la producción, procesamiento de pedidos, dirección del inventario, transporte, almacenaje y servicio del cliente”. (Cooke, 1997)

“La cadena de suministro es un proceso que busca alcanzar una visión clara del suministro basado en el trabajo conjunto de clientes, consumidores y vendedores para anular los costos que no agregan valor, mejorando la calidad, el cumplimiento de los pedidos, mayor velocidad y para introducir nuevos productos y tecnologías”. (Porter, 1997)

### **1.2.2 Importancia de la Cadena de Suministro**

Con la administración de la cadena de suministro los administradores modernizan las prácticas anteriores con referencia a compras, logística y marketing. En esta nueva etapa iniciada en la década de los 90 y que siguió su desarrollo en el siglo XXI, se produjo un nuevo estándar en los negocios. Surgieron prácticas y sistemas logísticos que permitieron la entrega de productos solicitados en cantidades exactas, en el lugar y tiempo indicado.

Cabe destacar que la eficientización de estas actividades, logró un gran nivel de desempeño mientras que a la vez se destinaban menos recursos financieros. Con el auge de la tecnología de la

información, las empresas cambiaron su estructura y tácticas en los negocios que propulsaron su competitividad.

Según (Bowersox, et al. 2007) la administración integrada de las operaciones logísticas en la cadena de suministro permite la creación de valor y destaca tres perspectivas del valor:

- La primera es la del valor económico, que supone la reducción de costos mediante una economía de escala y operaciones más eficientes. Se busca brindar la calidad más alta posible y a bajo precio.
- La segunda perspectiva es la del valor en el mercado, éste se logra mediante la presentación del bien o servicio en el tiempo y lugar óptimos tratando así de ofrecer diversas opciones de estos.
- La tercera perspectiva del valor es la relevancia, que implica la creación de valor para el cliente que va más allá del producto y su posicionamiento; se busca ofrecer un producto o servicio único con componentes específicos que aumenten su funcionalidad.

Un gran número de empresas logran una ventaja competitiva considerable con su modo de configurar y manejar sus operaciones de la cadena de suministro, lo cual demuestra que el manejo de la cadena de suministro es vital en los negocios actuales.

### **Caso práctico:**

Dell Computer se salta los pasos de distribución y ventas al detalle típicos de la cadena de suministro de una compañía de manufactura. Dell recibe pedidos de computadoras por parte de los clientes a través de Internet y fabrica basándose directamente en esos pedidos. Las computadoras nunca se envían a centros de distribución ni se muestran en tiendas detallistas. Gracias a esta estrategia, los clientes pueden conseguir los modelos más recientes a precios muy competitivos en sólo cinco o seis días. (Chase, et al. 2009)

### **1.2.3 Componentes de la Cadena de Suministro**

Para comprender los procesos que ocurren dentro de una cadena de suministro, es necesario comprender los actores que intervienen en la misma. Estos factores van a depender de la naturaleza del sector de la empresa y por lo tanto los procesos que se lleven a cabo en la cadena. Entre los elementos comunes a considerar están los proveedores, insumos, clientes, distribuidores y detallistas, de los que se precisará brevemente cada elemento considerado.

### **Proveedores**

El proveedor o fabricante es el elemento que abastece a la empresa con productos, servicios o recursos y constituye uno de los primeros factores de la cadena. Los proveedores condicionan, en mucho, las actividades de cualquier organización y por lo tanto, su nivel de servicio y rentabilidad. (Elda Monterroso, 2000).

## **Insumo**

Todo aquello utilizado para la producción, cualquier factor empleado para la creación del bien o servicio es considerado insumo. Los insumos recorren la cadena desde su obtención hasta ser entregados, bajo estrategias de eficiencia en la transformación. Dentro de la cadena, se consideraría claramente los insumos en la producción de bienes, pero ¿y en la producción de servicios? Sería la información y el tratamiento de la misma dentro de la cadena.

## **Distribuidores**

La comunicación que se transmite entre proveedores, clientes dentro de la cadena, sobre la información de pedidos cae sobre los distribuidores. Un distribuidor está colocando en el canal de suministros entre sus clientes y sus proveedores. (Ballou, 2004). Atiende a los minoristas con la demanda de los clientes.

## **Detallistas**

La compra en menor volumen dentro de un espacio geográficamente determinado para la venta a un consumidor final está dada por el detallista. En la cadena de suministro el detallista se abastece del distribuidor.

## **Cientes**

Es el factor de la cadena a quien todos los esfuerzos de la empresa van dirigidos, la persona o empresa que percibe el bien servicio brindado. Dentro de la cadena logística el cliente es el eslabón final, el receptor de los esfuerzos de todo el proceso logístico de la cadena.

### **1.2.4 Relación de la Logística y la Cadena de Suministro**

Según Ronald Ballou, en el contexto de la administración de una cadena de suministro, la logística existe para desplazar y posicionar el inventario con el fin de lograr los beneficios deseados de tiempo, lugar y posesión al costo total más bajo. (Ballou, 2004). Se podría interpretar que la logística es la eficiencia en la estrategia implementada para procesar el bien o servicio de la empresa. Para diversos autores la logística se relaciona con la cadena de suministro de las siguientes maneras:

La logística añade valor al proceso de la cadena de suministro cuando el inventario se posiciona estratégicamente para lograr ventas (Ballou, 2004).

La Cadena de Abastecimiento es "como la logística, pero extendida más allá de las fronteras de la empresa" (Elda Monterroso, 2000).

Lambert, define la relación de la logística y cadena de suministro como “la integración de los procesos de negocios desde el usuario final a través de los proveedores originales que provee productos, servicios e información que agrega valor a los clientes.” (Carranza & Sabrià, 2004)

En pocos términos se puede concluir que, la logística es el conjunto de estrategias que le agregan valor a la cadena de suministro, a través de actividades que la optimizan. Crear este valor es desafiante en sentido de costos y esfuerzos para la empresa, es tan desafiante como obligatoria, ya que los consumidores exigen cada día productos más competentes en cuestiones en el tiempo de entrega y calidad, producto de la era digital.

Podemos decir que empresas exitosas al momento no hubiesen adoptado estrategias logísticas eficaces en su cadena de suministro, como por ejemplo Amazon, Walmart o McDonald's, probablemente estuviesen desfasadas y reemplazadas por la competencia, quedando rezagas al olvido.

### **1.2.5 Mediciones dentro de la Cadena de Suministro**

Varios autores plantean que aquello que no se mide, no se puede controlar, por lo que es imprescindible hacer uso de herramientas de medición para obtener resultados óptimos y de paso trazar objetivos alcanzables en un periodo determinado.

KPI (Key Performance Indicators) o Indicadores de desempeño de calidad lo define el Ing. Luis Mora como relaciones de datos numéricos y cuantitativos aplicados a la gestión logística que permite evaluar el desempeño y el resultado en cada proceso que incluyen los procesos de recepción, almacenamiento, inventarios, distribución, facturación y entregas y los flujos de información. (García).

En función de lo que se persiga medir dentro de la cadena de suministro, se aplicará el indicador de gestión logística correspondiente. Los indicadores más relevantes según el Ing. García (García) serán tabulados en la siguiente tabla:

**Tabla 1. Indicadores de desempeño de gestión logística**

<b>Indicadores de desempeño de gestión logística</b>		
<b>Proceso Logístico</b>	<b>Indicador</b>	<b>Objetivo</b>
Compra y abastecimiento	Certificación de proveedores	Conocer la calidad de proveedores.
-	Calidad de pedidos generados	Determinar el porcentaje de los pedidos abastecidos sin problemas.
Almacenamiento	Costo x unidad almacenada	Controlar el valor de la unidad de una mercancía almacenada.
-	Nivel de cumplimiento Despacho	Controlar el nivel de eficacia de mercancías despachadas.
-	Costo despacho x empleado	Conocer el valor de las unidades despachadas por personal.
Producción e Inventarios	Capacidad de producción Utilizada	Examinar la capacidad utilizada del almacén
-	Duración del inventario	Controlar el periodo de almacenamiento de las mercancías.
-	Rotación de la mercancía	Controlar la cantidad de mercancía despachada en un tiempo determinado.
-	Exactitud de inventarios	Para medir la exactitud del inventario para conocer el nivel de confiabilidad.
Transporte y distribución	Costo transporte x venta	La proporción del costo del transporte en función de las ventas.
-	Comparativo costo de transporte	Comparar los costos entre un transporte propio y subcontratado.
Importación/Exportación	Costo unidad importada / exportada	Controlar el costo unitario por importar/exportar que inciden en el precio de un producto.
Servicio al Cliente	Entregas a tiempo	Controlar el nivel de entregas generadas en el tiempo requerido.

Fuente: Tabla de elaboración propia

**¿Los indicadores de desempeño logístico sólo son herramientas por considerar por una empresa? ¿Hay otros factores a considerar para el éxito de un KPI?**

Los indicadores de desempeño no solo son herramientas utilizadas a niveles corporativos, sino también a nivel nacional, como en el caso de la República Dominicana (y demás países de América como Panamá, Brasil y Jamaica) que miden el desempeño logístico a través de un indicador llamado “El Índice de Desempeño Logístico” o LPI por sus siglas en inglés, lo definen como “una medición realizada por el Banco Mundial con el objetivo de mostrar y describir las tendencias globales en materia de logística, que mide la eficiencia de las cadenas de suministro a través de 6 componentes: El desempeño de las Aduanas, Infraestructura, Envíos Internacionales, Competencia de Servicios Logísticos, Seguimiento y Rastreo, Puntualidad. Tomando en cuenta este parámetro se logra determinar qué tan eficiente es el sistema logístico en la cadena de suministro de un país.” (Consejo Nacional de Competitividad, 2016).

A partir del cálculo realizado con un KPI o Indicador de Desempeño de Calidad, se interpretan los resultados obtenidos para que, en base a los resultados elaborar y diseñar estrategias logísticas en la cadena de suministro. Bowersox plantea en su libro el caso de que “Empresas líderes en transporte aéreo de primera calidad como Federal Express, United Parcel Air y DHL, transportistas de primera calidad, han integrado su servicio para incluir entrega de piezas de un día para otro desde centros de distribución estratégicamente ubicados como ejes.

## **CAPÍTULO II: PROCESOS LOGÍSTICOS DE IMPORTACIÓN**

## 2.1 Panorama General

Las operaciones de importación de mercancías conllevan actividades de planeación, coordinación y control de la mercancía o servicio del proveedor al cliente; desde un país de origen a un país destino, denominado logística internacional que como lo citado en el capítulo 1, subtema 1.4 sobre la logística internacional; “comprende las operaciones de exportación e importación de las empresas y de actividades vinculadas como son el transporte de los productos, el aseguramiento de estos, su empaque, embalaje y almacenamiento”.

Cuando se habla de los procesos logísticos de importación se refiere a las operaciones que se llevan a cabo en toda la cadena de suministro partiendo de que uno de los elementos de la cadena de suministro se encuentra en otro país diferente a la sede o matriz de operaciones, es decir, la logística internacional. Operaciones como recepción, distribución, producción, inventario, transporte, almacenamiento, manejo y empaque de materiales son parte de los procesos logísticos de la cadena de suministros como actividades y funciones de la producción de una empresa. Algunos autores agregan elementos al flujo la cadena como ventas, compras o abastecimiento, retorno o logística inversa, entre otros como procesos logísticos.

Precisar del transporte en las operaciones logísticas de importación juega un papel fundamental, ya que de esta depende el plazo de entrega al cliente y por lo tanto el impacto en la entrega del servicio es significativo.

Las empresas dedicadas al servicio del transporte por su parte representan una pieza importante en la cadena de suministro de otras empresas, en este sentido juegan doble partida al ejecutar sus actividades. Según Pablo Dorta de la Universidad de las Palmas de Gran Canaria “El transporte y la logística es un sector muy complejo que tiene un impacto muy significativo en los precios, el medio ambiente y el consumo de energía” (González, 2013).

## **2.2 Revolución de la Tecnología en los Procesos Logísticos**

En el mercado, los clientes exigen cada día más entregas en el menor tiempo posible, de buena calidad y bajo costo, esto obliga a las empresas a interactuar en un mercado competitivo, donde el que no se adapta queda obsoleto y pierde. La tecnología constituye un aliado casi indispensable en la actualidad para los procesos logísticos, es el engranaje que comunica cada eslabón de la cadena, brinda eficiencia, poder de dirección, planificación y control. En los 80's fue cuando la tecnología impactó el sistema logístico a través de la comunicación y la creación de códigos de barra hasta nuestros días que tiene como objetivo la integración de cada proceso logístico.

El Internet está afectando de manera dramática la forma en que los productos y servicios son adquiridos. La red permite a los consumidores seleccionar y solicitar artículos por vía electrónica, examinar en cualquier momento cada faceta del producto o servicio que desean comprar, y todo ello cómodamente, sin moverse de sus hogares. (Elda Monterroso, 2000)

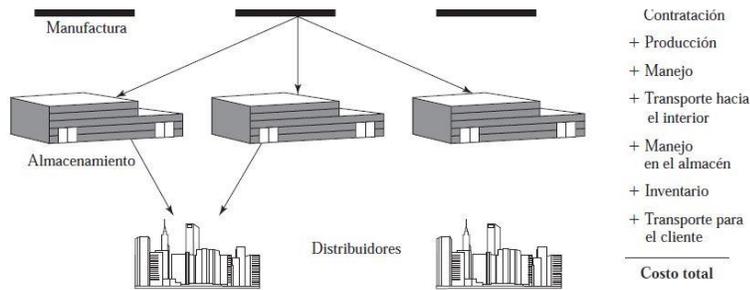
Sistemas como los ERP (Enterprise Resources Planning) o sistemas de Planificación de Recursos Empresariales, son sistemas que facilitan la administración de los recursos de la empresa como la cadena de suministro y el B2B que incrementan la integración de los negocios y brinda beneficios tanto a la empresa como al cliente.

### **2.3 Diseño de los Procesos Logísticos**

El diseño de la logística consiste en planificar las etapas de la red de la cadena de suministro desde la materia prima al cliente, delimitando las actividades que se llevarían a cabo en la misma.

Para este diseño, la empresa debe planificar recopilando información sobre los recursos, tecnología, instalaciones, proveedores, los equipos a emplear y demás, justificando cada elemento en función de la estrategia empresarial. El ambiente y los cambios la empresa experimenta influyen en el diseño logístico, factores como la competencia, los costos, proveedores, oferta y demanda pueden condicionar la estructura de la cadena de suministro.

## Ilustración 1. Componentes del gasto logístico



*Los costos son parte fundamental del análisis del diseño logístico de la empresa, impactan directamente en el producto o servicio.*

Fuente: Extraído de libro Administración y Logística de Donald Bowersox (Bowersox, et al. 2007)

Determinar el nivel de demanda de un producto es una de las herramientas más importantes a analizar en el diseño logístico, ya que el volumen del flujo en la cadena condiciona cada uno de los componentes de la cadena. Por ejemplo, el caso de la empresa Amazon, dedicada al comercio electrónico, por su gran volumen en demanda le resulta más rentable manejar su propia logística de distribución y entrega que subcontratar a un transportista X para que realice la tarea, caso que quizás no resulte rentable a otra empresa del sector por la demanda en función de sus costos.

## **2.4 Procesos Logísticos**

### **2.4.1 Recepción**

La logística se compone por una serie de actividades o procesos, que, desarrollados conjuntamente y de manera eficiente, permiten obtener un producto o un servicio óptimo. A partir de esta definición, es posible entender con facilidad qué son los procesos logísticos; y es que no son más que los procesos, valga la redundancia, que facilitan la correspondencia, o bien, que sirven de nexo entre la producción de productos y la circulación de estos. A modo de resumen, un proceso logístico se encarga de buscar la mejor solución para la fabricación o producción y para la distribución de bienes y servicios.

La recepción en los procesos logísticos es la primera fase o etapa. Según (Gómez Aparicio, 2013) esta actividad consiste en recibir en el almacén las mercancías y en comprobar que lo recibido coincide con el pedido realizado.

Las formas más comunes de llegada de mercancía son a través de una agencia de transporte, el mismo puede ser a portes pagados; lo que quiere decir que quien recibe la mercancía no debe abonar el transporte, y a portes debidos; quien recibe la mercancía debe abonar el transporte. Otra forma de llegada es directamente del proveedor, una vez recibida la mercancía se analiza a través

de la inspección de calidad de los materiales según lo acordado con los proveedores, y a través de la inspección de cantidad.

Entonces, la recepción es un proceso en el cual es posible identificar algunos elementos de gran peso que integran el flujo de operaciones de este:

- Validar la mercancía que llega.
- Descargar la mercancía del medio de transporte.
- Depositar la mercancía para su posterior envío.
- Verificar y registrar la cantidad y la condición de la mercancía.
- Documentar la información en el sistema de inventario.

Básicamente la recepción es la actividad que se encarga de planificar la entrada de mercancía, descarga y su verificación de que llegue tal y como fue solicitada. Este proceso debe tender a la automatización, para que de esta forma se eliminen o reduzcan los trámites burocráticos y las intervenciones humanas; y por ende se eliminen o se minimicen los márgenes errores. Después del proceso de descarga e identificación, las mercancías deben pasar a almacenamiento, a espera de su ubicación definitiva.

#### **2.4.2 Almacenamiento**

El almacenaje es el grupo de actividades que están destinadas a mantener activos los materiales y los productos. Una vez estén correctamente ubicados en los lugares físicos los materiales y

productos, es indispensable para su conservación realizar acciones de almacenaje y mantenimiento.

El Almacenamiento es la actividad de los procesos logísticos que trata la recepción, almacenamiento y movimiento dentro de un mismo almacén hasta el punto de consumo de cualquier material. La actividad de almacenamiento es de suma importancia en los procesos logísticos, es por esto que el departamento de almacén de cada empresa debe encargarse de almacenar y custodiar todos y cada uno de los materiales que entran, clasificarlos para luego incorporarlos al proceso productivo. Los inventarios existen en las empresas con la intención de evitar o reducir la existencia de demoras de entrega a clientes, también para asegurar la continuidad del proceso productivo. (Varios)

El proceso de almacenaje tiene objetivos claros como la rapidez en las entregas, la reducción de costes, fiabilidad, maximización del volumen disponible, minimización de las operaciones e transporte y minimización de las operaciones de transporte. Por lo que comprende la conservación de los productos con el menor margen de riesgos tanto para la mercancía, cliente y empresa; siempre buscando optimizar el espacio del almacén.

Según (Varios) existen cuatro tipos de almacenamiento, racking, por zonas, aleatorio y de temporada o promocionales. El de racking permite utilizar de manera eficiente el espacio vertical, almacenando existencias en grandes estantes, sin embargo, la recogida puede requerir mayor trabajo y ser más cara, ya que es necesario utilizar sistemas automáticos de elevación.

Otro tipo es por zonas, este agrupa las existencias de características comunes juntas en lugares de fácil acceso, este tipo de almacenamiento puede implicar una utilización del espacio menos eficiente si los requerimientos de espacio para un tipo de existencia se amplían más allá de la capacidad del área destinada a tal fin.

Por otro lado, está el tipo aleatorio, este agrupa productos de acuerdo al tamaño de los lotes y el espacio disponible sin relacionar las características de los productos, aunque el espacio del almacén se utiliza eficientemente, el almacenamiento aleatorio no ayuda a la recogida rápida, especialmente cuando se trata de grandes cantidades. Por último, está el tipo de temporada o promocional, los productos sujetos a temporalidades son ubicados en áreas de fácil recogida y abastecimiento para minimizar los costes de manipulación. (Varios)

Según (Mora García, 2010), existen tres tipos de almacenamiento. El convencional, se refiere al uso de montacargas y/o personal para transportar el producto en piezas, cajas, camas o paletas. También está el almacenamiento selectivo, provee espacio para una estiba por posición; es apropiado para bienes con un número reducido de pallets por lote, garantiza 100% de utilización del espacio y, por último el bodegaje automático, consiste en un sistema de acopio automático y dinámico de alta densidad con transferencia vertical, que provee movimiento de estibas entre niveles; transferencia lateral con desplazamiento de paletas a lo largo de líneas; así como transferencia en líneas para trasladar pallets hacia y desde el final de la línea.

### **2.4.3 Inventario**

La necesidad de disponer de inventarios surge por la dificultad que tiene coordinar y gestionar en el tiempo los requerimientos de los clientes con el sistema productivo y las necesidades de producción con la habilidad de los proveedores de suministrar los materiales en el plazo acordado.

La función básica de los inventarios es separar las actividades internas de una organización (fabricación, distribución y/o comercialización). El tema de las existencias es sumamente delicado, pues para satisfacer las necesidades de los clientes debe crearse un punto de equilibrio, para ofrecer el mayor nivel de servicio con el menor nivel de inventario. Si un producto no se encuentra disponible para el momento que el cliente lo solicita, la venta se pierde y, posiblemente las futuras ventas también. En contraste, si existe una suma muy alta del mencionado producto, los costes asociados a los costes de oportunidad de tener capital invertido innecesariamente en dichas mercancías se dispararán.

El objetivo fundamental de una administración de inventario es conservar la cantidad suficiente para que no se presenten ni sobrantes ni faltantes de existencias. Esto lleva a tener una inversión apropiada de los recursos de una organización.

Las empresas tienen inventario por diferentes motivos, puede ser para separar los procesos internos de una empresa, para anteponerse ante circunstancias de incertidumbre, para abastecerse al comprar volúmenes que superen el promedio, y otros.

Según (Mora García, 2010), el inventario puede clasificarse de muchas maneras: materias primas, materiales en proceso, producto terminado, mantenimiento, reparación y operaciones (MRO), mercancías para reventa, bienes de capital, materiales de construcción, componentes obsoletos, artículos/materiales defectuosos, entre otros. El stock depende de la clasificación y cultura interna de cada industria.

La importancia de la gestión de inventario en muchas ocasiones es menospreciada en las empresas, quizás porque las operaciones relaciones con la función se vuelven mecánicas. Sin embargo, muchos elementos destacan su necesidad, se aplica a todo (mercancías, personas, actos, etc.), establece medidas de corrección a actividades, reduce costos, ahorra tiempo al reducir errores, brinda información sobre el estado de los planes, etc. (Mora García, 2010)

La necesidad de estas existencias se debe a la utilización que reporta a la empresa en cuanto a cantidad (contar con el producto en la cantidad necesaria), oportunidad (disponer de los productos en el momento y lugar necesario), calidad y precio (poseer el artículo con los atributos anteriores a un buen precio (una buena relación precio-calidad)). Sin el producto almacenado la dificultad de la oportunidad, cantidad, calidad y precio coincidan será muy alta.

Los inventarios tienen funciones específicas como el equilibrio entre oferta y demanda, aprovechar economías de escala, separar procesos, y otras.

#### **2.4.4 Compras y Abastecimiento**

Las compras son un aspecto relevante en la cadena de suministros, dicha operación se vincula a demás procesos logísticos con los cuales debe coordinarse para mantener un óptimo flujo de bienes y servicios. Este proceso de adquisición debe ser cuidadosamente programado para un buen desempeño de los demás procesos logísticos.

“La función de compras se ocupa del proceso de adquisición de bienes y servicios necesarios para el desarrollo de las actividades de la organización, ya sea tanto del abastecimiento de las materias primas e insumos básicos para el proceso de transformación, como de las maquinarias y equipos, repuestos para mantenimiento, elementos de seguridad, servicios varios, entre otros”. (Monterroso, 2002)

En las operaciones de producción se requiere la obtención las materias primas requeridas para cumplir dicho proceso, esto se logra mediante el proceso del abastecimiento. El abastecimiento constituye una actividad que impacta enormemente los procesos logísticos en términos de costos y de entregas a tiempo de los pedidos por lo cual su correcta administración es fundamental para minimizar riesgos y costos.

Al momento de comprar materiales se deben considerar: las materias primas adecuadas para la finalidad correspondiente o posterior transformación; la cantidad de materiales que se van a adquirir esto se verá condicionado por la producción programada y la demanda del mercado; el momento de compra que dependerá de la administración del inventario y las condiciones del mercado; la decisión de comprar un material nacional o proveniente del extranjero, entre otras.

#### **2.4.5 Transporte**

El transporte juega un papel fundamental dentro de los procesos logísticos, mediante esta operación se movilizan todos los bienes y materiales a lo largo de la cadena de suministro. De esta actividad depende la entrega a tiempo y condiciones de los productos transportados y además constituye una parte importante de los costos logísticos.

Según (Johnson, Leenders, & Flynn, 2012) “Un modo de transporte es un medio a través del cual las personas, los fletes o la información adquieren movilidad. Los tres medios básicos de movilidad son: tierra (camino, ferrocarriles y gasoductos), agua y aire”.

Los distintos modos de transporte presentan diferentes ventajas en términos de costos, rapidez e incluso dependiendo del tipo de producto a movilizar. A continuación, se resaltarán algunas características y/o ventajas de los diferentes modos de transporte:

- Terrestre por carretera. Se caracteriza por la flexibilidad, mediante el mismo se pueden transportar distintos tipos de productos y permite de manera fácil la combinación con otros modos de transporte.
- Ferroviario. Es una modalidad de bajo costo, pero puede ser de tránsito lento y sus costos pueden variar dependiendo de la distancia.
- Marítimo. Es el medio más utilizado en el comercio internacional y permite trasladar grandes volúmenes de mercancía a un costo bajo, pero los tiempos de tránsito son lentos y puede verse limitado no accesibles para la transportación por agua.
- Aéreo. Este modo se caracteriza por su rapidez, pero es muy costoso por lo cual se recomienda utilizar para productos valiosos o perecederos.
- Ductos. Es un modo de transporte de bajo costo, aunque presenta un alto costo inicial. Es muy especializado y limitado a líquidos, gases y sólidos suaves.
- Intermodal. La característica principal de este modo es que permite el libre intercambio entre diferentes modalidades de transporte. Una buena gestión de este servicio puede resultar en reducciones de costos y de un transporte ágil y eficiente.

### **Documentación del transporte**

Según (Bowersox, et al. 2007) se requiere una documentación bien definida para realizar un servicio de transporte. El propósito principal de la documentación del transporte es proteger a todas las partes relacionadas con el desempeño de la transacción. Tres tipos principales de documentación del transporte son el conocimiento de embarque, la factura del flete y el manifiesto de embarque.

## **Seguro de transporte**

“Por seguro de transporte se entiende el contrato por medio del cual un asegurador se compromete a asumir los daños y pérdidas materiales que le puedan sobrevenir, bien al material de transporte, o bien a los objetos transportados (seguro de daños a la carga) en el transcurso de su transporte por cualquier medio”. (Cabrera Cánovas, 2014)

### **2.4.6 Distribución**

La distribución es fundamental a lo largo de los distintos procesos logísticos, a través de la distribución se busca movilizar materiales y productos en cantidades y en un plazo de tiempo establecido.

Según (Castellanos Ramírez, 2009) “la distribución física de mercancías es el conjunto de operaciones necesarias para el desplazamiento de los productos preparados como carga, desde el lugar de producción o manufactura en el país de exportación hasta el local del importador en el país destino, bajo el concepto de óptima calidad, costo razonable y entrega justo a tiempo”.

### **Funciones de la logística de distribución**

- Estimación de la demanda. Poner a disposición del consumidor el producto o servicio demandado en tiempo y cantidad requerida.

- Procesamiento de pedidos. Tratar las actividades de compra de manera ordenada para minimizar errores.
- Gestión de almacén. Busca llevar un control de las entradas y salidas de los diferentes productos gestionados en el almacén.
- Embalaje de los productos. Comprende el empaquetado para la protección adecuada de los productos a distribuir.
- Transporte del producto. Involucra los distintos modos de transporte para las mercancías y consideran factores como el costo de transporte y rapidez del medio de transporte utilizado. (emprendepyme, n.d.)
- Gestión de cobros: Consiste en gestionar y contabilizar la realización de los cobros de los productos entregados. (infaimon, 2018)

La distribución tiene como finalidad la entrega óptima de productos en la cantidad y tiempo exacto, brindando un servicio de calidad y eficiente que aproveche los recursos empleados buscando eficientizar costos.

## Ilustración 2. Representación de los procesos en la cadena de suministro



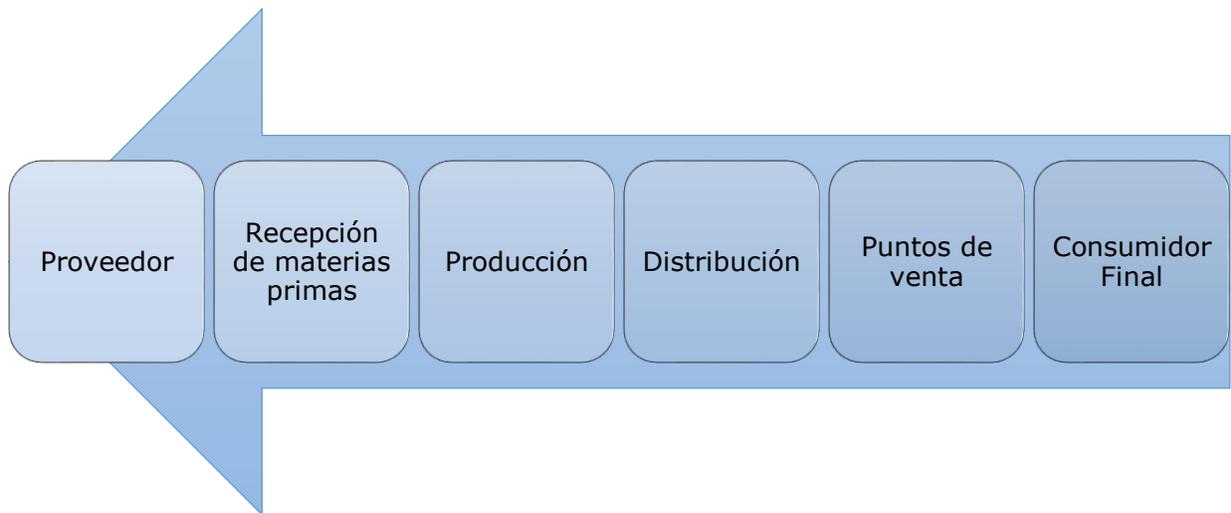
Fuente:Elaboración propia.

### 2.5 Logística Inversa y Servicios Post-Venta

Antes de definir lo que es la logística inversa debemos comprender concepto de logística, la cual abarca las operaciones necesarias para producir y distribuir un producto en las cantidades indicadas desde punto de origen hasta un punto de consumo.

Según (Molins, 2011) la logística inversa es el proceso de proyectar, implementar y controlar un flujo de materia prima, inventario en proceso, productos terminados e información relacionada desde el punto de consumo hasta el punto de origen de una forma eficiente y lo más económica posible con el propósito de recuperar su valor o el de la propia devolución.

### **Ilustración 3. Flujo logístico inverso**



Fuente: de elaboración propia

### **Procesamiento logístico inverso**

La mayor parte de la logística inversa se realiza en los almacenes. La logística inversa incluye las actividades para apoyar tales como: la administración de las devoluciones, la re-fabricación, el re-comercialización, el reciclado, y la eliminación.

La administración de las devoluciones, esta atiende el flujo inverso de bienes no vendidos o recuperados. La re-fabricación, implica la actualización de los componentes de un producto para su posterior venta. La re- comercialización, ocurre cuando se revende un producto a un consumidor nuevo. El reciclado, busca aprovechar las partes de un producto que agotó su vida útil para ser reutilizados. La eliminación, se recurre a eliminar los productos cuando sus componentes no pueden ser reutilizados de manera efectiva.

Las actividades de la logística inversa pueden crear beneficios económicos al reducir costos mediante la recuperación y reciclaje de productos y de sus partes. Además, esto promueve el cuidado del medio ambiente mediante la reutilización de materiales lo cual es una preocupación y compromiso de muchas empresas en la actualidad.

### **Servicios post-venta**

En primer lugar, hay que aclarar que los servicios post-venta comprenden una serie de actividades llevadas a cabo luego de la realización de la compra con la finalidad de fidelizar a los clientes y/o de hacer uso eficiente de los recursos.

Entre los diferentes servicios post-venta podemos destacar algunos como: garantía comercial de los productos; aceptación de devoluciones de productos defectuosos/deteriorados y reposición de los mismos; atención de reclamaciones y servicios de reparación y mantenimiento.

## **CAPÍTULO III: PANORAMA GENERAL DE LAS EMPRESAS**

### **COURIER**

### 3.1 Definición

Antes de indagar en lo pertinente a las empresas Courier se debe primeramente entender el concepto de Courier. “El servicio de Courier se encarga realizar envíos de documentos o paquetes de un tamaño y peso limitado a un determinado costo. Este tipo de envío puede ser distribuido a nivel nacional e internacional según lo indique el cliente”. (courier-pits, 2011)

El servicio ofrecido por las empresas Courier se caracteriza por la rapidez flexibilidad y seguridad durante el proceso de envío de un paquete o documento hasta su entrega. Esta modalidad ha tenido un gran desarrollo en los últimos años gracias a la facilidad que brinda este servicio, que ha sido posible debido a los avances tecnológicos y a la Internet.

” Las personas o empresas que adquieren productos por vía Courier ya son parte de toda una amplia cadena de suministros, trabajado en un conjunto de actividades que comprende la admisión, clasificación despacho, transporte y entrega de los envíos”. (courier-pits, 2011)

Los servicios de Courier están reglamentados por leyes y regulaciones distintas conforme a cada país en lo referente a procesos aduaneros, exportación e importación de bienes y sus restricciones.

Otra definición indica que Courier “puede referirse tanto a la persona como a la empresa que ofrece el servicio de llevar, de un lugar a otro, correspondencia, cartas o paquetes, entre otras cosas”. (significados, n.d.)

Una empresa Courier se encarga de hacer llegar un paquete o documento desde un punto de origen a un punto de destino de manera ágil y en condiciones óptimas de tal modo que no ocasione ningún inconveniente al cliente con la recepción de su pedido.

## **3.2 Antecedentes de los Courier**

### **Antecedentes a nivel global**

En los siglos XVII y XVIII los países intercambiaban correspondencias bajo un acuerdo que regulaba este proceso, a medida que esta práctica se fue volviendo más compleja, en el siglo XIX se comenzaron a desarrollar mecanismos para homogeneizar y simplificar el envío y recepción de paquetes y documentos. Del mismo modo, para 1863, se realizaron intentos para acordar los principales tratados postales y establecer un sistema postal universal.

En el año 1874, Heinrich von Stephan convocó a una conferencia en Berna y propuso hacer una organización de regularización del correo a escala mundial. Luego, en virtud del Tratado de Berna, nació la Unión Postal General, cuyo nombre más tarde fue cambiado a Unión Postal Universal en 1878. Posteriormente pasó a ser un organismo especializado de las Naciones Unidas, por un acuerdo que entró en vigor el 1 de julio de 1948. (cargaacolombia, n.d.)

La Unión Postal Universal (UPU), es la segunda organización internacional más antigua del mundo. Cuenta con 192 países miembros y establece las reglas para el intercambio de correo

internacional y hace recomendaciones para estimular el crecimiento en el volumen de correo, paquetes y servicios financieros y mejorar la calidad del servicio para los clientes. (upu, n.d.)

El correo expreso o Courier, tiene sus antecedentes en los Estados Unidos desde la década de los años sesenta y a finales de los años setenta del siglo XX, surge con la desregulación del servicio de cargas aéreas en ese mismo país que ha continuado desarrollándose ampliamente hasta la fecha. Las empresas de entrega expreso atendieron las necesidades de entregas garantizadas y en plazos establecidos que no podían ser efectuadas por los servicios postales. (Beato, 2012)

Según (Vargas Sierra, 2010) debido a la globalización y a los avances en materia de tecnología, comunicaciones y al flujo constante de personas e información fue surgiendo la necesidad de un servicio rápido y especializado que atienda al intercambio de informaciones y paquetes. Las empresas Courier nacen de esta esta necesidad y proporcionan un servicio dinámico y seguro a nivel internacional, nacional y local.

Los avances tecnológicos y a su vez las mejoras en las antiguas prácticas de paquetería han permitido el envío de correspondencias de forma más rápida de un lugar a otro. El servicio que ofrecen las empresas Courier ha tenido un gran auge dado a la facilitación en sus actividades que permite el envío y recepción de documentación y paquetes a las personas y empresas que usan el servicio.

## **Antecedentes en República Dominicana**

La primera empresa Courier instalada en República Dominicana fue UPS, por sus siglas en inglés United Parcel Service, Inc., empresa transportista internacional, traído al país por el cofundador de ASOCOED Jorge Merette.

Las empresas Courier estaban amparadas en sus inicios por el Decreto No. 197-91 del 15 de mayo de 1991 en el gobierno de Joaquín Balaguer, derogado luego por el Decreto No. 406-91, que autoriza a la sociedad comercial de empresas Courier a realizar la centralización de sus operaciones de importación, exportación y tránsito de documentos bajo el sistema Courier.

En octubre del 1993, los principales representantes de las empresas Courier decidieron reunirse para formar lo que es la Asociación Dominicana de Empresas Courier, con el objetivo de fomentar el transporte expreso internacional y defender los intereses comunes.

Para el 2004 con el tratado DR-CAFTA, la República Dominicana como signatario del acuerdo a través del acuerdo acogió el despacho expreso de mercancías, con miras al auge comercio electrónico entre las partes de dicho acuerdo, por lo que en 2005 se aprueba el decreto 402-05 que aprueba el reglamento de para Despacho Expreso de envíos.

### **3.3 Situación actual del Correo Expreso en República Dominicana**

El comercio electrónico en República Dominicana es un fenómeno que crece cada vez más, los consumidores tienden a preferir el realizar sus compras en el extranjero a través de tiendas virtuales por el precio, variedad y calidad que estos ofrecen que quizá el mercado local carece. En su gran mayoría de casos, estas tiendas virtuales realizan envíos gratuitos o a muy bajo costos desde el país donde está localizado sus oficinas o centro matriz, así mismo limitan las entregas hacia ciertos países por razones de distribución y entrega de los pedidos, el volumen de ventas a dicho país, los altos costos que incurrirían además de temas aduanales que podrían enfrentar.

Es ahí donde las empresas Courier actúan como centro de acopio de las órdenes realizadas por los clientes, como caso tomamos el estado de Miami, Florida de Estados Unidos, ubicación predilecta para que las empresas Courier o correo expreso de República Dominicana instalen sus operaciones por la posición estratégica con el caribe. Acá consolidan toda la paquetería ordenada por los clientes para ser exportada al país destino, luego distribuida y entregada a sus consignatarios a un bajo precio relativo al ofertado por el envío de cualquier mercancía de una tienda x desde EE. UU hacia República Dominicana.

Hay otros factores que incitan la proliferación de empresas y clientes de este sector, la preferencia de los consumidores a comprar por internet que en el mercado local, como la seguridad en el comercio electrónico, incentivos legales, métodos de pago más seguro, políticas de garantía de entrega, comodidad en navegación para realizar las compras, grandes variedades y exclusividades,

bajos precios, entre otros detalles que el mercado local en muchos casos no puede ofrecer con ciertas mercancías.

Las empresas Courier por su parte, ofrecen cada vez más comodidades y eficiencia en el servicio ofertado en cuanto tiempo de entrega, seguridad y precios bajos, que sumado a los factores ya citados se convierte en la plataforma favorita de los consumidores del comercio electrónico.

En República Dominicana hay alrededor de 74 empresas Courier (autorizadas para operar por la Dirección General de Aduanas) que ofrecen sus servicios de transporte expreso internacional o Courier, de las cuales se destacan al momento a nivel competitivo las siguientes:

- Aeropaq
- Bm Cargo
- EPS
- UPS
- FedEx
- CPS
- DHL
- ACC
- Vimenpaq
- Domex

A nivel global, las empresas Couriers Internacionales más destacadas dedicadas al servicio exprés están integradas por cuatro compañías líderes: DHL, Federal Express, (FedEx), TNT y UPS. (Beato, Aduanas Digital, 2013)

### **3.4 Aspectos legales de las Empresas Couriers en República Dominicana**

La Dirección General de Aduanas busca facilitar el comercio de la República Dominicana con el resto de los países, la misma acredita a una empresa por medio de una licencia que le permite operar como entidad de Transporte Expreso Internacional (Correo Expreso o Courier). Para poder actuar como empresa de transporte expreso internacional, deberá ser una persona jurídica y actuar sólo para terceros; es decir, prestar sus servicios para los operadores del comercio exterior, tanto en las importaciones como en las exportaciones, excepto en aquellos casos en que transporte mercancías de su propiedad y para su uso particular, sin fines de comercialización, tales como sus propios uniformes, equipos, refacciones, manuales, materiales publicitarios o promocionales, papelería, y material de empaque.

Las empresas de transporte o correo expreso para operar el despacho de envíos expresos ante Aduanas deberán estar previamente registradas y autorizadas por las autoridades aduaneras por medio de una licencia.

Considerando el desarrollo del transporte expreso a nivel mundial tanto de documentos como de mercancías que se realizan por medio de empresas especializadas, se ve la necesidad de implementar medidas con la finalidad de regular dicho sistema. En adición la creación de acuerdos comerciales como el “Acuerdo de Cancún” y sus ratificaciones. El país debe crear un marco legal y jurídico que regule este sector. En el 2005, el entonces presidente de la República Dominicana, Leonel Fernández realizó el decreto 402-05 que aprueba el Reglamento para el Despacho Expreso de Envíos.

A partir del reglamento, tanto la importación como la exportación de documentos y mercancías, con o sin valor comercial, por el sistema de despacho de envíos expresos, se efectuarán de conformidad al mismo.

Según (Gobierno de la República Dominicana, 2005) las mercancías susceptibles de ser atendidas por Aduanas en trámites de despacho expreso se clasifican en correspondencias y envíos de documentos, envíos de bajo valor libres de pago de derechos e impuestos, envíos de bajo valor sujetos al pago de derechos e impuestos y, envíos de alto valor o sujetos a restricción.

Las empresas de correo expreso reconocidas por la Dirección General de Aduanas como tal estarán habilitadas para representar a terceros, siendo responsables de operaciones. La manifestación de los bultos recibidos deberá hacerse mediante el Manifiesto Expreso<sup>2</sup>, el cual deberá entregarse

---

<sup>2</sup> Documento que contiene la individualización de los documentos de transporte correspondientes a los envíos.

anticipadamente. También debe enviarse mediante transmisión electrónica de datos. La empresa transmitirá el Manifiesto Expreso con anticipación de dos horas a la llegada del medio de transporte al aeropuerto, o en el plazo que dure el vuelo si éste se realiza en un período más corto.

El capítulo V del DR-CAFTA sobre Administración Aduanera y Facilitación del Comercio, en el artículo 5.7 de Envíos de Entrega Rápida dice que cada parte adoptará o mantendrá procedimientos aduaneros expeditos para los envíos de entrega rápida, manteniendo procedimientos aduaneros apropiados de control y selección. (Tratado de Libre Comercio República Dominicana-Centroamérica-Estados Unidos, 2004) Dichos procedimientos deberán:

1. Facilitar un procedimiento aduanero libre para los envíos de entrega rápida;
2. Admitir la presentación y procesamiento de información para el despacho uno de estos envíos antes del arribo;
3. Permitir la presencia de un manifiesto único;
4. Permitir el despacho de mercancía con un mínimo de documentación, siempre en la medida de lo posible; y
5. Admitir el despacho de envíos de entrega rápida dentro de las 6 horas seguidas a la presentación de la documentación, siempre que ya haya arribado el envío.

### 3.5 Instituciones Vinculadas al Sector

El sector de empresas Courier o correo expreso en República Dominicana está regulado por instituciones como la Dirección General de Aduanas (DGA), la Asociación Dominicana de Empresas Courier (ASODEC), Conferencia de Compañías Express de Latinoamérica y el Caribe (CLADEC) y la Unión Postal Universal (UPU), que regulan de una forma u otra las actividades de los transportistas expresos internacionales.



#### **Asociación Dominicana de Empresas**

**Courier** (ASODEC), fundada en 1993,

es la institución encargada del desarrollo

de las empresas Courier de transporte

expreso internacional y cargas del país. Velan por la competitividad del comercio nacional e internacional, según citan en su portal actúan por el beneficio a las empresas industriales, comerciales, de zonas francas, sector agrícola, bancos, hospitales, empresas de servicios, y el sector gubernamental por sus comprar urgente. (ASODEC, 2016).

**Dirección General de Aduanas** (DGA),

autoridad nacional de la frontera, se encarga de

regular y controlar el ingreso o egreso de la

paquetería o carga operada por los Courier del

reglamentos y decretos estipulados.



país, a través de los depósitos fiscales bajo los

Desde antes de que la paquetería o carga llegue a territorio dominicano hasta su despacho de la aduana, el Courier responsable del transporte de la misma lleva a cabo procedimientos con la DGA, como la manifestación de la carga, solicitudes de entrada, declaraciones, despacho entre otras actividades consecuentes a la legislación aduanera.

La aduana como ente activo, administra los procedimientos para la desaduanización de la paquetería y carga transportada. En los últimos meses la aduana dominicana ha tomado medidas de retención de paquetes menor a los US\$200.00 (exentos de impuestos) por temas de valoración, las cantidades de productos importados a través de Courier consideradas cantidad comercial, recurrencia en compras de artículos de un mismo tipo, fraccionamiento de cargas o paquetes de parte de los clientes, entre otras situaciones que frecuentan en las operaciones vía Courier, razón por la cual fiscalizan paquetes para pago de impuestos, retención en la aduana por permisos (salud pública, medio ambiente) o forma de pago que, como objeción para el despacho de alguna mercancía.



#### **CLADEC**

La Asociación Latinoamericana de Empresas de Entrega Express (CLADEC, por sus siglas en inglés) representa a la industria de entrega urgente para facilitar los envíos a través de la aduana y trabaja con los gobiernos de la región para ayudar a abrir los países al mercado global, hacer crecer sus economías y crear empleos bien pagados.

CLADEC está integrado de 22 asociaciones comerciales nacionales en América Latina de las cual República Dominicana es miembro regulado a través de ASODEC... para ayudar a promover la industria para la mayor prosperidad de la región. (CLADEC, 2017)



**Unión Postal Universal (UPU)**, es un organismo internacional especializado de las Naciones Unidas fundado en 1874, con sede en Berna, Suiza. Tiene 192 pasases miembros de las cuales está República Dominicana. “La organización cumple una función de asesoría, mediación y enlace, y proporciona asistencia técnica cuando es necesario. Establece las reglas para el intercambio de correo internacional y hace recomendaciones para estimular el crecimiento en el volumen de correo, paquetes y servicios financieros y mejorar la calidad del servicio para los clientes”. (Universal Postal Union, 2013).

## **CAPITULO IV: GENERALIDADES DE LA EMPRESA CPS**

### **COURIER**

## 4.1 Historia

Fue fundada el 22 de febrero del año 1991 por Gustavo Cabrera Santos. Es una de las primeras empresas Courier del país, con operaciones de transporte expreso internacional de documentos y paquetes.



CPS forma parte de La Asociación Dominicana de Empresas Courier (ASODEC), integrada además por DHL Dominicana, EPS, FEDEX, JET PACK, PO BOX International, UPS, entre otras empresas Courier afiliada a la Conferencia de Compañías Express de Latinoamérica y el Caribe, fundada en 1991.

## 4.2 Cultura Organizacional

### Misión

Mantenerse como empresa líder en el transporte expreso internacional de documentos y paquetes ofertando a sus clientes opciones novedosas a través de un servicio óptimo.

## **Visión**

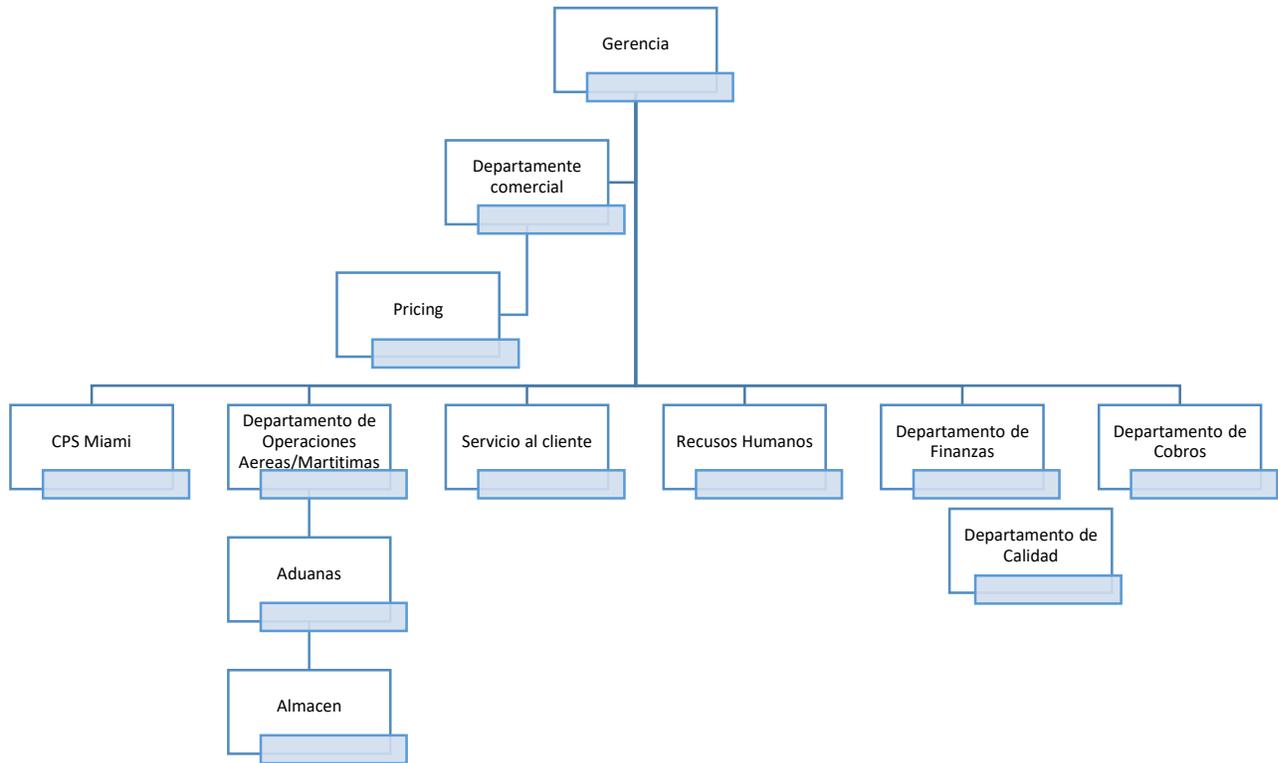
Proveer servicios de transporte expreso internacional más allá de las expectativas de sus clientes.

## **Valores**

- Mejoramiento continuo
- Vocación de servicio
- Innovación
- Confiabilidad
- Sentido de urgencia

### 4.3 Estructura Interna de la Organización

Ilustración 4. Estructura Interna de CPS



Fuente: Elaboración propia

### 4.4 Servicios Ofrecidos

Como una empresa Courier rápida, segura y confiable en el transporte expreso Internacional de documentos y paquetes tanto vía aérea como marítima, tiene la siguiente cartera de servicios dirigida tanto a empresas del sector privado o público como a personas:

### **Envíos Courier**

Envío de paquetes y documentos desde el apartado postal de CPS Miami hasta República Dominicana, con un periodo de 24 a 72 horas.

### **Carga aérea**

Servicio de transporte de carga aérea a paquetes superior a las 71 libras a bajo costo y tiempo de entrega de 3 a 4 días laborables.

### **Personal Shopper**

A través del personal shopper el cliente pueden obtener asistencia para realizar compras por internet o catálogo desde la misma empresa.

### **Apartado de Correos**

Disponible para recibir y enviar correspondencias de cualquier parte del mundo a través del correo americano.

### **Carga Marítima Express**

Transporte marítimo expreso con un tiempo de 7 días laborables para embarque de mercancías con peso superior a 400 libras.

## **Embalajes**

Para las mercancías que lleguen a la oficina de Miami sin la protección adecuada para su transporte aéreo, CPS ofrece como servicio adicional el embalaje en pallets y madera.

## **Gestión aduanal**

Con un personal capacitado para la desaduanización de mercancías en cualquier puerto y aeropuerto del país.

## **4.5 Procesos Logísticos de Importación de CPS.**

### **Recepción**

La empresa CPS en su logística y cadena de suministro administra la logística y operatividad de su servicio como transportista internacional expreso desde la ciudad de Miami, Florida de Estados Unidos hasta República Dominicana como país destino.

La recepción de los paquetes va desde la oficina de CPS Miami 1733 N.W. 79th Avenue Miami, Florida 33191-1101 en donde se reciben las compras realizadas por los clientes desde distintos suplidores, a través de transportistas que operan en Estados Unidos, como por ejemplo FedEx, DHL y UPS.

Al recibir la carga de paquetes de cualquier transportista, el personal autorizado en CPS Miami para recibir firma un documento constatando lo que recibe, en caso de recibir y detectar en el momento algún paquete defectuoso, es decir, roto o vacío este es devuelto inmediatamente al suplidor a través del transportista. Posterior a la recepción y firma, se agrupan por transportista para ser identificados y digitados (registrados) en el sistema. A partir de este momento el cliente a través de la página web/app da seguimiento a su paquete/carga hasta ser entregado.

Existen restricciones de mercancías que no pueden ser importadas al país a través de ese servicio Courier por la modalidad del transporte o prohibiciones como bolsas de aire, pasaportes, envases a presión, explosivos, entre otros artículos, por lo que en este proceso de recepción se retienen para la devolución a su suplidor, recogida por parte del cliente o su desecho.

### **Almacenamiento en CPS Miami**

Luego de registrar los paquetes en el sistema, se procede almacenarlos temporalmente hasta que llegue la hora de colocarlos en el contenedor (llamado igloo) para su posterior embarque<sup>3</sup>. Este almacenamiento a modo provisional se realiza a espera de los paquetes ser despachados de este almacén, ya que se diariamente se realizan embarques.

Cuando todos los paquetes están listos para el embarque, se cargan al igloo, que es una especie de contenedor para carga aérea. Estos igloos son transportados y entregados a la línea aérea

---

<sup>3</sup> La palabra embarque se refiere también al transporte de una mercancía a través de avión de un punto a otro.

correspondiente, tanto la línea aérea Amerijet como UPS, para su transporte a República Dominicana.

### **Inventario**

Como cada libra operada de cada paquete es registrada en el sistema, basta con generar reportes para cuantificar los paquetes que según el estatus que tienen, por ejemplo, si desean saber las unidades de paquetes en el almacén de aduanas solo deben filtrar bajo este estatus para obtener la cantidad y peso bajo administración. También se realiza el inventario físico con frecuencia quincenal en los almacenes, para verificar la ubicación real de cada paquete en el almacén. En este proceso se corrigen y evitan las pérdidas de paquete dentro del almacén por una incorrecta ubicación o consignación errónea.

### **Transporte**

Luego que la carga es entregada a la línea aérea, en el proceso de embarque esta debe emitir el Airway Bill (AWB) o guía aérea. En el tránsito de Miami a Rep. Dominicana (SDQ), la carga debe manifestarse<sup>4</sup> ante aduanas antes de ser despachado por la línea aérea en su destino. Cada paquete debe ser presentado aduanas a través de este documento en el SIGA (Sistema Integrado de Gestión Aduanal), como requerimiento de las aduanas para importar o ingresar la carga al país.

---

<sup>4</sup> Manifestarse, se refiere al documento Manifiesto de Carga hecho por el receptor de la carga para declarar la carga en tránsito, e caso de CPS toda la paquetería en tránsito.

## **Aduanas SDQ<sup>5</sup>**

Luego de estar presentada la carga, el Courier solicita el despacho de la carga de la aerolínea para ser trasladada al depósito fiscal ubicado en el Aeropuerto Internacional de las Américas (AILA). Es aquí donde se descargan los igloos (contenedores) de toda la paquetería bajo supervisión de aduanas.

La paquetería se irá despachando de acuerdo con la formalidad operativa o categoría dada en el decreto No. 402-05 que aprueba el Reglamento para el Despacho Expreso de Envíos, explicado en el capítulo 3:

Categoría A: Correspondencias y documentos, con un despacho expreso.

Categoría B: Paquetes con valor menor a los US\$200.00, realizan el despacho expreso, según el decreto amparado. Son despachados inmediatamente del almacén de aduanas hacia la oficina principal o centro de distribución.

Categoría C: Paquetes con valor mayor a US\$201.00, permanecen en el depósito hasta completar el proceso aduanal para pago de derechos e impuestos.

Categoría D: Paquetes con valor superior a los US\$2,000.00 también deben completar el proceso de pago de impuestos como cualquier otra mercancía regular a importar.

Los paquetes categoría C y D tienen un periodo de entrega de 2-3 laborables, por el proceso aduanal que deben atravesar para su despacho.

---

<sup>5</sup> SDQ (Santo Domingo Quisqueya) siglas del código correspondientes al Aeropuerto Internacional Las Américas.

## **Distribución**

Luego de ser despachada la paquetería de aduanas, son trasladados hacia el Centro de Distribución u Oficina Principal SDQ para la distribución y posterior almacenamiento. En este proceso, el personal de almacén descarga los camiones y distribuyen los paquetes según el destino que tomarán, sea sucursal o agencias (distribuidores autorizados). Luego de ser divididos permanecen en pequeñas estancias o góndolas a la espera de ser recogido por los choferes.

## **Almacenamiento SDQ**

Dicho almacenamiento se realiza colocando el paquete según la ubicación asignada por el sistema, en góndolas establecidas del almacén de dicha sucursal, distribuidor autorizado o en su defecto permanecer en la misma oficina principal.

La empresa cuenta con aproximadamente 32 agencias/distribuidores y 8 sucursales, ubicados en todo el país estratégicamente para mayor cobertura con los servicios brindados.

## **Servicio al Cliente**

Posterior a ser distribuidos, los paquetes son retirados por los clientes y en caso deseado por entregas a domicilio.

## **Servicios Post-Venta**

En el servicio Courier como en cualquier proceso logístico sucede la logística inversa, en caso de que el paquete se consigne por error a un cliente, el paquete sea recibido defectuoso al cliente o simplemente devuelto por el cliente hacia el suplidor.

Para evitar contratiempos en la logística inversa e insatisfacción del cliente, se trata de que en cada proceso de la cadena logística estas posibles fallas sean detectadas antes de la entrega, ya sea vía sistema o físicamente. Diariamente por el volumen de carga que es manejada, se pueden cometer errores, por lo que se trata de identificar lo más pronto posible y evitar costos y contratiempos.

Cabe destacar que cada uno del proceso manejado en la empresa es administrado a través de un sistema ERP, que permite gestionar toda la información desde la recepción hasta la entrega al cliente. Con este sistema se alerta a los clientes sobre cada proceso llevado con su paquete y a su vez solicita y/o notifica sobre cualquier documentación requerida.

En el siguiente gráfico se ilustra la logística en la cadena de suministro de importación de CPS.

## 4.6 Flujograma de Procesos Logísticos de Importación.

Ilustración 5. Flujograma de Procesos Logísticos de Importación de CPS



Fuente: De elaboración propia.

**CAPITULO V: ANÁLISIS DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS  
DE LA EMPRESA CPS COURIER**

## **5.1 Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de CPS Courier.**

El desarrollo que ha tenido la empresa le ha permitido acercarse a clientes en todas las regiones de República Dominicana, ofreciendo cobertura nacional y con presencia en Miami, FL; y, por medio de alianzas estratégicas con reconocidas empresas de Courier internacionales como FEDEX y UPS y DHL, las cuales tienen presencia en todo el mundo para exportaciones.

El análisis FODA permite a la empresa diagnosticar y, en función de ello decidir. Para usar el método correctamente es necesario considerar factores económicos, políticos y demás que influyan en el entorno de la organización y que puedan incidir en el ámbito interno de la misma. De esta forma es posible conocer la situación actual de la empresa y exhibir un panorama de los aspectos que se pueden mejorar a nivel interno y en cuáles se pueden trabajar a nivel externo.

### **Fortalezas**

1. Cuenta con una página interactiva, usa un sistema de seguimiento de envíos que permite ofrecer a los clientes la trazabilidad del paquete. En el sitio web de la empresa se pueden realizar consultas, ver el estado de los envíos, hacer prealertas y demás. Además, ofrece seguimiento en línea, esta información permite conocer cómo y en qué lugar se encuentra cada encargo.

2. Cobertura en todo en territorio nacional, a través de 7 sucursales en Santo Domingo, 1 en Santiago y 24 agencias autorizadas en todo el país. En estas se efectúan diferentes tipos de envíos, transacciones, paquetería y demás, lo cual permite a la empresa tener mayor presencia geográfica en la República Dominicana.
3. Precios competitivos.
4. Extensa cartera de servicios se especializa en Courier, mensajería expresa, compras por internet, y otros.
5. Cuenta con sistemas de punta.
6. Profesionales altamente calificados, entrenados para manejar cualquier situación que pueda presentarse tanto interna como externamente.
7. Infraestructura propia, los edificios, vehículos, sucursales y demás son propiedad de CPS.

### **Oportunidades**

1. Credibilidad en el sistema de envíos y mensajería, de modo que pueda persuadir y atraer a otros prospectos clientes.
2. Aumentar la clientela.
3. El mercado al que se dirige la empresa es bastante alto, por lo que la probabilidad de crecimiento sigue aumentando.
4. Aumentar presencia nacional e internacional.
5. Renovar el tiempo de tránsito.

6. Incrementar el grado de satisfacción de los clientes, de modo que el ciclo de vida del cliente aumente y que incrementen las referencias positivas para generar más clientes.
7. Actualizar la tecnología, pues son innumerables las ventajas de estar evolucionando.
8. Eficientizar los procesos logísticos, de modo que se optimicen los trámites para que el cliente reciba en menor tiempo con menores costes.
9. Mayor inversión en investigación y desarrollo para incrementar el valor agregado de la oferta, reducir costes, generar mayor competitividad y mejorar el posicionamiento frente a la competencia.

### **Debilidades**

1. Falta de publicidad, a pesar de contar con muchas oficinas y agencias la empresa no es muy conocida.
2. Atraso en las entregas a domicilio/delivery.
3. Servicio al cliente deficiente.
4. Cuenta con los precios de tarifa por libra más altos del sector.
5. No cuenta con KPI's (Indicadores de desempeño) de gestión logística en ninguna de sus áreas.

## **Amenazas**

1. Tasa cambiante del dólar, que suba o baje puede afectar a la empresa, por un lado, los costos se pueden encarecer; por otro lado, puede afectar las finanzas.
2. Aumento de los precios de los combustibles, como la empresa se involucra directamente con transporte; deberá elevar los precios de sus servicios; quizás perdiendo algunos clientes.
3. Normas para regular compras por internet, estas normas de una forma u otra limitan las compras, por lo que disminuyen la actuación de la empresa.
4. Aumento de la competencia, el hecho de que haya competencia es algo sano; sin embargo, en este sector la diferenciación se percibe en los precios, por lo que las empresas suelen entrar en guerra de precios.
5. El reconocimiento que tienen otras empresas del sector por su crecimiento.
6. Mercados más exigentes.

## **5.2 Evaluación de los Indicadores de Desempeño Logístico en CPS.**

Los indicadores de desempeño logístico son una herramienta que permiten evaluar la gestión logística en la cadena de suministro, como las compras o abastecimiento para evaluar los proveedores de bienes o servicios, en la producción e inventario para la duración y rotación de mercancías, el almacenamiento en cuanto el costo, tiempo y devaluación, en el transporte y

distribución para comparar el más eficiente al menor costo por unidad y por último el servicio al cliente para evaluar la eficiencia de las entregas.

En cada proceso se quiere determinar básicamente 3 factores: tiempo, calidad y costos del desempeño. El tiempo demuestra a la empresa el periodo en que fluctúa un proceso determinado, que también es denominado *Just in Time* o *Justo a Tiempo*, según (Bowersox, et al. 2007) esto es “establecer tiempos para las actividades de modo que los materiales y los componentes adquiridos lleguen al punto de fabricación o ensamblado justo en el momento en que se requieren para el proceso de transformación”. La calidad logística por su parte se refiere a la eficacia y desempeño de las actividades y los costos al gasto económico en generar el bien o servicio.

En cada proceso logístico es necesario aplicar indicadores de desempeño que permitan cuantificar la eficiencia operativa, con el objetivo de tomar decisiones a mejora.

La empresa CPS no utiliza algún indicador como tal para evaluar y controlar procesos, al momento, por lo que esto representa una debilidad en los procesos y dificulta el control en sus operaciones logísticas de manera eficiente.

Para fines de propuesta se plantearán los siguientes indicadores con datos aproximados, pero no reales de la empresa; al tratarse de una empresa de servicios se cuantificarán los indicadores en su mayoría por cada libra operada en la cadena de suministro sin tomar en cuenta las dimensiones o

unidades de paquetes por cliente. Dichos indicadores son de referencia del autor Ing. Luis Aníbal Mora García del libro KPI “Los indicadores claves del desempeño logístico”. (García)

### **5.2.1 Indicadores de Producción e Inventarios**

Estos indicadores permiten cuantificar los movimientos de productos a lo largo de la cadena de suministro. En el caso de empresas Courier, al tratarse de un servicio se cuantificaría el servicio por la libra de cada paquete a largo de la cadena. Entre estos indicadores a utilizar en este proceso están: Capacidad de producción utilizada, duración del inventario, vejez del inventario, valor económico del inventario y exactitud en inventarios.

#### **Capacidad de producción utilizada**

Este indicador mide la capacidad utilizada de las instalaciones de la compañía para la utilización efectiva de los espacios. La frecuencia a utilizar este indicador es mensual para uso del Jefe de Operaciones/Producción.

$$Valor = \frac{Capacidad\ utilizada}{Capacidad\ máxima\ del\ recurso} = \frac{450,000\ lbs}{640,000\ lbs} = 0.703 * 100 = 70.31\ %$$

Este 70.31% representa la capacidad utilizada por la empresa, para de esta manera tener un registro mensual de la capacidad de la empresa. Como este tipo de negocios traen a diario carga de paquetes se podría promediar mensualmente el nivel de servicio utilizado.

## **Duración del inventario**

La duración del inventario dependerá de cuándo el cliente retire su paquete. De todas maneras, conocer con exactitud el tiempo ayuda a conocer el inventario final entre las ventas promedio.

$$\text{Valor} = \frac{\text{Inventario final}}{\text{Ventas promedio}} * 30 \text{ días} = \frac{350,000 \text{ lbs}}{\text{RD}\$124,000.00} * 30 \text{ días} = 84.68$$

Si el valor arrojado es alto (en días) significa que el inventario no tiene una materialización inmediata, y corre el riesgo a ser perdido, en caso de la empresa CPS la salida de mercancía con relación al inventario final es lento.

## **Vejez del inventario**

La vejez del inventario como indicador controla el nivel de mercancías para despacho por obsolescencia, paquetes mal consignados o extraviados. La frecuencia a utilizar por el encargado de almacén responsable puede ser diaria.

$$\text{Valor} = \frac{\text{Paquetes añadidos} + \text{Paquetes obsoletos}}{\text{Paquetes disponibles en almacén}} = \frac{36,000 + 90,000}{180,000} = 0.7 * 100 = 70\%$$

Lo que demuestra que, en la capacidad del almacén, el 70% del inventario disponible en almacén es viejo con relación a los que se traen diariamente.

### **Valor económico del inventario**

Tiene por objeto controlar el valor de los paquetes almacenados con relación a los despachados por ventas. La frecuencia a utilizar este indicador es mensual dado por el encargado de almacén/inventario.

$$\text{Valor} = \frac{\text{Costo ventas mensuales}}{\text{Valor inventario fisico}} = \frac{1,325,000}{350,000} = 3.79 * 100 = 378.57 \%$$

El resultado mide en porcentaje el costo dado del inventario dentro del costo de venta de la mercancía.

### **5.2.2 Indicadores de Almacenamiento**

Los procesos generados en el centro de distribución son determinantes en el impacto de costos de almacenamiento. Los indicadores por utilizar básicamente tratan de cuantificar los costos, tiempo y movimientos. En CPS en el proceso de almacenamiento en Santo Domingo (SDQ) tomando como caso la oficina principal (centro de distribución), los paquetes permanecen en las góndolas a espera de retiro de sus clientes o por entregas a domicilio. En el almacén de CPS Miami los costos de almacenamiento son más elevados debido a los gastos de renta y mantenimiento. Un paquete puede permanecer varios días, semanas o hasta meses pendiente de factura para embarque en CPS Miami, como también en el almacén SDQ a la espera de despacho, a pesar de que el sistema utilizado por la empresa notifica automáticamente al cliente el estatus de su paquete.

En el lapso que los paquetes están rezagados generan costos de los cuales son importantes de conocer para fines de precio. De los indicadores a utilizar están costo de unidad almacenada, unidades despachadas por empleado y nivel de cumplimiento de despachos (entrega a domicilio).

### **Costo de unidad almacenada**

Con este indicador se pretende conocer el valor unitario de costos por almacenamiento. La frecuencia a utilizar este indicador es de un mes, a responsabilidad del jefe del centro de distribución o almacén.

$$\text{Valor} = \frac{\text{Costo de almacenamiento}}{\text{Numero de libras almacenadas}} = \frac{\text{RD\$25,000}}{430,000} = \text{RD\$0.058}$$

Este valor de RD\$0.058 es el costo de almacenaje por libra dado de los paquetes.

El costo de almacenamiento de RD\$25,000 es un aproximado del gasto de almacenamiento mensual dado en CPS SDQ. Los gastos en el almacén de CPS Miami son prácticamente el triple de Santo Domingo, por lo que si un paquete por ejemplo permanece en almacén por x tiempo y sale a otro destino se cobra al cliente por la entrada/salida (in/out) del paquete.

### **Unidades despachadas por empleado**

Este indicador tiene como objetivo conocer las unidades despachadas o separadas por cada empleado para controlar la carga laboral dentro del almacén. La frecuencia por utilizar es mensual.

$$Valor = \frac{\text{Costo total operativo almacen}}{\text{Numero de empleados almacen}} = \frac{80000}{20} = 40,000$$

El costo con el que participa cada empleado dentro del total del despacho es de RD\$40,000.00.

### **Nivel de cumplimiento de despachos**

Este indicador pretende controlar la efectividad de los despachos realizados en la empresa. La periodicidad a emplear es mensual, por el centro de distribución. Los despachos a considerar para aplicación de este indicador serían las entregas a domicilio, con el siguiente cálculo:

$$Valor = \frac{\text{Numero de despachos cumplidos a tiempo}}{\text{Numero total de despachos requeridos}} = \frac{159}{180} = 0.88 * 10 = 88\%$$

El 88% representa el nivel en porcentaje de los despachos entregados en el periodo determinado.

### 5.2.3 Indicadores de Transporte y Distribución

Estos KPI son esenciales ya que el transporte representa uno de los mayores gastos dentro de la cadena de suministro. Miden los costos en función de unidades o cargas transportadas de un periodo determinado.

En el servicio de CPS como Courier es indispensable conocer los costos de transportes, tomando en cuenta la multimodalidad que se da en la cadena, es decir, tanto el transporte aéreo desde la oficina de Miami al centro de distribución en Santo Domingo como también del transporte terrestre desde CPS Miami- Aeropuerto Internacional de Miami, Aduanas SDQ (AILA)- Centro de distribución/Oficina principal, que inciden directamente en el precio del servicio brindado. El indicador a considerar para este proceso está el de Costo de transporte vs. Ventas.

#### Costo de transporte

Se considera los costos de transporte respecto a las ventas realizadas en un periodo determinado. El valor en porcentaje como resultado expresa la proporción del costo total del transporte del total de ventas.

$$\text{Valor} = \frac{\text{Costo del transporte}}{\text{Valor ventas totales}} * 100 = \frac{18,000}{105,000} * 100 = 17.14 \%$$

El 17.14% representa el porcentaje de los gastos por transporte con relación a las ventas totales.

#### **5.2.4 Indicadores de Servicio al Cliente**

La gestión del servicio al cliente es uno de los procesos determinantes de la cadena logística, ya que es donde resultan los esfuerzos realizados. Es también la parte más demandante del negocio debido a que los consumidores son cada vez más exigentes y a su vez el mercado es competente.

Aplicar KPI en este proceso podría generar información relevante para medir y controlar las actividades de servicio, tales como las entregas perfectas y pedidos a tiempo.

##### **Entregas realizadas satisfactoriamente**

Con este indicador se busca identificar el nivel de cumplimiento de las entregas perfectas con relación a las entregas totales del servicio. La frecuencia para usar este indicador es mensual.

$$\text{Valor} = \frac{\text{pedidos entregados perfectos}}{\text{total de pedidos entregados}} = \frac{2,688}{2,698} = 99.62\%$$

El nivel de cumplimiento de las entregas es aproximadamente un 99.62% y el 0.38% restante representa las entregas defectuosas o paquetes consignados por error.

### **Pedidos a tiempo**

Este indicador mide en porcentaje las cantidades de pedidos entregados a tiempo por la empresa en un periodo determinado. El encargado de almacén o centro de distribución debe aplicar este indicador de manera mensual. Tiene como objetivo controlar el nivel de servicio al consumidor final. El cálculo es el siguiente (similar al indicador de Nivel de cumplimiento de despachos) para las entregas a domicilio pactadas en la empresa, no es necesario aplicarlo en la paquetería en general ya que estos son retirados según disposición del cliente.

$$\text{Valor} = \frac{\text{pedidos entregados a tiempo}}{\text{total pedidos entregados}} = \frac{180}{198} = 0.909 = 90.9\%$$

A partir de la aplicación de estos indicadores de desempeño logístico, la empresa tendría mayor control de sus procesos ya que con los resultados de cada indicador pueden tabular la información de cada mes y de la misma forma generar gráficos que les permita identificar los niveles adecuados de cada proceso logístico.

### **5.3 Análisis Competitivo de las Principales Empresas Courier de la República Dominicana.**

El sector de transporte internacional expreso de paquetería o Courier en República Dominicana es altamente competitivo, debido a la gran cantidad de oferentes que existen, con cartera de servicios,

precios y tiempos de entrega similares. Es ahí donde la administración logística de cada una de las empresas hace distinción como resultado del servicio al cliente ofrecido. A continuación, se detallarán las características de las principales empresas Courier del sector y una dicha de resumen comparativo.



*Aeropaq* es una empresa Courier en la República Dominicana destacada por ofrecer un servicio personalizado en el transporte de paquetes y cargas hacia distintas partes del mundo. Del mismo modo, brindan asistencia a los clientes al momento de realizar sus envíos y compras por internet. (aeropaq)

### **Servicios**

Aeropaq posee una variada cartera de servicios que brindan flexibilidad al cliente desde envíos, procesos aduaneros y para el manejo de cargas. Los servicios de paquetería y de manejo de cargas que ofrece Aeropaq incluyen:

- Paquetería
- Carga aérea
- Carga marítima
- Devolución de paquetes

Además, cuenta con una división logística “Aeropaq Logistics” que se encarga de proporcionar una serie de servicios para el manejo de cargas. Entre los servicios que ofrece esta división logística se encuentran:

- Servicios marítimos
- Servicios aéreos
- Transporte terrestre
- Servicios aduanales
- Servicios de almacenaje
- Seguro de carga (aeropaq)

### **Sucursales**

Aeropaq cuenta con un total de 20 sucursales, de las cuales 19 sucursales están ubicadas en la República Dominicana y una sucursal en Miami.



*Amell Cargo & Courier* (ACC) es una empresa Courier dedicada al transporte de documentos, paquetes y carga en general, desde y hacia cualquier parte del mundo.

Además, ACC es una empresa pionera en el servicio de gestión aduanal, con más de 45 años de experiencia, o cual avala esta compañía por su solidez y posee un debido reconocimiento en el área de carga internacional, así permitiendo satisfacer los requerimientos de sus usuarios. (acc)

### **Servicios**

- Paquetería Express (de 0 a 70 libras)
- Carga Aérea Express (de 71 a 100 libras)

- Carga Aérea (de 101 libras en adelante)
- Carga Marítima (de 350 libras en adelante) (acc)

### **Sucursales**

ACC cuenta con 6 sucursales, de éstas, una sucursal está ubicada en Miami y las demás 5 están localizadas en República Dominicana.



*Liberty Express* es la empresa líder en el mercado para el traslado de compras por Internet y Envíos Internacionales, desde Europa, Latinoamérica, USA, Canadá y Envíos Internacionales hacía más de 220 países alrededor del mundo.

Liberty Express presta servicios de envíos internacionales siendo su fuerte el traslado de compras por Internet, con una gran variedad de ventajas elaboradas estratégicamente para satisfacer las necesidades de los clientes y brindar un buen servicio.

### **Servicios**

- Importación de documentos paquetería express.
- Importación de carga aérea regular y express.
- Exportación de carga aérea.
- Servicios Intercompany: importación y exportación de paquetería y documentos entre Costa Rica, Venezuela y Dominicana.

- Servicios Courier de paquetes y documentos vía nuestras representadas (DHL, próximamente Avianca).
- Servicios Logísticos.
- Gestiones aduanales

Liberty Express además ofrece distintas facilidades y ventajas a sus clientes como:

- Suscripción completamente gratis.
- Tarifas más competitivas del mercado.
- Libertad de impartir instrucciones sobre la recepción de tus embarques.
- Servicio a domicilio.
- Ahorro de tiempo con su sistema de pre-despacho.
- Rastreo de envíos vía nuestra página Web.
- Atractivas promociones. (libertyexpress)

### **Sucursales**

Liberty Express tiene presencia en Europa, Latinoamérica, Estados Unidos y Canadá. Cuentan con más de 60 sucursales a nivel internacional en 10 países diferentes: Costa Rica, Canadá, USA, Colombia, República Dominicana, España, Portugal, Perú y Venezuela, Ecuador y Panamá. Adicionalmente tienen cobertura de Envíos Internacionales en 220 países a nivel mundial gracias nuestra alianza comercial con DHL. En República Dominicana esta empresa cuenta con 13 sucursales. (libertyexpress)



*Pick n' Send*, es una empresa de transporte Internacional de mercancías y paquetes, con la intención de que sus usuarios puedan fácilmente hacer sus compras por internet y transporte de cargas comerciales para sus clientes corporativos. (picknsend)

### **Servicios**

- Carga terrestre
- Carga marítima
- Transporte aéreo

### **Sucursales**

Pick n' Send cuenta con 13 sucursales en la República Dominicana distribuidas entre Santo Domingo, Santiago, La Vega, Higüey, La Romana, San Francisco de Macorís, San Pedro de Macorís, Moca, Mao, Bávaro, Villa Altagracia y Sosúa. (conectate, 2018)



*Domex* es una empresa Courier que cuenta con la estructura y el apoyo de Grupo Domex, la empresa líder en mensajería de la República Dominicana desde el 1994.

Domex Courier se fundó en el 2012 con el objetivo de ofrecer un servicio rápido para que todos los dominicanos puedan recibir sus compras por internet en la comodidad de su casa. Domex es el Courier pionero en las entregas a domicilio con tarifas muy competitivas. (domex)

### **Servicios**

- Paquetería
- Carga aérea
- Carga marítima

Domex además brinda facilidades en:

- Mensajería de documentos
- Valijas y paquetes especializados
- Subcontratación de personal

### **Sucursales**

Domex cuenta con un total de 24 sucursales, de las cuales 23 de sus sucursales están ubicadas en la República Dominicana y una sucursal en Miami.



*BM Cargo* es una empresa de logística de transporte de mercancías a nivel mundial. Tienen a su disposición todas las herramientas para poder manejar sus paquetes y/o mercancías desde el origen hasta su destino final. Además, esta empresa ofrece una amplia gama de servicios, las mejores tarifas del mercado y un personal altamente capacitado que le dará la solución perfecta para el transporte de su mercancía. (bmcargo)

### **Servicios**

- Paquetería
- Carga aérea
- Carga marítima

### **Sucursales**

BM Cargo cuenta con oficinas comerciales en todo el mundo y sucursales propias en República Dominicana, Miami, Panamá, Colombia, México.

Esta empresa Courier cuenta con 33 sucursales en la República Dominicana, una sucursal en Miami, una sucursal en México, una sucursal en Colombia y dos en Panamá; esto resulta en un total de 38 sucursales a nivel internacional que BM Cargo tiene a su disposición.



*Taino Express* es una empresa de transporte expreso conformada por un equipo de profesionales en el área de manejo global de Courier, carga aérea y marítima consolidada sirviendo a sus clientes de enlace con el mundo.

Esta empresa abarca los mercados cubriendo todos los servicios relacionados con la importación. Sus oficinas en distintas partes del mundo les permiten controlar las compras de sus clientes para entregarlas en su puerta en Santo Domingo y en Santiago entre 24 y 72 horas. (tainoexpress)

### **Servicios**

- Servicio Courier
- Carga aérea
- Carga marítima

Además, Taíno Express brinda facilidades dentro de su cartera de servicios como desaduanización, asesoría para compras online y servicio a domicilio totalmente gratuito.

## **Sucursales**

Taíno Express cuenta con un total de 12 sucursales, de las cuales 11 sucursales están ubicadas en la República Dominicana y una sucursal en Miami.



*Express Parcel Service* (EPS), es la primera empresa Courier de la República Dominicana. Desde el 1989 EPS ofrece a los dominicanos oportunidades para desarrollo personal y económico del país. EPS ofrece servicios de transporte expreso, manejo de mercancías y correspondencia. En la actualidad esta es una empresa familiar que ofrece soluciones de comercio electrónico y de logística. (eps)

## **Servicios**

- Paquetería
- Carga aérea
- Carga marítima

EPS también brinda distintas facilidades a sus clientes como: servicios a domicilio, envíos nacionales, chat para servicio al cliente y asesoría en compras por internet.

## **Sucursales**

EPS cuenta con 47 sucursales, de las cuales una se encuentra en Miami y las demás 46 están distribuidas en las distintas regiones del país.

**Tabla 2. Resumen comparativo de la competencia de las principales empresas Courier de la República Dominicana**

<b>Resumen comparativo de la competencia de las principales empresas Courier de la República Dominicana.</b>				
<b>Empresa Courier</b>	<b>Tarifas</b>	<b>Tiempo de entrega</b>	<b>Servicios</b>	<b>Entrega a domicilio</b>
<b>Aeropaq</b>	Paquetería: RD\$246 por libra	1-2 días	Paquetería Carga aérea Carga marítima Devolución de paquetes	Gratis
<b>ACC</b>	Paquetería: RD\$230 por libra	1-2 días	Paquetería Express Carga Aérea Express Carga Aérea Carga Marítima	Gratis
<b>Liberty Express</b>	Paquetería: RD\$170 por libra	1-2 días	Paquetería Carga aérea regular y express Servicios Intercompany Servicios Logísticos Gestiones aduanales	Gratis
<b>CPS</b>	Paquetería: RD\$262 por libra	1-3 días	Envíos Courier Carga aérea	Gratis

			Carga marítima Gestión aduanal	
<b>Pick n' Send</b>	Paquetería: RD\$190 por libra	2 días	Carga terrestre Carga marítima Transporte aéreo	Gratis
<b>Domex</b>	Paquetería: RD\$ 223 por libra	1-2 días	Paquetería Carga aérea Carga marítima	Gratis
<b>BM Cargo</b>	Paquetería: RD\$200 por libra	1 día	Paquetería Carga aérea Carga marítima	Gratis
<b>Taíno Express</b>	Paquetería: RD\$210 por libra	1-2 días	Servicio Courier Carga aérea Carga marítima	Gratis
<b>EPS</b>	Paquetería: RD\$190 por libra	1-2 días	Paquetería Carga aérea Carga marítima	Gratis

Fuente: Elaboración propia

Luego de haber analizado los distintos aspectos que engloban los servicios y facilidades que dispone la competencia; se puede observar que existen varias similitudes y diferencias en las prácticas de las empresas Couriers en la República Dominicana. Uno de los puntos relevantes en el que se destacan la mayoría de las variaciones, es en las tarifas, en el estudio se mostró que CPS

presenta la tarifa más cara lo cual puede ser un elemento determinante para un cliente al momento de considerar a esta empresa sobre las demás.

Con respecto a los tiempos de entrega la mayoría de las empresas presentan plazos de uno a dos días para el mismo. Por otra parte, los servicios que disponen las distintas empresas coinciden principalmente en los servicios de paquetería, carga aérea y carga marítima; algunas se diferencian al ofrecer servicios logísticos, gestión aduanal y de devoluciones. También se pudo observar que todas las empresas tomadas para el análisis brindan servicios a domicilio gratis.

#### **5.4 Resultados obtenidos de las Encuestas a Usuarios de Empresas Courier**

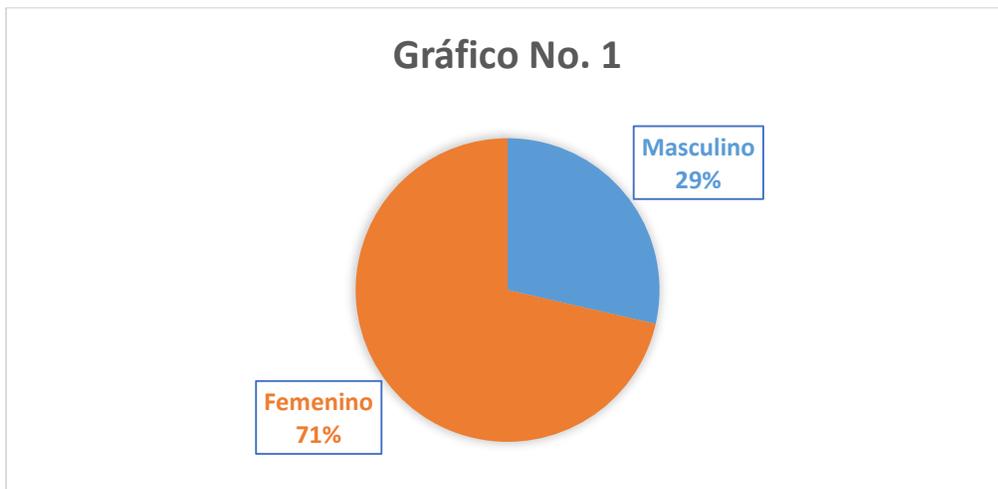
La presente encuesta fue realizada a usuarios de empresas Couriers en el país, la misma fue aplicada a una muestra de 56 personas; de las cuales 23 personas eran usuarios de los servicios de la empresa Courier CPS y las demás eran usuarios de distintas empresas Courier.

**Tabla 3. Género**

<b>Respuestas</b>	<b>Fa</b>	<b>Fr</b>
<b>Femenino</b>	40	71%
<b>Masculino</b>	16	29%
<b>Total</b>	56	100%

Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta aplicada.

### Gráfico 1. Género



Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta aplicada.

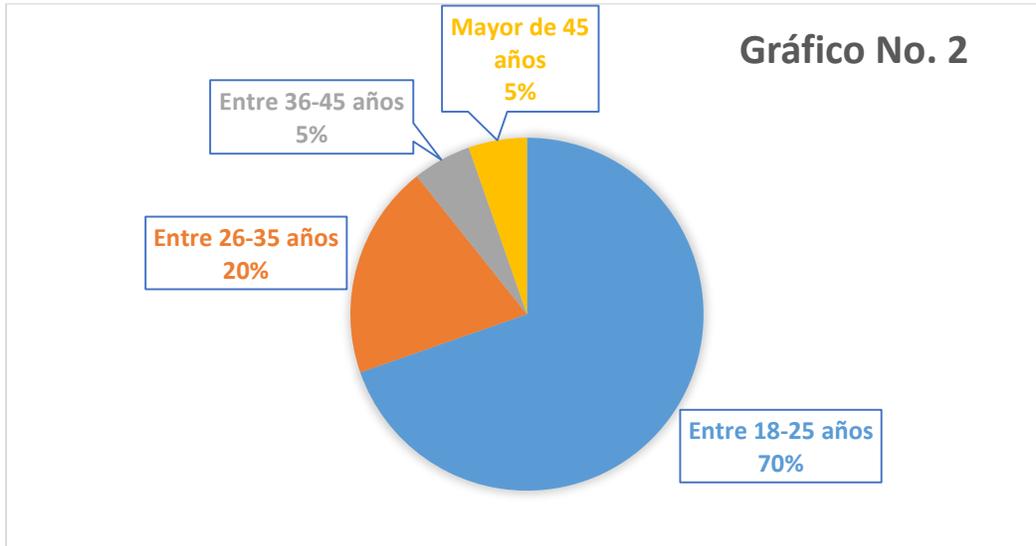
En lo que respecta al género de las personas encuestadas, la encuesta arrojó que un 71% de las personas encuestadas eran de género femenino y un 29% eran de género masculino.

### Tabla 4. Edad

Respuestas	Fa	Fr
Entre 18-25 años	39	70%
Entre 26-35 años	11	20%
Entre 36-45 años	3	5%
Mayor de 45 años	3	5%
Total	56	100%

Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta aplicada.

**Gráfico 2. Edad**



Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta aplicada.

En cuanto a las edades de las personas encuestadas, resultó que un 70% de las personas tenían entre 18-25 años; un 20% tenían entre 26-35 años; un 5% tenían entre 36-45 años y un 5 % de los encuestados eran mayores a los 45 años.

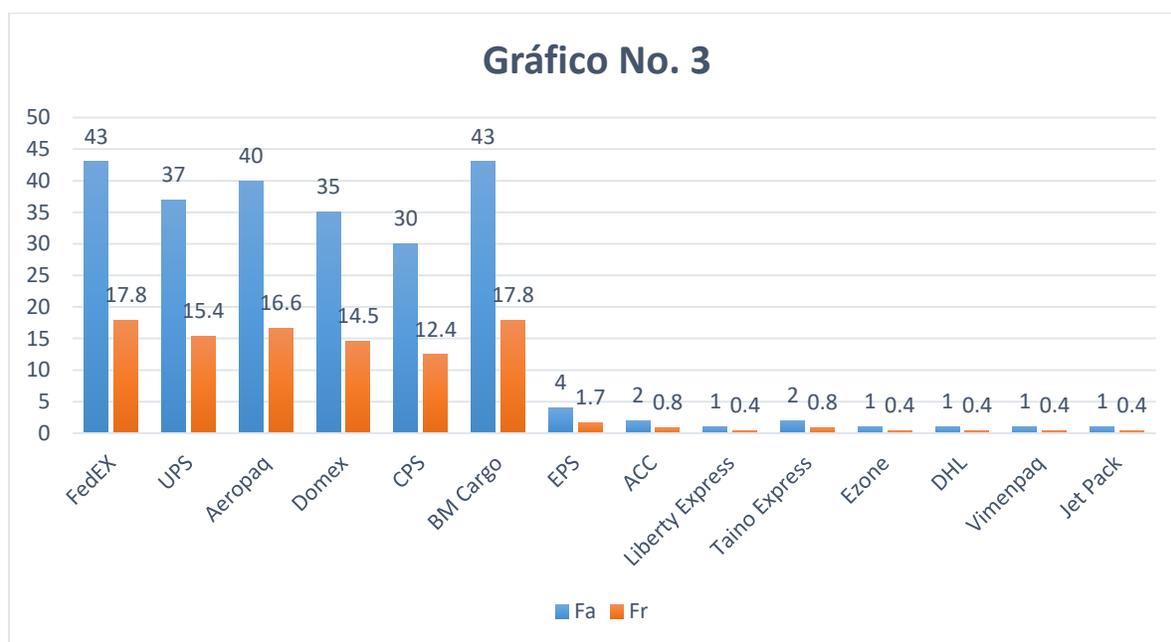
**Tabla 5. Empresas Courier conocidas por el usuario**

Respuestas	Fa	Fr
<b>FedEx</b>	43	17.8%
<b>UPS</b>	37	15.4%
<b>Aeropaq</b>	40	16.6%
<b>Domex</b>	35	14.5%
<b>CPS</b>	30	12.4%
<b>BM Cargo</b>	43	17.8%

<b>EPS</b>	4	1.7%
<b>ACC</b>	2	0.8%
<b>Liberty Express</b>	1	0.4%
<b>Taino Express</b>	2	0.8%
<b>Ezone</b>	1	0.4%
<b>DHL</b>	1	0.4%
<b>Vimenpaq</b>	1	0.4%
<b>Jet Pack</b>	1	0.4%
<b>Total</b>	241	100%

Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta aplicada.

**Gráfico 3. Empresas Courier conocidas por el usuario**



Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta aplicada.

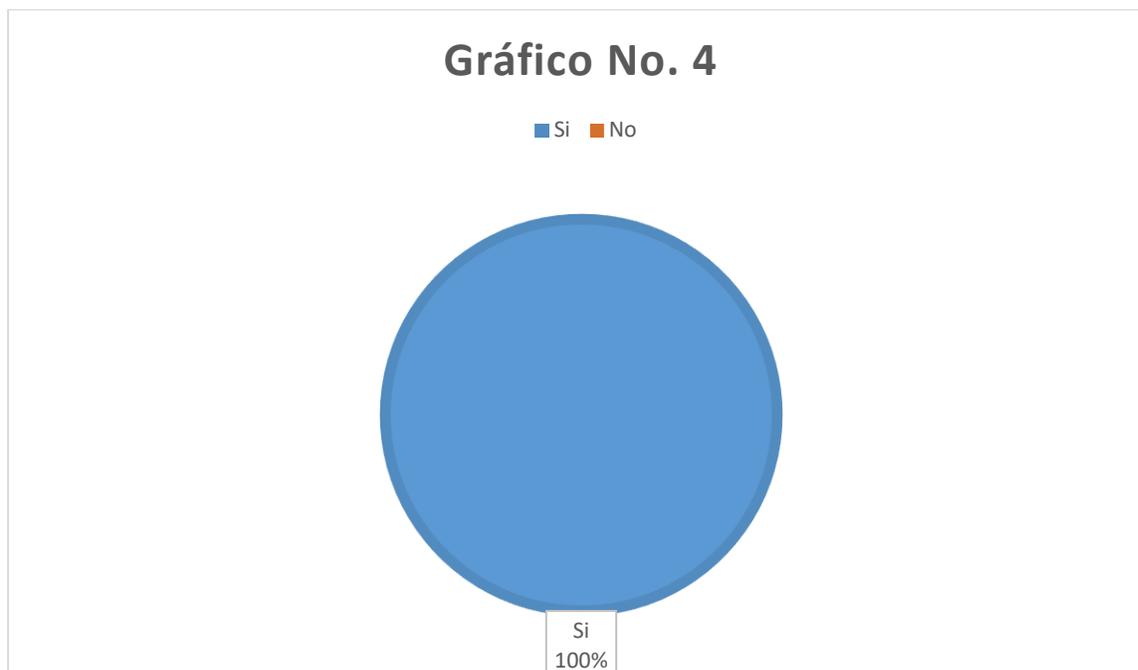
Con relación a las empresas Courier que conocían las personas encuestadas, un 17.8% conocía a FedEx; un 15.4% conocía a UPS; un 16.6% conocía a Aeropaq; un 14.5% conocía a Domex; un 12.4% conocía a CPS; un 17.8% a BM Cargo; mientras que EPS, ACC, Liberty Express, Taíno Express, Ezone, DHL, Vimenpaq y Jetpack arrojaron proporciones inferiores a 2%. Cabe destacar que a pesar de que CPS tuvo una muestra representativa en la encuesta, es la empresa que mostró un porcentaje menor respecto a las empresas Courier más conocidas conforme a los resultados de esta encuesta. Esto muestra que hay espacio para mejorar en cuanto los esfuerzos de promoción de la empresa CPS.

**Tabla 6. Utilización de los servicios de una empresa Courier**

<b>Respuestas</b>	<b>Fa</b>	<b>Fr</b>
<b>Si</b>	56	100%
<b>No</b>	0	0%
<b>Total</b>	56	100%

Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta aplicada.

**Gráfico 4. Utilización de los servicios de una empresa Courier**



Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta aplicada.

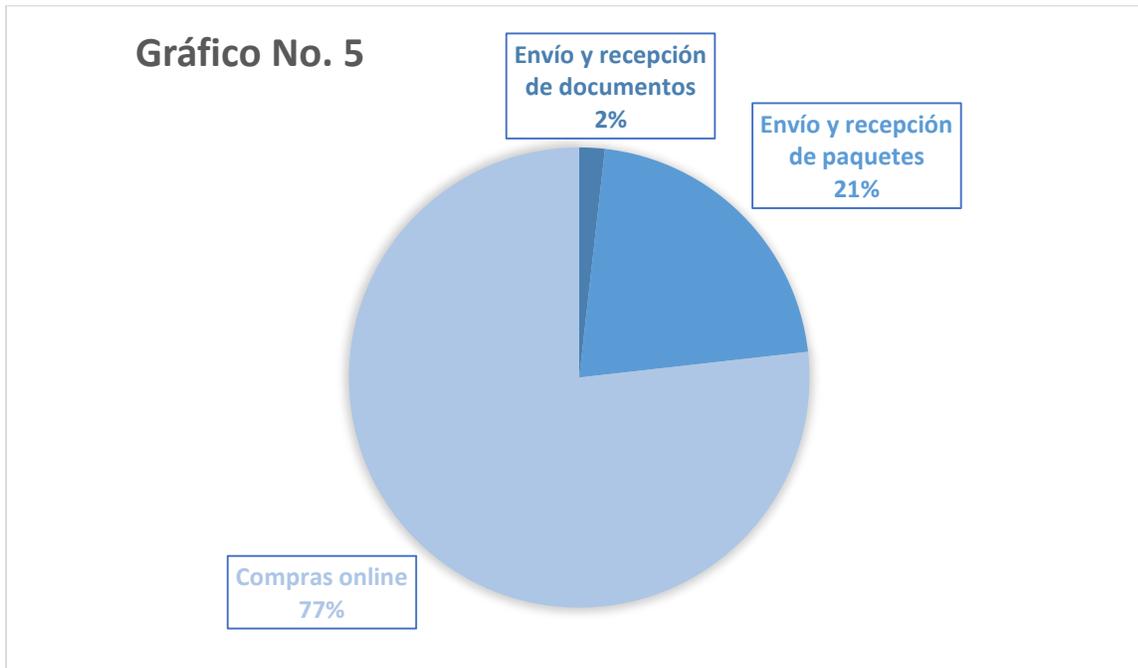
En lo que respecta al porcentaje de personas encuestadas que ha utilizado los servicios de una empresa Courier, un 100% de las personas consideradas fueron usuarios de empresas Courier.

**Tabla 7. Finalidad para el usuario de los servicios de una empresa Courier**

Respuestas	Fa	Fr
Envío y recepción de documentos	1	2%
Envío y recepción de paquetes	12	21%
Compras online	43	77%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta aplicada.

**Gráfico 5. Finalidad para el usuario de los servicios de una empresa Courier**



Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta aplicada.

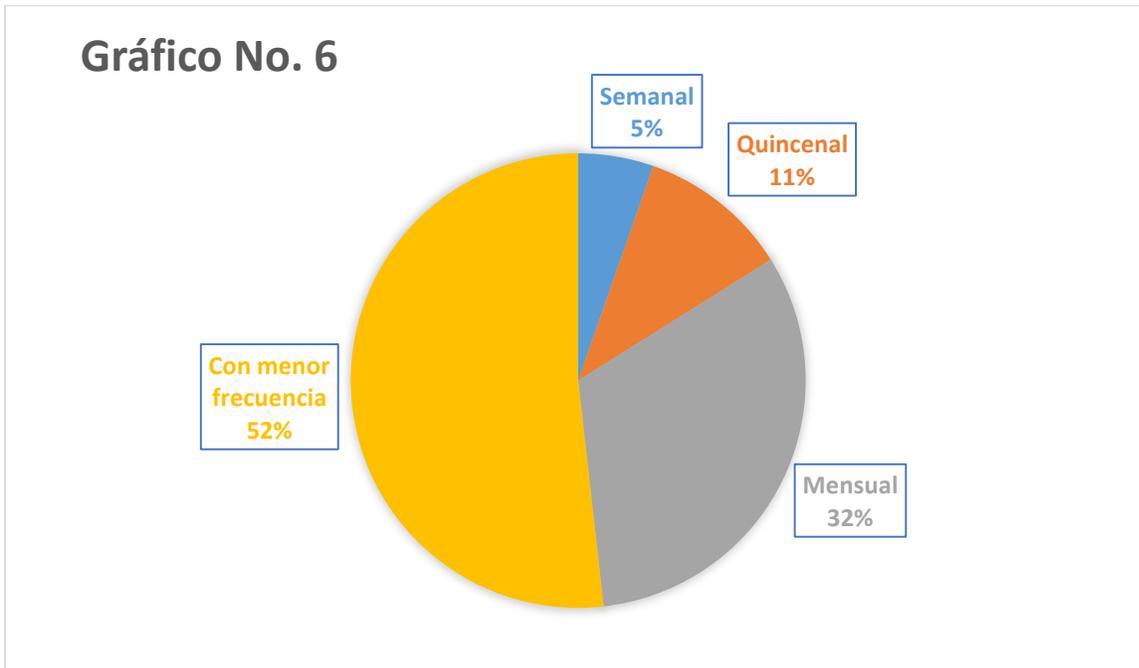
Con relación al uso de los servicios de una empresa Courier; un 77% de las personas utilizan estos servicios para las compras online; mientras que un 21 % lo usan para el envío y recepción de paquetes y un 2% hacen uso de estos servicios parar el envío y recepción de documentos. Estos resultados evidencian como los avances tecnológicos y facilidades como las compras online han tenido un auge y han prevalecido en este sector.

**Tabla 8. Frecuencia con la que el usuario utiliza los servicios de una empresa Courier**

Respuestas	Fa	Fr
Semanal	3	5%
Quincenal	6	11%
Mensual	18	32%
Con menor frecuencia	29	52%
Total	56	100%

Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta aplicada.

**Gráfico 6. Frecuencia con la que el usuario utiliza los servicios de una empresa Courier**



Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta aplicada.

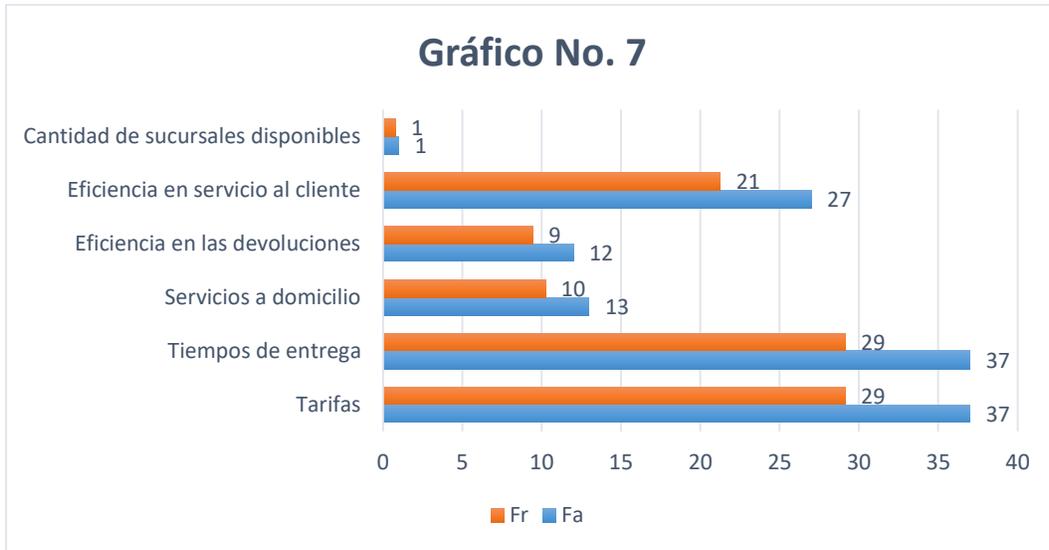
En cuanto a la frecuencia con que las personas encuestadas utilizan los servicios de una empresa Courier; un 52% de las personas utiliza estos servicios con una menor frecuencia a la mensual, un 32% de personas usa estos servicios mensualmente; un 11% de las personas usa estos servicios de manera quincenal; mientras que solamente un 5% de las personas los usa semanalmente. Esto muestra que en la República Dominicana se tiende a no usar estos servicios con regularidad, se observa un mayor uso de los servicios de una empresa Courier a menor frecuencia.

**Tabla 9. Factor determinante para el usuario a la hora de elegir una empresa Courier sobre otra**

<b>Respuestas</b>	<b>Fa</b>	<b>Fr</b>
<b>Tarifas</b>	37	29%
<b>Tiempos de entrega</b>	37	29%
<b>Servicios a domicilio</b>	13	10%
<b>Eficiencia en las devoluciones</b>	12	9%
<b>Eficiencia en servicio al cliente</b>	27	21%
<b>Cantidad de sucursales disponibles</b>	1	1%
<b>Total</b>	127	100%

Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta aplicada.

**Gráfico 7. Factor determinante para el usuario a la hora de elegir una empresa Courier sobre otra**



Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta aplicada.

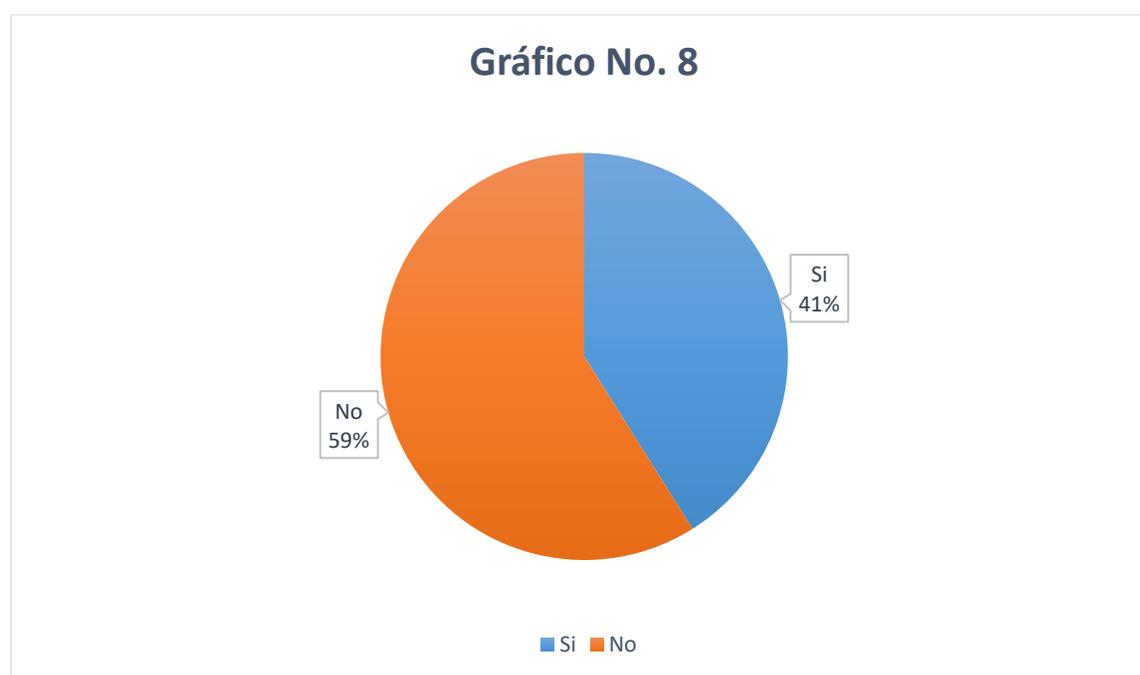
Conforme a qué factor es determinante para las personas encuestadas a la hora de elegir una empresa Courier sobre otra; un 29% de las personas dijeron que tanto las tarifas como los tiempos de entrega era el aspecto más importante al momento de convertirse en usuario de los servicios de una empresa Courier determinada; un 21% opinó que el servicio al cliente era un factor determinante; un 10% dijo los servicios a domicilio; un 9% la eficiencia en las devoluciones; mientras que un 1 % opinó que era de importancia la cantidad de sucursales disponibles. Se puede observar cuales aspectos son de mayor importancia para los clientes y los mismos deben ser una prioridad para las empresas Courier en el mercado dominicano.

**Tabla 10. Utilización de los servicios de CPS**

Respuestas	Fa	Fr
Si	23	41%
No	33	59%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta aplicada.

**Gráfico 8. Utilización de los servicios de CPS**



Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta aplicada.

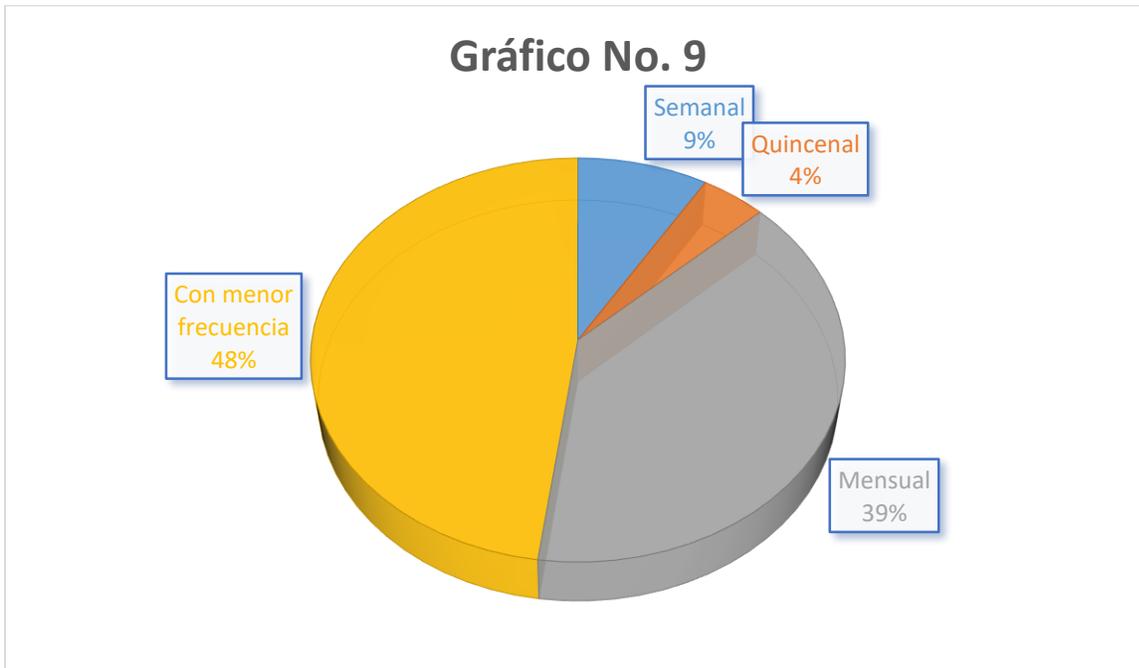
En cuanto al número de personas encuestadas que ha utilizado los servicios de la empresa Courier CPS; un 59% de las personas no eran usuarios de CPS; mientras que el 41% de las personas si eran usuarios de los servicios de CPS.

**Tabla 11. Frecuencia con la que el usuario utiliza los servicios de CPS**

Respuestas	Fa	Fr
Semanal	2	9%
Quincenal	1	4%
Mensual	9	39%
Con menor frecuencia	11	48%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta aplicada.

**Gráfico 9. Frecuencia con la que el usuario utiliza los servicios de CPS**



Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta aplicada.

En cuanto a la frecuencia con que las personas encuestadas utilizan los servicios de la empresa Courier CPS; un 48% de las personas utiliza estos servicios con una menor frecuencia a la mensual, un 39% de personas usa estos servicios mensualmente; un 4% de las personas usa estos servicios de manera quincenal; mientras que solamente un 9% de las personas los usa semanalmente. Se observa el patrón de uso de estos servicios que es mayor en menor frecuencia; aunque se observa para el caso particular de los servicios de CPS se mostró que la proporción de usuarios de los servicios semanalmente fue mayor a la de manera quincenal.

**Tabla 12. Valoración de los servicios de CPS**

<b>Respuestas</b>	<b>Fa</b>	<b>Fr</b>
<b>Excelente</b>	12	52%
<b>Satisfactorio</b>	6	26%
<b>Regular</b>	5	22%
<b>Deficiente</b>	0	0%
<b>Total</b>	23	100%

Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta aplicada.

**Gráfico 10. Valoración de los servicios de CPS**



Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta aplicada.

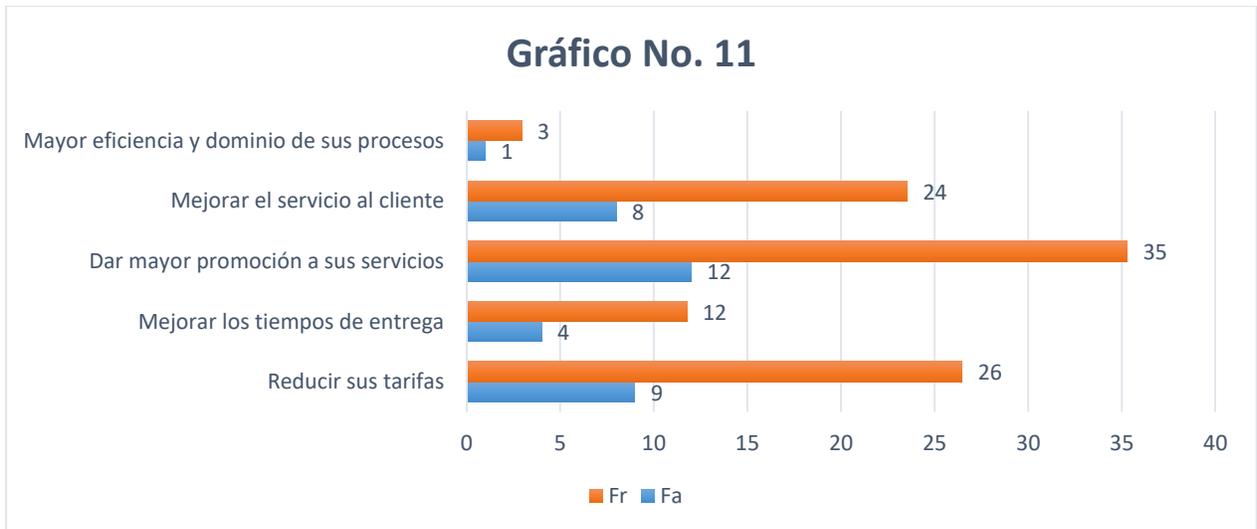
Con respecto a la valoración de los servicios de la empresa Courier CPS por parte de sus usuarios encuestados; un 52% encuentran que los servicios de CPS son excelentes; un 26% de las personas consideran que sus servicios son satisfactorios; mientras que un 22% valoran los servicios como regulares. Cabe destacar, que a pesar de las distintas valoraciones de los servicios de CPS, ningún usuario considera los servicios como deficientes.

**Tabla 13. Medidas que debería tomar CPS para tener mayor demanda en el mercado**

Respuestas	Fa	Fr
Reducir sus tarifas	9	26%
Mejorar los tiempos de entrega	4	12%
Dar mayor promoción a sus servicios	12	35%
Mejorar el servicio al cliente	8	24%
Mayor eficiencia y dominio de sus procesos	1	3%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta aplicada.

**Gráfico 11. Medidas que debería tomar CPS para tener mayor demanda en el mercado**



Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta aplicada.

Con relación a que debe hacer CPS para incrementar su demanda en el mercado; un 35% de las personas encuestadas considera que la empresa debe dar mayor promoción a sus servicios, un 26% cree que CPS debe reducir sus tarifas; un 24% de los usuarios opina que deben mejorar el servicio al cliente; un 12% afirmó que la empresa debe mejorar los tiempos de entrega; mientras que un 3% expresó que deben tener mayor eficiencia y dominio en sus procesos.

Hay que resaltar que la mayoría de los encuestados señalaron que CPS debe realizar mayores esfuerzos al promocionar sus servicios; el segundo aspecto más relevante fue el de las tarifas, CPS tiene una de las tarifas más altas del mercado; además se resaltó que la empresa debe mejorar su servicio al cliente; en menor proporción se observa que CPS puede realizar hacer mejoras en los tiempos de entrega y en la eficiencia y dominio de sus procesos.

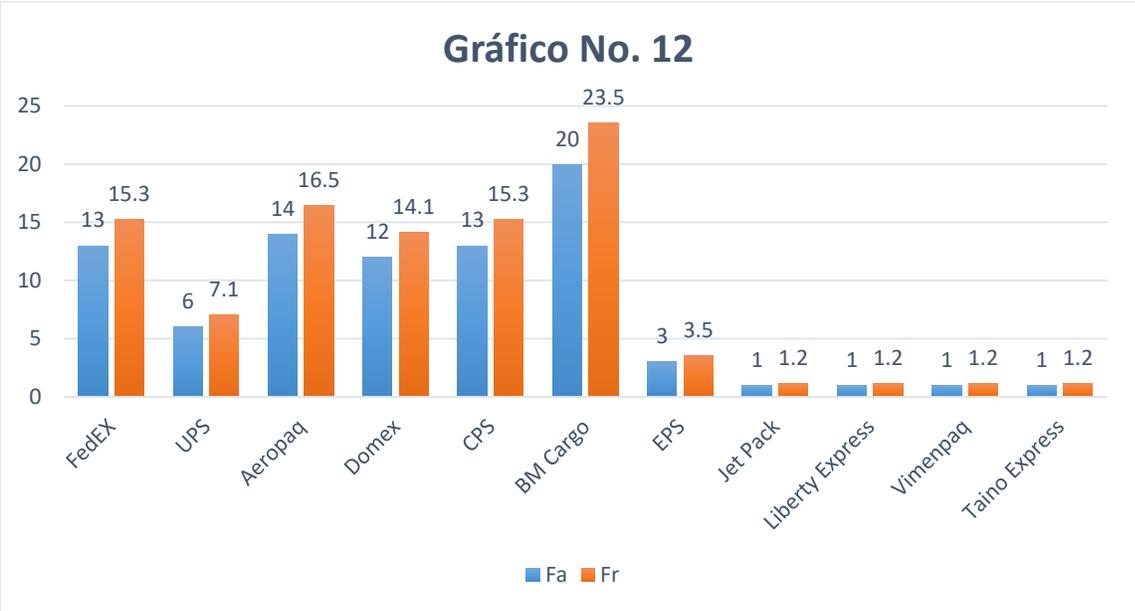
**Tabla 14. Recomendaciones de empresas Courier por el usuario**

<b>Respuestas</b>	<b>Fa</b>	<b>Fr</b>
<b>FedEX</b>	13	15.3%
<b>UPS</b>	6	7.1%
<b>Aeropaq</b>	14	16.5%
<b>Domex</b>	12	14.1%
<b>CPS</b>	13	15.3%
<b>BM Cargo</b>	20	23.5%
<b>EPS</b>	3	3.5%

<b>Jet Pack</b>	1	1.2%
<b>Liberty Express</b>	1	1.2%
<b>Vimenpaq</b>	1	1.2%
<b>Taino Express</b>	1	1.2%
<b>Total</b>	85	100%

Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta aplicada.

**Gráfico 12. Recomendaciones de empresas Courier por el usuario**



Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta aplicada.

Con respecto a las empresas Courier que recomendarían las personas encuestadas; un 23.5% recomendó a BM Cargo; un 16.5% a Aeropaq; un 15.3% a CPS y a FedEx; un 14.1% a Domex; un 7.1% conocía a UPS; un 3.5% a EPS; mientras que Jetpack, Liberty Express, Vimenpaq y Taíno

Express, arrojaron un 1.2%. Se puede observar que CPS tiene una buena posición frente a la competencia y se identifican posibilidades de aún mejorar si la empresa implementa algunas prácticas y corrige sus debilidades.

## CONCLUSIONES

La presente tesis se fundamentó en el análisis de los procesos logísticos de importación de las empresas Couriers en la República Dominicana; específicamente tomando como caso de estudio a la empresa Couriers CPS. En ese sentido, el objetivo de este trabajo de grado fue examinar la cadena logística de las empresas Courier desde la gestión del transporte expreso internacional para la importación de paquetes y cargas hasta el servicio de atención al cliente.

El sistema logístico de las empresas Courier de la República Dominicana comienza con el proceso de recepción de mercancías, esta investigación mostró que la empresa CPS recibe los paquetes de sus clientes en Miami por parte de los proveedores para luego ser transportados a la República Dominicana. En seguida los paquetes son ingresados en el sistema y almacenados para su posterior importación al país. El estudio mostró que la empresa CPS se maneja utilizando un sistema de inventario perpetuo lo cual permite administrar su inventario en tiempo real mediante un sistema; también, esta empresa realiza inventario físico de manera quincenal. Los paquetes son luego transportados a la República Dominicana y se deben agotar los procesos para su desaduanización y pagar todos los impuestos correspondientes. Luego de esto, los paquetes son almacenados en la oficina principal de CPS y distribuidos a las respectivas sucursales para su retiro o para ser entregados a domicilio.

Luego de realizar la presente investigación se identificaron varios aspectos con respecto a las oportunidades de mejora de los procesos logísticos de CPS: la empresa tiene oportunidades de mejora en cuanto a la optimización de sus procesos logísticos para reducir los tiempos de entrega y los costos derivados de estos procesos; se observó que se pueden eficientizar las operaciones de la empresa mediante el uso de indicadores de desempeño logístico, los cuales proporcionarían información invaluable para la empresa y no son empleados por la misma en la actualidad.

A través del estudio realizado se identificaron distintas estrategias competitivas de la logística de CPS: la empresa cuenta con alianzas estratégicas con otras empresas de transporte expreso internacional como FedEx, UPS y DHL, a través de los cuales se le facilita el transporte de los paquete de los diferentes suplidores hasta la oficina principal en Miami; CPS cuenta con 8 sucursales y 24 agencias autorizadas en la República Dominicana que le permiten la entrega fácil de los paquetes a sus clientes de forma personal o por medio del servicio a domicilio; además, esta empresa revisa todos los movimientos a lo largo de su cadena logística de manera física o mediante un sistema para así detectar fallas y minimizar errores. Por otro lado, también se observaron oportunidades de mejora para las estrategias competitivas de la logística de CPS como: la empresa puede realizar invertir en investigación y desarrollo para brindar un servicio con valor agregado para el cliente y así lograr una mayor diferenciación en un mercado bastante saturado, esto permitiría a CPS ser más competitiva y a tener una oferta que se destaque de las demás empresas Courier del país.

Los resultados mostraron que la empresa Courier CPS tiene deficiencias en distintas áreas como: la empresa carece de la implementación de prácticas como los indicadores de desempeño para la medición de la eficiencia de sus procesos logísticos; la empresa tiene poca promoción de sus servicios, lo cual la afecta frente a las empresas de la competencia y limita su posibilidad para incrementar la cantidad de clientes; CPS puede ser más eficiente en sus operaciones y brindar un servicio más ágil; esta empresa cuenta con una de las tarifas más altas para los servicios de paquetería de los Courier del mercado; además se observó que CPS presenta deficiencias con relación al servicio al cliente.

El presente estudio resaltó el rol fundamental que desempeñan cada uno de los procesos logísticos de importación de las empresas Courier en la República Dominicana; del manejo eficiente y óptimo de estas operaciones dependen los resultados y la calidad del servicio que puede ofrecer una empresa Courier a sus clientes. De no realizarse una buena coordinación de todos los procesos logísticos y de los elementos vinculados a la correcta consecución de los mismos, será en mayor proporción el número de fallos y errores a lo largo de la cadena logística. Esto resultados evidencian la importancia que tiene llevar cabo las operaciones logísticas de manera óptima para las empresas del sector Courier.

## RECOMENDACIONES

A partir de las investigaciones, recopilación de datos, análisis, encuestas, observaciones de la logística de importación, las empresas del sector y el manejo de los procesos de la cadena de suministro para el desarrollo de la investigación del presente trabajo se han considerado diversos aspectos que podrían contribuir a la mejora de los procesos logísticos de CPS para eficientizar la entrega del servicio Courier.

Consideramos que se implementen indicadores de desempeño logístico en la empresa para controlar y medir cada proceso llevado a cabo por la empresa y que, de esta manera, se pueda:

- Reducir los tiempos de entregas por el proceso aduanal.
- Reducir márgenes de error en el procesamiento de los paquetes a lo largo de cadena, como en el inventario, almacenamiento, transporte y servicio al cliente.
- Mayor certeza en la toma de decisiones administrativas, por medio del análisis de resultados de cada indicador de desempeño.

De la misma manera en que se implementen indicadores a los procesos operativos, también se recomendaría implementar KPI al personal involucrado en los procesos logísticos, bajo supervisión constante, para que de esta manera se garantice la eficiencia total.

Recomendamos que se utilice un sistema ERP ERP (Enterprise Resource Planning) en español Sistema de Planificación de Recursos Empresariales más completo, en el que todo el personal operacional a través de un sistema de cola pueda tener una línea de tiempo interactiva de cada proceso y comentarios del mismo y que de la misma forma cada usuario pueda tener control de cada solicitud que recibe y completa, considerando el modo actual de correos electrónicos.

Asimismo, se recomienda reemplazar el modo de comunicación entre los clientes y personal en cuanto solicitudes de documentación y estatus, que en vez del uso de correos electrónicos sea a través de una plataforma segura, en la que se tenga mayor control en los niveles de prioridad, retroalimentación y tiempo con cada cliente.

Se recomienda ajustar precios a un nivel más competitivo que fidelice y atraiga a los consumidores, ya que como resultado de las encuestas aplicada a los mismos el factor precio es uno de los más importantes al momento de considerar el servicio, considerando que la empresa tiene uno de los precios más altos del mercado.

## FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

Tratado de Libre Comercio República Dominicana-Centroamérica-Estados Unidos. (2004).

*courier-pits*. (24 de Septiembre de 2011). Obtenido de courier-pits: <http://courier-pits.blogspot.com/2011/09/como-funciona-el-servicio-de-courier.html>

*courier-pits*. (24 de Septiembre de 2011). Obtenido de courier-pits: <http://courier-pits.blogspot.com/2011/09/definicion-del-servicio-de-courier.html>

*conectate*. (9 de Octubre de 2018). Recuperado el 1 de Noviembre de 2018, de conectate: <https://www.conectate.com.do/articulo/couriers-dominicanos-companias-envios-República-dominicana/>

*infaimon*. (26 de Marzo de 2018). Obtenido de infaimon: <https://blog.infaimon.com/que-es-la-logistica-de-distribucion-y-que-ventajas-tiene/>

*acc*. (s.f.). Recuperado el 1 de Noviembre de 2018, de acc: [http://acc.com.do/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4&Itemid=103](http://acc.com.do/index.php?option=com_content&view=article&id=4&Itemid=103)

*acc*. (s.f.). Recuperado el 1 de Noviembre de 2018, de acc: [http://acc.com.do/index.php?option=com\\_content&view=article&id=7&Itemid=107](http://acc.com.do/index.php?option=com_content&view=article&id=7&Itemid=107)

Aduanas Digital. (s.f.). <https://aduanasdigital.gob.do/2013/09/03/correo-expreso-o-courier>.

*aeropaq*. (s.f.). Recuperado el 2 de Noviembre de 2018, de aeropaq: <https://www.aeropaq.com/sobre-aeropaq/>

*aeropaq*. (s.f.). Obtenido de aeropaq: <https://www.aeropaq.com/division-logistica/>

ASODEC. (s.f.). Obtenido de <http://www.asodecrd.com/sobreasodec/>

ASODEC. (2016). Obtenido de <http://www.asodecrd.com/sobreasodec/>

Ballou, R. H. (2004). *Logística Administración de la cadena de Suministro, 5ta edición*. Mexico: Pearson.

Beato, N. (9 de Marzo de 2012). *acento*. Obtenido de acento: <https://acento.com.do/2012/opinion/203621-el-correo-expreso-o-courier/>

Beato, N. (3 de Septiembre de 2013). *Aduanas Digital*. Obtenido de <https://aduanasdigital.gob.do/2013/09/03/correo-expreso-o-courier/>

Bloch, R. (Mayo de 2012). *comercio exterior*. Obtenido de comercio exterior: chrome-extension://oemmndcblldboiebfnladdacbfmadadm/http://comercio exterior.org.ar/images/RBloch%20informe.pdf

*bmcargo*. (s.f.). Recuperado el 1 de Noviembre de 2018, de *bmcargo*: <https://bmcargo.com/category/about-us/?lang=es>

Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Cooper, M. B. (2007). *Administración y logística en la cadena de suministros 2da ed*. México, D.F.: McGraw-Hill.

Cabrera Cánovas, A. (2014). *Logística internacional. Una herramienta para la competitividad*. España: Publicaciones ICEX.

*cargaacolombia*. (s.f.). Obtenido de *cargaacolombia*: <http://cargaacolombia.blogspot.com/p/historia-del-servicio-de-courier.html>

Carranza, O., & Sabrià, F. (2004). *Logística: mejores prácticas en Latinoamérica*. International Thomson.

- Castellanos Ramírez, A. (2009). *Manual de la gestión logística del transporte y distribución de mercancías*. Barranquilla, Colombia: Ediciones Uninorte.
- Chase, R. B., Jacobs, R., & Alquilano, N. J. (2009). *Administración de operaciones. Producción y cadena de suministros*. México: McGraw-Hill.
- Christopher, M. (1992). *Logistics and Supply Chain Management*. Londres: Pitman Publishing.
- CLADEC. (2017). Obtenido de <http://www.cladec.org/about/>
- COMPETITIVIDAD. (s.f.). <http://www.competitividad.org.do/wp-content/uploads/2009/01/drafta.pdf>.
- Consejo Nacional de Competitividad. (2016). *Índice de Desempeño Logístico 2016*. Santo Domingo, R.D.
- Cooke, P. (1997). "In This Issue", *Supply Chain Management Review*, Vol. 1, No. 1.
- cps-dom. (s.f.). Recuperado el 1 de Noviembre de 2018, de cps-dom: <https://www.cps-dom.com/nosotros/>
- DGII. (s.f.). <https://www.dgii.gov.do/legislacion/reglamentos/Documents/402-05.pdf>.
- domex. (s.f.). Recuperado el 1 de Noviembre de 2018, de domex: <https://www.domex.do/por-que-domex/>
- ECONOMIPEDIA. (s.f.). Obtenido de <http://economipedia.com/definiciones/cadena-de-suministro.html>
- ECONOMIPEDIA. (s.f.). Obtenido de <http://economipedia.com/definiciones/importacion.html>
- Elda Monterroso. (2000). *El proceso logístico y Gestión de la Cadena de Abastecimiento*.

*emprendepyme*. (s.f.). Obtenido de emprendepyme: <https://www.emprendepyme.net/logistica-de-distribucion.html>

*eps*. (s.f.). Recuperado el 1 de Noviembre de 2018, de eps: <https://www.eps.com.do/sobre-eps/>

Fernández, L. (2005). Decreto 402-05. Santo Domingo, Santo Domingo, República Dominicana.

García, I. L. (s.f.). *Indicadores de la gestión logística*.

Gobierno de la República Dominicana. (2005). Decreto 402-05. Santo Domingo, Santo Domingo, República Dominicana.

Gómez Aparicio, J. M. (2013). *Gestión Logística y Comercial*. Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana de España.

González, P. D. (2013). *Universidad de Las Palmas de Gran Canaria*. Obtenido de [https://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/7101/7101787/transporte\\_y\\_logistica\\_internacional\\_2013.pdf](https://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/7101/7101787/transporte_y_logistica_internacional_2013.pdf)

Jiménez Sánchez, J. E., & Hernández García, S. (2002). *Marco conceptual de la cadena de suministro: Un nuevo enfoque logístico*.

Johnson, P. F., Leenders, M. R., & Flynn, A. E. (2012). *Administración de compras y abastecimientos Decimocuarta edición*. México, D.F.: McGraw-Hill.

La Londe, B. J. (1994). *Emerging Logistics Strategies: Blueprints for the Next Century*. Ohio: MCB UP Ltd.

*libertyexpress*. (s.f.). Recuperado el 1 de Noviembre de 2018, de libertyexpress: <http://libertyexpress.com/home-República-dominicana/nuestros-servicios-República-dominicana/>

*libertyexpress*. (s.f.). Recuperado el 1 de Noviembre de 2018, de libertyexpress:  
<http://libertyexpress.com/home-República-dominicana/agencias-República-dominicana/>

Molins, A. (2011). *Logística Internacional*. Creative Commons.

Monterroso, E. (Agosto de 2002). *unlu*. Obtenido de unlu: chrome-extension://oemmndcbldboiebfnladdacbdm/adm/http://www.ope20156.unlu.edu.ar/pdf/abastecimiento.pdf

Mora García, L. A. (2010). *Gestión Logística Integral: Las Mejores Prácticas en la Cadena de Abastecimiento*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

*picknsend*. (s.f.). Recuperado el 1 de Noviembre de 2018, de picknsend: <https://picknsend-online.iplus.com.do/zz/PSContrato.pdf>

Porter, A. M. (1997). *One Focus, One Supply Base*.

Real Academia Española. (2011). Real Academia Española.

*significados*. (s.f.). Obtenido de significados: <https://www.significados.com/courier/>

Simichi, L. D. (2000). *Designing and managing the Supply Chain*.

*tainoexpress*. (s.f.). Recuperado el 1 de Noviembre de 2018, de tainoexpress:  
<http://www.tainoexpress.com/nosotros/>

Universal Postal Union. (2013). Obtenido de <http://www.upu.int/en/the-upu/the-upu.html>

*upu*. (s.f.). Obtenido de upu: <http://www.upu.int/en/the-upu/the-upu.html>

Vargas Sierra, M. (2010). *CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE COURIER SERVICORREOS CÍA. LTDA. EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL*. Guayaquil, Ecuador: Escuela Politécnica del Ejército.

Varios. (s.f.). *Gestión de Almacén y Control de Stocks*.

## **A N E X O S**

# ANEXO I: ANTEPROYECTO DE GRADO



A : ESCUELA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

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

Tema : “Análisis de los procesos logísticos de importación de las empresas de Courier en la República Dominicana, periodo 2015-2017”. Caso: CPS.

Sustentado por:	<b>Br. Nicole Taveras</b>	<b>2015-2453</b>
	<b>Br. Brenmary Frías</b>	<b>2015-2590</b>
	<b>Br. Carlos Cabral</b>	<b>2015-2716</b>

Resultado de la evaluación: Aprobado:   X   Fecha: 26/07/2018.

Devuelto para corrección:            Fecha:           

  
**Lic. María Margarita Cordero Amara**

Directora.



Ra. 26/07/2018.



**UNAPÉC**  
**UNIVERSIDAD APÉC**

**Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales**

Escuela de Mercadeo

**Anteproyecto de grado para optar por el título de:**

Licenciatura en Negocios Internacionales

“Análisis de los procesos logísticos de importación de las empresas de Courier en la República Dominicana, periodo 2015-2017”. Caso: CPS.

**Presentada por:**

Nicole Denisse Taveras Guzmán 2015-2453

Brenmary Frias Ovalle 2015-2590

Carlos Miguel Cabral Morillo 2015-2716

**Miércoles 25 de Julio, 2018**

Santo Domingo, República Dominicana



## **ANEXO 2. ENTREVISTAS DEL TRABAJO DE GRADO**

*A los señores:*

- **Jorge Merette**

Director ejecutivo de la Asociación Dominicana de Empresas Courier.

- **Carlos Cabral**

Gerente de Operaciones de la empresa CPS.

Entrevista no. 1: Jorge Merette, director ejecutivo de ASODEC.

### **1. ¿Cuál es el papel de ASODEC en las empresas courier de República Dominicana asociadas?**

Se creó la Asociación para defender los intereses comunes del sector, con el objetivo fundamental de fomentar el transporte expreso internacional y defender los intereses comunes de las empresas. Estamos siempre conectados con lo que pasa en la industria, las regulaciones de otros países con organismos internacionales como CLADEC (Conferencia de Compañías Express de Latinoamérica y el Caribe). En ese tenor, logramos a través del tratado DR-CAFTA el deminis de \$200.00 dólares como beneficio en el decreto, razón por la que el comercio ha crecido tanto en el país.

## **2. ¿Qué posición tiene la Asociación con la DGA frente a la frecuente retención de paquetes que afecta las operaciones de los Courier en República Dominicana?**

Hay muchas personas y empresas que quieren aprovecharse del beneficio de exención de pago de impuesto en compras menor a los \$200.00 para comercializar y no para consumo final, por lo que, en ese sentido, la DGA recientemente emite una norma para control de importación por Courier a paquetes que no son traído para los fines poniendo a pagar impuestos, afectando a muchos clientes que no tienen la intención. Estamos trabajando en colaboración con Aduanas para lograr que no afecte al consumidor que realmente utiliza el servicio para los fines creados y, en ese sentido, la aduana no afecte el curso de la logística del servicio Courier/transporte internacional expreso de paquetes.

## **3. ¿Cómo está compuesta la Asociación y que papeles juega en el sector courier?**

ASODEC está compuesta por una Junta Directiva de 12 miembros al momento, Luis Valdez, (CPS), (Dino Menicucci, EPS), Juan Ginebra (Jet Pack) Octavio Fonseca (DHL), Luis Rojas, (BM Cargo), Radames Callado (FedEx), Jose Vela (Mail Boxes), Carlos Mejia (Aeropaq), Rodolfo Perez (Pick'n Send), Alexis Troncoso (Taino Express), Jose Burdie (UPS) y Cesar Villanueva (Domex), esta Junta Directiva es la que toma las decisiones y comunica a los demás miembros, es la que realiza las negociaciones con el gobierno, con las instituciones que afectan al sector como DGII, Pro Consumidor, Inposdom, entre otros. ASODEC se reúne con estas instituciones según el caso y deliberan casos concernientes al sector.

**4. ¿Qué casos está o ha tratado ASODEC recientemente referente a situaciones que afectan la logística del servicio Courier?**

Al momento estamos negociando con Pro Consumidor en crear un contrato común con todas las empresas del sector para defender a las empresas y al consumidor frente a la situación de paquetes que no llegan a los almacenes de los Courier en Miami, que generan reclamaciones, debido a que los clientes creen por ejemplo que la empresa ha recibido su paquete cuando realmente no lo han recibido físicamente (porque no llegó, se ha perdido en el camino, enviado a otra dirección por error) y el transportista si lo notifica como entregado, situación que sucede por lo regular con USPS (el correo norteamericano), ASODEC por su parte está tratando de llegar a un consenso.

**5. ¿Cuál es la visión o propósito de ASODEC a mediano plazo?**

ASODEC se fundó para lograr crear un estándar en la industria del Courier en la Republica dominicana, ha evolucionado y sigue evolucionando, buscamos la competitividad del sector y mantenernos a la vanguardia de lo que sucede en nuestro país en cuando el comercio electrónico y políticas comerciales, políticas y económicas. Tomando como caso reciente la inclusión de China en el mercado dominicano, se está pronosticando vuelos directos que cambiarían la logística totalmente además de la situación política entre China y EE. UU con trabas de importación de mercancías de China a EE. UU, lo que probablemente podría ocasionar que los paquetes/carga de suplidores de origen chino se importen directamente a nuestro país. Estar al tanto de estas situaciones, las oportunidades y amenazas son nuestro propósito.

Entrevista no. 2: Carlos Cabral, Gerente de Operaciones de la empresa CPS.

**1. ¿Cuál es su función principal como Gerente de Operaciones de CPS?**

Garantizar la viabilidad y sostenibilidad de los procesos internos de la compañía y velar por la buena distribución de los recursos de cada uno de los coordinadores de la cadena. También controlar cada proceso de la cadena de suministro, desde la recepción en Miami hasta la entrega del servicio al cliente.

**2. ¿Qué considera que caracteriza a CPS en el mercado?**

CPS se caracteriza por la confiabilidad, seguridad y confianza en el servicio.

**3. ¿Cuáles son los más frecuentes desafíos que enfrenta en la gestión logística?**

En los procesos operativos, la globalización, costos y gastos variables como los de Aerodom, el transporte aéreo y gestión de DGA, la tasa cambiaria y avances de las nuevas tecnologías que han incidido la manera de trabajo de la logística.

**4. ¿Qué oportunidades de mejora consideras que tiene CPS en sus operaciones logísticas?**

En la organización de los procesos, la comunicación continua, red de distribución, implementación de indicadores de gestión y la trazabilidad del servicio.

**5. ¿Qué factores considera clave para mantener la eficiencia en las operaciones logísticas?**

Reducción de costos variables, la transformación de los agentes tradicionales en operadores logísticos, sustento de los niveles de demanda para amortiguar gastos.

### **ANEXO 3. ENCUESTAS**

**Encuesta aplicada a usuarios de empresas Courier para el análisis de la gestión logística de importación de paquetería de las principales empresas de República Dominicana.**

**1- Especifique su género:**

A) Femenino

B) Masculino

**2- Edad:**

A) Entre 18-25 años

B) Entre 26-35 años

C) Entre 36-45 años

D) Mayor de 45 años

**3- ¿Cuáles empresas Courier conoce?**

A) FedEx

B) UPS

C) Aeropaq

D) Domex

E) CPS

F) BM Cargo

F) Otra: Especifique \_\_\_\_\_

**4- ¿Ha utilizado los servicios de una empresa courier?**

A) Si

B) No

**5- ¿Para qué utiliza este tipo de servicio?**

A) Envío y recepción de documentos

B) Envío y recepción de paquetes

C) Compras online

D) Gestión aduanal

E) Otra:

**6- ¿Con qué frecuencia utiliza este tipo de servicio?**

A) Semanal

B) Quincenal

C) Mensual

D) Con menor frecuencia

E) No lo utilizo

**7- ¿Qué factor es determinante para usted a la hora de elegir una empresa Courier sobre otra?**

A) Tarifas

B) Tiempos de Entrega

C) Servicios a domicilio

D) Servicios de devolución

E) Servicio al cliente

F) Otra:

**8- ¿Ha utilizado los servicios de CPS?**

A) Si

B) No

**9- ¿Cuáles servicios ha utilizado de CPS?**

A) Envíos Courier

B) Carga Aérea

- C) Personal Shopper
- D) Apartado de Correos
- E) Carga Marítima Express
- F) Embalajes
- G) Gestión Aduanal

**10- ¿Con qué frecuencia los servicios de CPS?**

- A) Semanal
- B) Quincenal
- C) Mensual
- D) Con menor frecuencia
- E) No lo utilizo

**11- ¿Qué considera que debería hacer CPS para tener mayor demanda en el mercado?**

- A) Reducir sus tarifas
- B) Mejorar los tiempos de entrega
- C) Dar mayor promoción a sus servicios
- D) Mejorar el servicio al cliente

E) Otra: \_\_\_\_\_

**12- ¿Qué empresa courier recomendaría a otras personas?**

A) FedEx

B) UPS

C) Aeropaq

D) Domex

E) CPS

F) BM Cargo

F) Otra: Especifique \_\_\_\_\_

**ANEXO 4. Fotos de la visita a la empresa CPS Courier**



## ANEXO 5. Carta de autorización de información para investigación del trabajo de grado de CPS



Santo Domingo, D.N.  
14 de Noviembre 2018

Señores:  
**Universidad Acción Pro Educación y Cultura (Unapec)**  
Sus manos,

Estimados señores:

Luego de un cordial saludo, la Empresa CPS se place en conceder autorización para iniciar el intercambio de informaciones entre CPS y sus manos, para la elaboración del trabajo de grado con el tema ***"Análisis del Proceso Logístico de Importación de las Empresas Courier, período 2015 – 2017. Caso: CPS"***.

Agradecemos la iniciativa de acercarse a nosotros para elaborar su trabajo de grado.

Atentamente,

  
Neisy Veloz

Analista de Recursos Humanos

