



Escuela de Graduados

Trabajo Final para optar por el título de Maestría en Dirección Comercial.

**DESARROLLO DE UNA AGENCIA DE OUTSOURCING PARA LA
COMPRA DE MATERIA PRIMA EN EL EXTERIOR Y MANEJO DE
CARGA EN LA REPÚBLICA DOMINICANA. PERIODO: 2014 – 2015.**

Sustentante:

Ana Hilda Aquino Manual 2013-0137

Asesora:

Ivelisse Comprés, MA, MSC, MBA

Santo Domingo, República Dominicana

Diciembre 2014

RESUMEN

El proyecto se basó en el análisis de las importaciones en la República Dominicana, determinación de los elementos que intervienen en el proceso de compras internacionales y el diseño de un plan de negocios para la compra de materia prima en el exterior y manejo de carga en el país. La metodología de la investigación que se aplicó para llevar a cabo el proyecto se fundamentó en el tipo de investigación es la descriptiva, para conocer el manejo de las compras internacionales e importaciones en la República Dominicana y los elementos que intervienen dentro del proceso, se aplicaron diferentes métodos y herramientas de investigación como: encuestas y entrevistas; donde se identificaron algunas barreras que pueden surgir durante el proceso de compras e importación que dificultan la comercialización en el exterior como procedimientos aduaneros, normas y leyes en el país origen y destino, tanto para importadores actuales como potenciales, por otra parte también se detectaron brechas positivas que tiene el país como tratados internacionales y modernización del sistema aduanero; Por lo que se propuso a los importadores y pequeños/ medianos empresarios que deseen incursionar en el comercio exterior utilizar los servicios de la agencia de outsourcing para la de compra de materia prima en el exterior y manejo de carga, ya que contribuyen con la disminución de costos administrativos y facilitan el seguimiento, logística, nacionalización de la mercancía e incluso procesos de depuración y selección de proveedores internacionales, aligerando las responsabilidades de los importadores y los procesos negociación internacional.

SUMMARY

The Project was based in the analysis of Dominican Republic imports, also was define the different elements that take part of international purchasing process and a business plan designed for purchasing of raw materials and international handling shipments in the country; about the research methodology was applied the type descriptive, to know the international purchasing management and Dominican Republic imports, in addition to different methods and research tools like surveys and interviews; there was identifies some barriers that make difficult the international purchasing process and imports as customs clearance and regulations such to actual importers as future importers, besides was detected positive things that have the country like international agreements and customs systems modernization; in base all this reasons was recommended to actual and future importers using an outsourcing agency for buying raw material outside and handle international shipments, because this companies helps to reduce administrates costs, follow up, logistics and goods nationalization, also shippers selections, make easier these processes to the importers.

INDICE

INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I PROCESO COMPRAS INTERNACIONALES EN LA REPÚBLICA DOMINICANA Y GESTION DE OUTSOURCING.	3
1.1 Los Negocios Internacionales: una ventaja competitiva.....	4
1.2 Incoterms: Términos internacionales de comercio.....	6
1.2.1 Grupo E – Entrega directa a la salida.....	7
1.2.2 Grupo F – Entrega indirecta, sin pago del transporte principal.....	8
1.2.3 Grupo C – Entrega indirecta, con pago del transporte	9
1.2.4 Grupo D – Entrega directa en la llegada	10
1.2.5 Dentro de los incoterms más utilizados en la República Dominicana se encuentran los siguientes:	11
1.3 Logística de exportación y Mecanismos de pago.	11
1.3.1 Elementos esenciales dentro de la logística de exportación.	12
1.3.2 Actores que intervienen dentro del comercio internacional.	15
1.3.3 Mecanismos de pago en el comercio internacional.	16
1.4 Requisitos para el registro de empresa importador.	19
1.4.1 Requisitos para el registro de importador (empresa).....	19
1.4.2 Requisitos para el registro de importador (Persona Física).....	20
1.5 Sistema aduanero en la República Dominicana.	22
1.5.1 Dirección General de Aduanas: Funciones, antecedentes y estructura.	23
1.5.2 Sistema integrado de Gestión Aduanera.....	25
1.5.3 Principales Leyes y Normas de la Aduana Dominicana	26
1.6 Principales acuerdos y tratados utilizados en la República Dominicana.	27
1.7 Gestión de outsourcing.	31
1.7.1 Ventajas y Desventajas de la gestión de outsourcing.	32
CAPITULO II ASPECTOS METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACION.....	35
2.1 Metodología de la investigación	35
2.2 Entre los métodos que se implementarán en el desarrollo de la investigación están:.....	36
2.3 Fuentes de la Investigación.....	36
2.4 Herramientas.....	37
2.4.1 Encuestas.....	37

2.4.1.1 Tabulación de encuestas.	39
2.4.1.2 Análisis de la encuesta	51
2.4.2 Entrevista a Gerente de Aduanas.	52
2.4.2.1 Análisis de la entrevista al Gerente de Aduanas.	53
2.4.3 Entrevista a Gerente de Compras Internacionales.	54
2.5 Análisis de datos históricos 2009-2013	57
2.6 Diagnóstico de la investigación.	57
CAPITULO III ELABORACION DEL PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA	
AGENCIA DE OUTSOURCING DEDICADA A LA COMPRA DE MATERIA	
PRIMA EN EL EXTERIOR Y MANEJO DE CARGA EN LA REPUBLICA	
DOMINICANA.	
3.2 Servicios de la agencia de outsourcing	62
3.3 Objetivos	64
3.4 Desarrollo de Estrategias	65
3.5 Diseño del plan operativo (Tácticas).....	66
3.6 Recursos.....	69
3.6.1 Recursos Humanos	70
3.6.1.1 Planes de compensación y beneficios de ley	76
3.6.1.2 Plan de inducción de personal	80
3.6.1.3 Programa de Evaluación de Desempeño	81
3.6.2 Recursos Tecnológicos.....	85
3.6.3 Financieros	86
3.6.3.1 Pronóstico de ventas	86
3.6.3.2 Presupuesto de la agencia de Outsourcing.....	87
CONCLUSIÓN.....	90
BIBLIOGRAFIA.....	92
ANEXOS.....	94

LISTA DE CUADROS

Cuadro I Importación hacia la República Dominicana	39
Cuadro II Vía para realizar compras	40
Cuadro III Término de compra de preferencia	41
Cuadro IV Aspectos que favorecen el comercio exterior	42
Cuadro V Barreras en el comercio exterior.....	43
Cuadro VI Dificultades para Realizar una Negociación Internacional	44
Cuadro VII Nivel de aceptación de la empresa Outsourcing.....	45
Cuadro VIII Contratación de la agencia de Outsourcing	46
Cuadro IX Servicios que faciliten el intercambio comercial.....	47
Cuadro X Sexo.....	48
Cuadro XI Edad	49
Cuadro XII Ocupación.....	50
Cuadro XIII Datos históricos Importaciones/ Exportaciones	57
Cuadro XIV Ingreso de nuevos clientes.....	67
Cuadro XV Cuota de ventas Netas	78
Cuadro XVI Promedio de comisiones mensuales.....	78
Cuadro XVII Bono trimestral por cumplimiento	79
Cuadro XVIII Evaluación de Desempeño Trimestral.....	84
Cuadro XIX Evaluación de Desempeño Anual.....	84
Cuadro XX Pronóstico de ventas 2015.....	87
Cuadro XXI Presupuesto 2015	88

LISTA DE GRAFICOS

Gráfico I Importación hacia la República Dominicana.....	39
Gráfico II Vía para realizar compras	40
Gráfico III Término de compra de preferencia	41
Gráfico IV Aspectos que favorecen el comercio exterior	42
Gráfico V Barreras en el comercio exterior.	43
Gráfico VI Dificultades para Realizar una Negociación Internacional	44
Gráfico VII Nivel de aceptación de la empresa Outsourcing	45
Gráfico VIII Contratación de la agencia de Outsourcing	46
Gráfico IX Servicios que faciliten el intercambio comercial.....	47
Gráfico X Sexo.....	48
Gráfico XI Edad.....	49
Gráfico XII Ocupación.....	50
Gráfico XIII Organigrama	70

INTRODUCCION

La importación de materia prima es un mercado que ha evolucionado de manera gradual en la República Dominicana; Sin embargo, la introducción hacia nuevos mercados resulta difícil para pequeños y medianos empresarios, por lo que el surgimiento de una agencia de outsourcing para la compra de materia prima industrial en el exterior y manejo de carga, brindaría la oportunidad a los pequeños y medianos empresarios de realizar sus compras en el exterior, ofreciéndoles como valor agregado asesoría para que puedan cumplir con los requisitos necesarios para realizar sus importaciones, fletes competitivos y la seguridad de que sus cargas lleguen al país en las condiciones apropiadas.

Para el desarrollo del proyecto se analizarán el proceso de importaciones en la República Dominicana y se determinarán los diferentes elementos que intervienen en el proceso de compras internacionales, así como el diseño un plan de negocios para la compra de materia prima en el exterior y manejo de carga en la República Dominicana.

Entre los métodos que se implementarán para llevar a cabo de la investigación están: el método de análisis, con el fin determinar las estrategias más factibles para facilitar a los futuros importadores la apertura a los mercados internacionales; el método deductivo para identificar las principales barreras que poseen los empresarios para incursionar en el mercado exterior y el método histórico para indagar datos históricos y estudios realizados anteriormente que sirvan como referencia del tema a tratar.

Por otra parte se utilizarán diferentes fuentes como son: libros, revistas, informes de instituciones a fines con la investigación, además de herramientas tales como entrevistas y encuestas.

El desarrollo de esta investigación permitirá que empresarios, profesionales del área comercial y otros lectores conocer el proceso de importaciones en la República Dominicana, así como conocer los principales elementos que

intervienen en el proceso de compras en el exterior de forma clara y precisa, pero sobretodo brindarles una opción a los pequeños y medianos empresarios que deseen incursionar en el comercio internacional, nutriéndolos de la información necesaria para lograr sus objetivos con éxito y de forma segura.

El desarrollo del proyecto constará de tres capítulos, en el primer capítulo se podrá conocer el proceso de compras internacionales en la República Dominicana (incoterms, logística de importación, mecanismos de pagos, sistema aduanero dominicano), así como la gestión de outsourcing,

En el segundo capítulo se aplicarán diferentes metodologías de investigación para determinar la factibilidad de la agencia y realizar un diagnóstico de la investigación.

Concluyendo con el capítulo tres elaborando un plan de negocios para la agencia de outsourcing, donde se determinarán objetivos, estrategias y tácticas para el desarrollo del proyecto, además de los recursos humanos, tecnológicos y financieros, que servirán de base para el alcance de los objetivos organizacionales.

CAPITULO I PROCESO COMPRAS INTERNACIONALES EN LA REPÚBLICA DOMINICANA Y GESTION DE OUTSOURCING.

Con la globalización cada día los lazos comerciales entre países son más estrechos, las compras en el exterior han ido incrementándose con el paso de los años en especial en el sector empresarial; se puede observar en el mercado industrial y a consumo como la mayoría de los productos son importados de diferentes países alrededor del mundo.

El comercio exterior crea nuevas oportunidades a nivel empresarial, como son: crecimiento organizacional, mejora de la competitividad, mayor margen de rentabilidad, fortalecimiento de la imagen institucional, por lo que los futuros importadores deben conocer con detalle la intrínquilis de las compras internacionales.

El proceso de compras internacionales está dotado de una serie de elementos que intervienen en el mismo, términos comerciales, mecanismos de pago, aspectos logísticos, como también requisitos que deben de cumplir tanto el exportador (país de origen) como el importador (país destino), estas pueden variar de acuerdo al país. Además existen ciertos acuerdos y tratados que favorecen las transacciones comerciales entre los distintos países.

En el desarrollo del capítulo se conocerán los principales elementos y requisitos que los futuros importadores a nivel nacional deben tomar en cuenta para incursionar en el mercado exterior, así como también la composición del sistema aduanero dominicano, y los principales tratados que nos benefician como importadores o exportadores a nivel nacional.

1.1 Los Negocios Internacionales: una ventaja competitiva.

Los negocios internacionales son definidos como todas las transacciones comerciales, incluyendo ventas, inversiones y transporte que tienen lugar entre dos o más países. Las empresas privadas llevan a cabo tales transacciones para obtener ganancias; los gobiernos podrían emprenderlas para obtener ganancias o por otras razones. (Daniels R. y., 2013). Por otra parte (Benetti, 2003) establece que “El concepto de Negocio Internacional es utilizado como indicación de todas las transacciones comerciales en los que están incluidos dos o más países, esto con fin de satisfacer todas y cada una de las necesidades de los individuos y las organizaciones”.

Según (Mercado, Compras: principios y aplicaciones, 2006) las Compras de importación son aquellas que se hacen directamente a un proveedor extranjero o a través de canales de distribución del exportador extranjero establecido en el país del importador.

Durante la segunda mitad del siglo XX la información sobre los negocios internacionales muestra un significativo auge sin precedentes a nivel de transacciones financieras entre países.

El extraordinario desarrollo del comercio internacional entre otras razones se debe a la liberalización de políticas que tenían muchos gobiernos en los movimientos de bienes, servicios y capital en fronteras. Además de la reducción de barreras que impedían el libre comercio, con esto se ha contribuido a facilitar las relaciones políticas, económicas entre países y se ha duplicado exponencialmente las oportunidades de intercambio.

El comercio internacional representa un fenómeno social con un índice de crecimiento que supera las expectativas, además posee factores multiplicadores más allá del comercio mismo, sobretodo se involucran dos sectores principales las empresas y los gobiernos.

Para los gobiernos los negocios internacionales les permiten ser partícipes en alianzas estratégicas, consorcios internacionales, áreas de libre intercambio e incentivar a nivel nacional las importaciones y exportaciones en su país.

Los negocios internacionales brindan la apertura a mercados globales y ofrecen una serie de ventajas tales como:

- Ofrece a las empresas un mayor posicionamiento competitivo, a través de la adquisición y comercialización de nuevos productos y variedad en el mercado nacional.
- Mejora la imagen empresarial, agrega valor a la marca, proporciona facilidades para innovar y crear nuevos segmentos de mercado.
- impulsa el intercambio de productos o servicios entre los diferentes países, los cuales se benefician mutuamente a través de acuerdos y tratados internacionales.
- Provee mayor variedad y ampliación del mercado local, se le da acceso a la población a una mayor gama de productos.

Estas son algunas de las ventajas de ser parte de estas transacciones internacionales, el éxito de la misma depende de una serie de factores donde intervienen negociaciones con precios competitivos y una logística de exportación adecuada. En la República Dominicana cada día más incrementan las importaciones de mercancías, en especial entre los países de los cuales nos beneficiamos con acuerdos y tratados como el TLC, DR-CAFTA, EPA entre otros. Los empresarios recurren a buscar en otros países productos que les permitan ser más competitivos en el mercado local.

(Horst, 2014) Establece que contamos con la gran ventaja de tener en nuestro país, puertos que se ubican en la primera posición de América Latina a nivel de exportación, gracias a los avances en procesos tecnológicos e implementación de nuevos sistemas, el tiempo de exportación es solamente de ocho días.

La incursión al mercado internacional implica nuevos retos, inversión, cambio, nuevas tecnologías, un mayor conocimiento del mercado meta, es muy importante tomar en cuenta los factores externos del país con el cual se desea comercializar (aspectos culturales, sociales, políticos y económicos) para tener éxito y los beneficios deseados.

1.2 Incoterms: Términos internacionales de comercio.

Este término utilizado en el comercio internacional sus siglas en inglés significa: International Commercial Terms (Términos Internacionales de Comercio).

Los Incoterms se consideran como un conjunto de normas universales, dirigidos por la Cámara de Comercio Internacional, la cual es la organización empresarial que representa mundialmente intereses empresariales. Se constituyó en París en 1919 y continúa teniendo su sede social en la capital francesa, la cual tiene personalidad propia y su naturaleza jurídica es asociativa.

Estos determinan entre otras cosas, el alcance del precio, en que momento y donde se produce la transferencia de riesgos sobre la mercadería del vendedor hacia el comprador, además del lugar donde se entregaría la mercancía, quien es que contrata y realiza el pago de transporte y de seguro, por último determina que documentos deben utilizarse en el trámite y cuál es el costo.

Sus fines estatutarios básicos son actuar a favor de un sistema de comercio e inversiones abierto y crear instrumentos que lo faciliten, con la firme convicción de que las relaciones económicas internacionales conducen a una prosperidad general y a la paz entre los países

Los Incoterms contienen las condiciones comerciales contenidas en el contrato de Compraventa internacional, en la cual se establecen las obligaciones y riesgos que debe asumir tanto el exportador como el

importador; lo cual brinda a ambas partes mayor seguridad a la hora de realizar sus transacciones comerciales.

Cabe destacar que los incoterms no regulan la forma de pago de una exportación, estas deben estrictamente ser consultadas a través de intermediarios cambiarios que son utilizados para ingresar las divisas correspondientes.

El uso de los incoterms no es jurídicamente obligatorio, ha de ser aceptado por las partes, no obstante, el tratado de la convención sobre contratos para la Venta Internacional, reconocida por sus siglas en inglés (CISG), que es jurídico obligatorio, para los países que lo han ratificado, reconoce que la mayoría de las transacciones comerciales internacionales se realizan bajo los parámetros de los Incoterms y recomienda que se añadan cláusulas propias en los contratos de compraventa internacional, porque los Incoterms reflejan el uso y armonía de las transacciones internacionales. (Beato, 2011)

La Cámara de Comercio Internacional (internacional, 2010) establece en su última versión de términos comerciales en el 2010, para entrar en vigencia a partir de enero del 2011, los siguientes incoterms, los cuales se representan por 3 letras en los contratos comerciales y su conocimiento es esencial para el exportador e importador:

1.2.1 Grupo E – Entrega directa a la salida

Este grupo está representado por un solo incoterm el cual se denomina Ex Works o puesto en fábrica (EXW).

EXW: El vendedor pone la mercancía a disposición del comprador en sus instalaciones: fábrica, almacén, etc. Todos los gastos a partir de ese momento son por cuenta del comprador. Este término se puede utilizar con cualquier tipo de transporte o con una combinación de ellos (conocido como transporte multimodal).

1.2.2 Grupo F – Entrega indirecta, sin pago del transporte principal

Dentro del grupo F incluye los incoterms: Free Alongside Ship o franco al costado del buque (FAS), Free On Board o Franco a bordo (FOB) y Free Carrier o franco transportista (FCA).

FAS: el vendedor entrega la mercancía en el muelle pactado del puerto de carga convenido; esto es, al lado del barco. El incoterm FAS es propio de mercancías de carga a granel o de carga voluminosa porque se depositan en terminales del puerto especializadas, que están situadas en el muelle.

El vendedor es responsable de las gestiones y costes de la aduana de exportación, sólo se utiliza para transporte en barco, ya sea marítimo o fluvial.

FOB: el vendedor entrega la mercancía sobre el buque. El vendedor contrata el transporte a través de un transitario o un consignatario, pero el coste del transporte lo asume el comprador.

El incoterm FOB es uno de los más usados en el comercio internacional. Se debe utilizar para carga general (bidones, bobinas, contenedores, etc.) de mercancías, no utilizable para granel.

FCA: el vendedor se compromete a entregar la mercancía en un punto acordado dentro del país de origen, que pueden ser los locales de un transitario, una estación ferroviaria (Este lugar convenido para entregar la mercancía suele estar relacionado con los espacios del transportista). El vendedor se hace cargo de los costes hasta que la mercancía está situada en ese punto convenido; entre otros, la aduana en el país de origen.

El incoterm FCA se puede utilizar con cualquier tipo de transporte: transporte aéreo, ferroviario, por carretera y en contenedores/transporte multimodal. Sin embargo, es un incoterm poco usado.

1.2.3 Grupo C – Entrega indirecta, con pago del transporte

En este grupo se incluyen los incoterms: Cost and Freight o coste y flete (CFR), Cost, Insurance and Freight o coste, seguro y flete (CIF), Carriage Paid To o Transporte pagado hasta (CPT) y Carriage and Insurance Paid o transporte y seguro pagados (CIP).

CFR: el vendedor se hace cargo de todos los costes, incluido el transporte principal, hasta que la mercancía llegue al puerto de destino. Sin embargo, el riesgo se transfiere al comprador en el momento que la mercancía se encuentra cargada en el buque, en el país de origen

El incoterm CFR sólo se utiliza para transporte en barco, ya sea marítimo o fluvial.

CIF: el vendedor se hace cargo de todos los costes, incluidos el transporte principal y el seguro, hasta que la mercancía llegue al puerto de destino. Aunque el seguro lo ha contratado el vendedor, el beneficiario del seguro es el comprador.

Como en el incoterm anterior, CFR, el riesgo se transfiere al comprador en el momento que la mercancía se encuentra cargada en el buque, en el país de origen. El incoterm CIF es exclusivo del medio marítimo

CPT: el vendedor se hace cargo de todos los costes, incluido el transporte principal, hasta que la mercancía llegue al punto convenido en el país de destino. Sin embargo, el riesgo se transfiere al comprador en el momento de la entrega de la mercancía al transportista dentro del país de origen.

El incoterm CPT se puede utilizar con cualquier modo de transporte incluido el transporte multimodal (combinación de diferentes tipos de transporte para llegar a destino

CIP: el vendedor se hace cargo de todos los costes, incluidos el transporte principal y el seguro, hasta que la mercancía llegue al punto convenido en el país de destino. El riesgo se transfiere al comprador en el momento de la entrega de la mercancía al transportista dentro del país de origen. Aunque el

seguro lo ha contratado el vendedor, el beneficiario del seguro es el comprador.

El incoterm CIP se puede utilizar con cualquier modo de transporte o con una combinación de ellos (transporte multimodal)

1.2.4 Grupo D – Entrega directa en la llegada

Este grupo abarca todos los costos logísticos desde la salida de fábrica hasta la llegada de la mercancía a su destino e incluye los incoterms: Delivered At Terminal o entregado en terminal (DAT), Delivered At Place o entregado en un punto (DAP) y Delivered Duty Paid o entregada derechos pagados (DDP).

DAT: el incoterm DAT se utiliza para todos los tipos de transporte. Es uno de los dos nuevos Incoterms 2010 con DAP y reemplaza el incoterm DEQ. El vendedor se hace cargo de todos los costes, incluidos el transporte principal y el seguro (que no es obligatorio), hasta que la mercancía es descargada en la terminal convenida. También asume los riesgos hasta ese momento.

El concepto terminal es bastante amplio e incluye terminales terrestres y marítimas, puertos, aeropuertos, zonas francas, etc.): por ello es importante que se especifique claramente el lugar de entrega de la mercancía y que este lugar coincida con el que se especifique en el contrato de transporte.

DAP: el Incoterm DAP se utiliza para todos los tipos de transporte. Es uno de los dos nuevos Incoterms 2010 con DAT. Reemplaza los Incoterms DAF, DDU y DES.

El vendedor se hace cargo de todos los costes, incluidos el transporte principal y el seguro (que no es obligatorio) pero no de los costes asociados a la importación, hasta que la mercancía se ponga a disposición del comprador en un vehículo listo para ser descargado. También asume los riesgos hasta ese momento.

DDP: el vendedor paga todos los gastos hasta dejar la mercancía en el punto convenido en el país de destino. El comprador no realiza ningún tipo de

trámite. Los gastos de aduana de importación son asumidos por el vendedor. El tipo de transporte es polivalente/multimodal.

1.2.5 Dentro de los incoterms más utilizados en la República Dominicana se encuentran los siguientes:

EXW: este se utiliza cuando el comprador desea tener el control absoluto de su mercancía, pero tiene la desventaja de que todos los riesgos luego que la mercancía sale de fábrica los asume el importador.

FOB: este también es muy común a nivel nacional ya que permite al importador negociar sus fletes y obtener mejores beneficios si el mismo maneja un volumen de carga considerable.

CIF: esta opción es más recomendable cuando el comprador trabaja con un nuevo proveedor o cuando no desea hacerse responsable de la mercancía hasta que la misma llegue a su puerto de destino.

DDP: generalmente es más utilizada para el envío de muestras de materia prima o productos terminados de vendedor a comprador, donde el vendedor cubre todos los gastos incurridos en dicho proceso

1.3 Logística de exportación y Mecanismos de pago.

Una vez los protagonistas de las compras internacionales exportador e importador concluyan su proceso de negociación, cotizaciones, acuerdos de precios, cierre de la venta, se establezca tiempo de producción o disponibilidad de producto; se inicia el proceso logístico.

La logística comprende al conjunto de acciones y trámites necesarios para hacer llegar la mercancía al cliente y lograr que se efectúe el pago correspondiente. También abarca el transporte o flete, la entrega de la mercancía en el lugar convenido, con el correspondiente manejo de las

mercancías, la gestión de crédito, cuando aplique, y la cobranza respectiva (formas internacionales de pago), con lo que se concluye el ciclo comercial exportador. (Lerma, Comercio y Marketing Internacional, 2010)

República Dominicana no puede quedarse rezagada en el proceso logístico, por eso coordinan iniciativas con instituciones tanto pública como privada tales como: DGA, CEI-RD, Ministerio de Salud Pública, Ministerio de Agricultura, entre otras instituciones con fines de caminar hacia facilitar el comercio basándonos en un mayor control y seguridad de la cadena productiva y disminución de costos operativos, utilizando nuestra excelente ubicación y así convertirnos en el mejor centro logístico de la región.

1.3.1 Elementos esenciales dentro de la logística de exportación.

Tramitación aduanal:

Consiste en todos los procesos que se llevan a cabo para dar entrada o salida a una mercancía de un país, la misma es necesaria tanto en el país origen para el despacho de la carga como en el país destino para la recepción del producto, lo cual conlleva un proceso de desaduanización, que está a cargo de un agente de aduanas, que es la persona facultada para dar entrada a la mercancía, certificado en el caso de República Dominicana, por la Dirección General de Aduanas (DGA).

Entre los documentos necesarios para el proceso de exportación/ importación, están:

- Conocimiento de embarque: es un documento utilizado en el transporte marítimo que avala una especie de contrato del transporte y protege al exportador y al importador frente a la línea naviera; el mismo posee información de la carga como son: datos del proveedor, consignatario, puerto de origen/destino, peso/volumen de la carga,

descripción de la mercancía. Cuando la carga es aérea a este documento se le llama Guía aérea.

- Factura Comercial: es el documento que demuestra la propiedad legal de la mercancía que se exporta, la misma establece los términos y las condiciones de compra.
- Pedimento de exportación o importación: es la declaración que se realiza ante aduanas para la salida o entrada de mercancías, en la Republica Dominicana se le llama Declaración Única Aduanera (DUA).
- Póliza de seguro: es el documento que da cobertura a la mercancía contra riesgos, condiciones y eventualidades que se puedan presentar desde que la misma abandona la fábrica hasta que la recibe el cliente final. Esta cobertura la puede asumir el exportador o el importador dependiendo de las pautas de la negociación.
- Lista de empaque: es el documento que contiene el detalle de la mercancía (por unidad).
- Certificado de origen (opcional): es el documento que demuestra el origen del producto, es necesario para la aplicación de tratados internacionales.

Transporte:

El tipo de transporte está ligado al peso y al volumen de la mercancía, de esto va a depender que transporte es más rentable o conveniente para el comprador, en ocasiones se le presentan varias opciones al comprador y este toma la decisión de acuerdo a sus necesidades, los medios de transporte más utilizados:

- Terrestre: es un medio de transporte poco complejo y de fácil acceso, que se utiliza por lo general por mover la carga a lo interno del país de origen/destino, desde la fábrica hasta el puerto de salida o desde el puerto de entrada hacia el cliente final.
- Marítimo: transporte que se utiliza con grandes volúmenes de mercancías a través de buques o barcos en contenedores o a granel.
- Aéreo: es el medio transporte que se realiza por avión; es el más rápido, pero más costoso.

Manejo de materiales:

El manejo de materiales va asociado a los siguientes aspectos:

- Embalaje: es la envoltura del producto para su transporte, la misma puede colocarse sobre una tarima debidamente paletizada, o en tambores dependiendo el tipo producto.
- Medio de Transporte: es la vía por la cual se transportará la mercancía puede ser terrestre, aérea o marítima.
- Equipo de manejo: pueden ser a granel, como carga general (en barriles, tambores, paletas) o en contenedores.

Los contenedores se clasifican de acuerdo a su forma y medida, pueden ser: contenedores cerrados (20', 40', 40 HC y 45'), Flat rack (sin bordes laterales y con plataforma plana), Open Top (sin techo), Roll on (con ruedas propias) o Reefer (para cargas refrigeradas).

Todas estas decisiones se realizan de acuerdo a las instrucciones que proporciona el importador durante la negociación.

1.3.2 Actores que intervienen dentro del comercio internacional.

Para incursionar en el comercio internacional se debe tomar en cuenta quienes son las personas que participan en el mismo y cuál es el rol que posee cada uno.

Existen una serie de actores que hacen posible que el proceso de intercambio comercial entre diferentes naciones se lleve a cabo con éxito, dentro de los cuales se encuentran:

- **Exportador:** es el proveedor o suplidor (empresa o persona física) del bien o servicio del país origen al país destino, el cual procede bajo condiciones específicas previamente acordadas con el importador.
- **Importador:** es quien compra (empresa o persona física) en el exterior un bien o servicio y lo transporta dentro de su frontera con un propósito comercial o personal; bajo condiciones preestablecidas con el exportador.
- **Línea Naviera:** es una empresa que utiliza buques o barcos propios o arrendados para el transporte internacional de mercancía por agua.
- **Línea Aérea:** es una empresa que utiliza aviones propios o arrendados para el transporte internacional de mercancía por aire.
- **Agentes consolidadores de carga:** son aquellos agentes que ofrecen el servicio de transporte de carga parcial o carga suelta (LCL), es decir aquellas cargas que no ocupan un contenedor completo. Los mismos se encargan de agrupar cargas de diferentes clientes y transportarlas al país destino, dichas mercancías son descargadas en un depósito general y distribuidas a los diferentes clientes llevando a cabo el proceso aduanal pertinente.

- Agente Aduanal: es la persona física que está facultada ante la Aduanas para realizar el proceso de entrada y salida de la mercancía tanto para exportación como para importación, el mismo debe velar por el despacho de la carga en las condiciones debidas ante la ley.

1.3.3 Mecanismos de pago en el comercio internacional.

Los instrumentos de pago constituyen una pieza fundamental dentro de los negocios internacionales, los mismos constituyen los diferentes mecanismos que facilita el sector financieros para realizar los pagos de los bienes adquiridos en el mercado internacional; el tipo de instrumento a utilizar dependerá de la relación exportador- importador. A continuación la descripción de lo antes mencionado de las formas de pago, dependiendo si es para pagar o para realizar cobros:

Carta de Crédito: Es un método de pago producto de un acuerdo en la que intervienen 4 personas (el comprador, el vendedor, el banco emisor, el banco receptor) la cual está sujeta a ciertas condiciones establecidas fuera del contrato de venta, y normalmente se usa para acuerdos, por eso intervienen dos entidades bancarias, estos acuerdos son irrevocables, este es uno de los instrumentos de pagos más frecuentes dentro de las transacciones comerciales internacionales ya que brinda una mayor seguridad a las partes involucradas, el exportador asegura la recepción de su pago y el importador el cumplimiento de las condiciones acordadas.

Dentro de las cartas de crédito más utilizadas en la Republica Dominicana y sus transacciones comerciales están:

- Carta a la vista: Es la carta de crédito que el beneficiario debe pagar al banco corresponsal al momento del retiro de la documentación; en otras palabras la documentación se entrega contra pago.

- Carta de Crédito con aceptación: Esta es emitida con letra de cambio, con un plazo de días límites para cancelación de la deuda.
- Carta de crédito confirmada: Es la que se negocia de banco a banco, el beneficiario contacta al banco en destino, negocia con el mismo, y este a su vez hace las negociaciones pertinentes con el banco en origen, el banco en origen se encarga de confirmarle al exportador que puede despachar la mercancía.

Cheque: es definido como el medio permite al librador retirar a su favor o a nombre de un tercero los fondos depositados y disponibles en la entidad bancaria. Este instrumento de pago ofrece poca seguridad al exportador en especial cuando es el primer pago, es recomendable que sea utilizado cuando existe una relación comercial estrecha entre el exportador e importador.

La transferencia bancaria u orden de pago: es uno de los instrumentos de pago más utilizado en las transacciones del comercio internacional. Se basa en una solicitud del importador a la entidad bancaria para que esta pague al exportador una determinada suma de dinero mediante agencias, sucursales o un corresponsal. En la misma existe el riesgo de que el importador no realice el pago o lo retrase.

La Cobranza: se puede considerar como el manejo de documentos solicitado por el exportador donde el mismo instruye al Banco Local (Remitente) para realizar ante el Banco Corresponsal (Cobrador) las gestiones de aceptación y/o pago de documentos que representan un compromiso adquirido previamente con el Importador, la única responsabilidad del banco es ejecutar las instrucciones de su cliente.

La tarjeta de crédito: este mecanismo de pago facilitado el manejo de ciertas transacciones internacionales, es uno de los más simples, ya que solo se debe suministrar los datos de la tarjeta al exportador para que este ejecute el pago, por lo general se utilizan para compras pequeñas.

Estos instrumentos de pagos dentro del comercio internacional implican efectuar pagos y cobros a distancia entre países de diferente ubicación, estos se materializan a través de bancos locales e internacionales, generalmente se realizan en dos formas:

- Para realizar Pagos: Se utilizan Cartas de Crédito o Créditos Documentarios, a raíz de alguna orden del importador en beneficio del exportador.
- Para Realizar Cobros: Se utilizan Documentos en Cobranza o Cobranza Documental, esta generada a inverso de lo anterior, ya que es del exportador con cargo al importador.

Estos son los instrumentos de pagos usualmente utilizados dentro de las transacciones comerciales a nivel internacional y los mismos son establecidos durante el proceso de negociación entre el exportador y el importador.

Generalmente los usos y practicas a nivel internacional de medios de pagos están bajo estándar de un conjunto de normas que lo rigen, y las mismas son flexibles elaboradas por la Cámara de Comercio Internacional, no necesariamente son de mandato obligatorio.

La elección de cuál es el medio de pago más apropiado va a depender de como interactúen en la negociación cada país, también intervienen sus costumbres, los costos a los cuales se enfrenta el comprador, además de las exigencias cambiarias y monetarias del país procedente del importador y de la confianza entre cada una de las partes involucradas y sobre todo de los riesgos que estén dispuesto asumir cada una de las partes.

1.4 Requisitos para el registro de empresa importador.

El concepto de importación hace referencia al transporte de bienes y servicios originarios de un país, con el fin de que estos sean utilizados para el uso o consumo de otro país. Las importaciones dan paso a obtener por parte de los agentes económicos productos que en su tierra no se producen, o en dado caso pueden adquirirlos más baratos y de mayor calidad con el fin de beneficiar al consumidor final.

Existen ciertos requisitos para fines de registrar una empresa tipo importador, esto dependerá de si es compañía o es persona física, esta es una licencia emitida por la Dirección General de Aduanas, vía el departamento legal.

A continuación el detalle de la condición en cada caso, previo es necesario mencionar que para estos fines se debe elevar por escrito una comunicación a la Dirección General de Aduanas con atención al Departamento Jurídico para solicitud de Registro de Importador, donde se haga constar el domicilio y generales del interesado, y con esto se debe anexar los requisitos según cada caso. La DGA (Aduanas, 2014) establece los siguientes requisitos:

1.4.1 Requisitos para el registro de importador (empresa).

- Fotocopia del Registro Nacional de Contribuyente por sus siglas en español RNC, de la compañía.
- Si el presidente de la compañía es extranjero copia de su RNC personal.
- Un ejemplar debidamente registrado de los estatutos de la compañía solicitante debidamente firmador por los miembros correspondientes.
- La compañía debe tener un Capital Social Autorizado de Un Millón de Pesos Oro (RD\$1,000,000.00).
- Copia de la Cedula de Identidad y Electoral del interesado o presidente de la Compañía.

- Certificado de Buena Conducta expedido por la Policía Nacional, del interesado o presidente de la compañía.
- Copia de publicación de constitución de la compañía de un periódico de circulación nacional.
- Los dos últimos estados financieros del banco o en su defecto carta de línea de crédito.
- Copia de título de propiedad si el local donde opera es propio o contrato de inquilinato si es rentado.
- Impuesto de Aduanas por valor de RD\$300.00 Pesos.
- Sellos de Impuestos internos por valor de RD\$5.00 Pesos.
- Carta realizada con fines de indicar que se está haciendo la solicitud de ser registrados en la Base de Datos de la Dirección General de Aduanas, por sus siglas en español, DGA, como importador. La misma deberá ser dirigida al Director General de Aduanas, a través de la Consultoría Jurídica.

1.4.2 Requisitos para el registro de importador (Persona Física).

- Fotocopia de la Cedula de Identidad Electoral
- Ultima Declaración jurada del impuesto sobre la renta
- Copia del Registro Nacional del Contribuyente (RNC), si es extranjero.
- Certificación de Buena Conducta expedida por la Policía Nacional.
- Original del Formulario 2002, debidamente lleno. (Sin Costo)
- Recibo de pago de impuestos por valor de RD\$300.00
- Sellos de impuestos internos por valor de RD\$5.00
- Carta haciendo la solicitud de ser registrados en la Base de Datos de la Dirección General de Aduanas, como importadores. La misma dirigida como

en el caso anterior al Director General de Aduanas a través de consultoría jurídica.

- Una vez esté completo este expediente tipo solicitud de licencia por vía del Departamento Jurídico de la Dirección General de Aduanas, se procede a designar un inspector que verifique la planta física de la compañía y que haga constar si está realmente cumple y reúne todas las condiciones necesarias para el proceso de importación.
- El tiempo máximo para la expedición de esta licencia es de 10 días laborables.

Cabe destacar que no obstante al registro de importador es necesario que cada importador posea un Token, un instrumento que le proporciona la Dirección General de Aduanas para que el mismo pueda manejar y controlar sus importaciones mediante el sistema integrado de gestión aduanera (SIGA). Los requisitos que establece la DGA (Aduanas, 2014) son los siguientes en el caso de las empresas:

- Las empresas deben presentar un formulario donde figure como solicitante el presidente de la empresa o en dado caso que este no este deberá figurar el gerente general que haya sido designado al uso debido del Token, adjunto a esto debe estar la firma de ambos y el sello de la compañía, en caso de que sea designado al gerente general como usuario, el solicitante deberá ser el presidente. Este designado, que es el gerente general como usuario, deberá llenar a computadora, ya que se encuentra en la página web de aduanas que todos conocemos. El usuario solamente debe ser una persona física que está vigente laborando en la empresa, no un agente de aduanas o en su defecto una agencia de aduanas.
- Luego de agotado el paso anterior hay que tomar en cuenta que en los casos de más de una compañía designando un solo usuario, se debe llenar un formulario por cada una, en igual magnitud será cuando se asignen varios o más de uno usuarios de una sola empresa, sin olvidar o echar de menos que se paga un solo token por usuario del mismo y no uno por empresa y que estas compañías deben ser de un mismo dueño, debiendo de anexar

elementos como registros mercantiles de las mismas para corroborar la información que antes ha sido provista.

- Copia de la cedula de los firmantes del formulario.
- Copia de tarjeta de Registro Nacional de Contribuyente
- Carta sellada y timbrada que este dirigida por el solicitante ya sea este el presidente o el gerente general que firma la solicitud del token, autorizando al usuario.
- Factura del Token o los Tokens que actualmente cuesta RD\$3,600.00
- En caso de que el presidente se auto designe como usuario del token, este deberá depositar el registro mercantil de la empresa.
- Otra precisión a considerar es que únicamente en el caso se debe depositar en el expediente la carta de la Asamblea General de la compañía si el presidente de la empresa no está disponible, para que sus funciones puedan ser sustituidas por el gerente general o vicepresidente, siempre que en carta lo establezca.
- Cabe destacar que el token es de uso único y exclusivamente personal, esto significa que una persona no podrá obtener más de uno y debe ser de dicha persona quien se apersona a la Consultoría Jurídica a retirar dicho token.

Estos son los primeros pasos que deben realizar los futuros importadores de la República Dominicana para encaminar hacia el mercado global.

1.5 Sistema aduanero en la República Dominicana.

Un Sistema aduanero tiene por fin tener un control del tráfico de mercancías, por tanto, sus objetivos, normas, estructuras, funciones, recursos, relaciones, procesos, control y gestión debe ser consecuente de una política económica, comercial y aduanera del estado.

A primera instancia la importancia de un sistema aduanero es incidir en el desarrollo económico, por eso es la necesidad de procurar que este funcione con efectividad, eficiencia y eficacia en el continuo logro de sus funciones.

Independientemente del modelo al que correspondan los procesos de aduanas son operados siempre bajo la perspectiva de ámbitos de acción primordiales, son estos: el servicio aduanero público y las empresas o profesionales que ofrecen servicios de logística.

Bajo el mando de cada uno de estos actores interviene otra clasificación dependiente. Dentro del servicio público intervienen varios tipos de funcionarios que según su rol y las características que lo identifican pueden tener diferentes intereses; mientras hablar de servicios logísticos, agencias de aduana, transportistas y otros se pueden identificar entre empleados que tienen contacto directo con las aduanas y aquellos que no lo tienen, estos generalmente son puestos de jefatura y por ultimo esta la denominación de dueños de empresas.

Desde finales de los años 90' la República Dominicana está siendo participe de múltiples tratados y acuerdos que han favorecido las transacciones comerciales del país con el resto del mundo. La Dirección General de Aduanas de ser un organismo netamente recaudador ha ido evolucionando su rol hacia un organismo facilitador y controlador del comercio internacional, la institución ha innovado sus operaciones desde el 2009, bajo un nuevo concepto de "Aduanas sin Papeles", simplificando y automatizando sus procesos a través del sistema integrado de gestión aduanera (SIGA).

1.5.1 Dirección General de Aduanas: Funciones, antecedentes y estructura.

La Dirección General de Aduanas (DGA) es la entidad gubernamental responsable del control y facilitación del comercio, la cual rige los procesos de entrada y salida de mercancías en la República Dominicana, la misma posee autonomía administrativa y presupuestaría, y ha ido evolucionando con el paso de los años e innovando sus procesos para brindar mayores

facilidades a sus usuarios, de ser una institución fiscalizadora ha pasado a ser una entidad controladora y facilitadora.

La DGA tiene como sus objetivos principales Eficientizar, transparentar y sistematizar todas las actividades de las aduanas del país con la finalidad de hacer efectivas las medidas de facilitación del comercio, aumentar las recaudaciones fiscales y contribuir con otros organismos del Estado a reducir diferentes tipos de riesgos provenientes del exterior que puedan impedir el desarrollo sostenible de la Nación. (Presidencia Republica Dominicana, 2014)

Esta institución surge en el año 1845, ante la necesidad de aumentar sus ingresos y regularizar las Aduanas, regida bajo la Ley Núm.34, del 29 de mayo, sobre el Régimen de Aduanas, con medidas propias como fueron la naturalización de los buques y la expedición de las patentes de navegación, desde ahí la ley de aduanas se ha modificado innumerables ocasiones hasta llegar a la Ley 3489, Ley General de Aduanas y la Ley 226-06 que otorga autonomía a la DGA.

Hasta el 2006 la Dirección General de Aduanas dependía directamente de la Secretaría de Estado de Finanzas, pero con la promulgación de la Ley 226 del mismo año adquirió autonomía funcional, presupuestaria, administrativa, técnica y patrimonio propio, bajo la vigilancia del Ministerio de Hacienda. Por otra parte la institución posee capacidad jurídica para adquirir derecho y contraer obligaciones; cumplir y hacer cumplir las disposiciones tributarias que puedan surgir de la constitución, los acuerdos, tratados, convenios, leyes, decretos, reglamentos, normas y resoluciones administrativas.

Las aduanas pueden ser clasificadas atendiendo a su ubicación y la actividad que realicen, según ubicación se clasifican en dos grupos:

- Grupos fronterizos: teniendo como puestos de servicios a Jimaní, Dajabón, Pedernales y Elías Piña.
- Grupos no fronterizos: tales como; Haina, Santo Domingo, Puerto Plata, San Pedro de Macorís y Boca Chica.

La otra denominación que es atendiendo a su actividad, serán identificadas como Puerto Habilitados y Puertos No habilitados. Siendo la primera denominación la que cuenta con las condiciones siguientes:

- Permitido la realización de operaciones de carga y descarga de embarcaciones.
- Permitido realizar operación de entrada y salida de buques.
- Poseen una Colecturías o Administración de Aduanas.
- Poseen una Comandancia de Puerto.

Entre las principales aduanas marítimas se encuentran: Haina oriental, Santo Domingo, Puerto turístico Ferry, Boca chica, Multimodal Caucedo, San Pedro de Macorís, La Romana, haina Occidental, Azua, Barahona, Cabo Rojo-perdernaes, Manzanillo, Puerto Plata, Samaná, Arroyo Barril- Samaná.

En cuanto a las aduanas aeroportuarias están: Aeropuerto la Isabela-Joaquín Balaguer, Jose Francisco Peña Gómez, Punta Cana, La Romana, Arroyo Barril, El Catey- Samaná, Puerto Plata, Santiago.

Los puertos de embarque más utilizados a nivel nacional son: Puerto Caucedo, Rio Haina Oriental, Santo Domingo, aeropuerto Internacional José Francisco Peña Gómez, que son donde arriban el mayor número de cargas, otros menos concurridos pero también de los más frecuentados son: Puerto Plata y aeropuerto de Punta Cana. Los demás Puertos y aeropuertos arriba mencionados, no suelen ser utilizados en el transporte de mercancías, pero son una vía para entrada y salida de carga de forma legal o ilegal.

1.5.2 Sistema integrado de Gestión Aduanera

El Sistema integrado de Gestión Aduanera (SIGA) es una plataforma tecnológica desarrollada en la República Dominicana por la Dirección General de aduanas, que se lleva a cabo a través de su página web de (www.aduanas.gob.do) que busca unificar, integrar y transparentar todos los

procesos aduanales vía una ventana única; en ella los importadores y exportadores pueden monitorear y realizar los diferentes pasos para la entrada y salida de mercancías con el uso de un Token que les provee dicha institución.

La evolución que ha tenido la aduanas Dominicana, también se ha expandido a la parte tecnológica, es por tanto que la misma ha tenido que hacer uso de esta herramienta, y ajustar sus procesos, dando paso a la simplificación y agilización en los procedimientos y normativas legales, con el fin de llevar a cabo su propósito de ser eficientes y eficaces.

Además al nivel que esta, la institución debe implementar tecnología para estar a la par con la modernización, reforzar su gestión y tener control de la trayectoria de la mercancía en distribución siguiendo la cadena logística. Es por tanto que el año 2009, mes de noviembre, la Dirección General de Aduanas implemento el inicio de su nuevo sistema integrado de Gestión Aduanera, por sus siglas en español SIGA. Sistema este que busca tener una plataforma que inicio al procedo de uso de operaciones electrónicas de aduanas, sus beneficios de más mencionarlo, agilización y transparencia en cada proceso realizado.

La implementación de este sistema ha permitido simplificar y eficientizar procesos del comercio exterior, desde el manifiesto de la carga, ya sea marítimo o aéreo, manejo de documentación emitida por navieras y líneas aéreas, recepción de buque en aduanas, declaración aduanera, proceso de aforo y verificación, el pago electrónico de impuestos hasta el despacho de la mercancía.

1.5.3 Principales Leyes y Normas de la Aduana Dominicana

En relación a la base jurídica de las Aduanas se enfoca en la Ley 3489, Ley General de Aduanas la cual se establece el 14 de febrero de 1953 y la Ley 226-06 que otorga personalidad jurídica, autonomía funcional, presupuestaria, administrativa, técnica y patrimonio propio a la DGA; por otra

parte esta ley trae consigo la eliminación de la factura consular (Título especial que emite el vendedor de una mercancía, a petición de las autoridades aduaneras de algunos países para comprobar, cuando se efectúe el despacho y el tipo arancel que debe contener la mercancía), despacho aduanero en 24 horas y cobro de la tasa por servicio aduanero.

Las principales normas de la Dirección General de Aduanas según (DGA, 2014) son las siguientes:

- Norma que suspende la Exportación de Cobre y sus desperdicios.
- Norma que prohíbe la Importación de Vehículos de Motor con el volante a la derecha.
- Norma que regula la presentación de la declaración electrónica aduanera.
- Norma que dispone la publicación de los valores fiscalizados.
- Norma que modifica la escala de valores de impuestos selectivos a vehículos.
- Norma General de Subastas Públicas de la Dirección General de Aduanas.

1.6 Principales acuerdos y tratados utilizados en la República Dominicana.

Un acuerdo es un convenio, pacto o alianza que involucra dos o más partes diferentes ya sean estos individuos, grupos o agencias, y las mismas toman un compromiso para un beneficio en común a las partes involucradas. El desarrollo de un acuerdo conlleva confianza y cooperación con miras a crear una relación positiva.

Un tratado internacional es un acuerdo realizado entre estados mayormente aunque pueden darse entre organizaciones internacionales, los mismos se regulan por la convención de Viena de 1969 sobre “El Derecho de los Tratados”, tienen la característica que deben realizarse por escrito aunque

pueden ser verbales, y su clasificación se realiza atendiendo a varios tipos:

- Según la materia, pueden ser Tratados Comerciales, políticos, culturales, humanitarios, o entre otros.
- Según las Obligaciones: Tratados-Ley, establecen normas que son superiores a las leyes internas de los países firmantes y Tratados-Contrato, que se da por intercambio de prestaciones entre partes que están involucradas en el contrato.
- Por los sujetos que participan: Tratados entre estados, entre estados y organizaciones internacionales y entre organizaciones internacionales solamente.
- Por su duración: De duración determinada y duración indeterminada.
- Por su posibilidad de hacerse parte sin haber sido participe en su negociación: Tratados abiertos y Tratados Cerrados, los abiertos dejan la posibilidad de incluir alguna parte mientras los cerrados no admiten nuevos miembros, su estructura se crea con lo principal y no acepta cambios.
- Por su forma de concluir: Forma solemne y tratados de forma simplificada.

Los Acuerdos y tratados internacionales son una herramienta que ha venido a estrechar y fortalecer las relaciones comerciales internacionales, facilitando el flujo de productos y servicios entre los países miembros.

Dichos acuerdos permiten regular ciertos elementos como son: el derecho de aduana (impuestos a pagar o exentos, en forma recíproca por los productos de exportación o importación entre los países miembros); además el tipo de moneda base para las negociaciones, relaciones comerciales países u organismos internacionales no miembros.

República Dominicana es un país que se encuentra en vía de desarrollo por lo que se prepara constantemente para la competencia mundial realizando todo tipo de negociaciones, ya sean pactando acuerdos de libre comercio de promoción, protegiendo las inversiones así como también contribuyendo de que las relaciones se vayan fortaleciendo sin importar si son acuerdos bilaterales, multilaterales o de alguna otra denominación.

Actualmente la visión de apertura e integración tiene a la República Dominicana en una situación de gran ventaja competitiva gracias a la gran cantidad de acuerdos comerciales que se han firmado y que aún poseen vigencia.

Con la gracia de tener al mismo tiempo tratados tan importante como el DR-CAFTA Y el Acuerdo de Asociación Económica con la Unión Europea (AAE), el país está privilegiado frente a los competidores. Esto entre otras cosas permite tener acceso preferencial de nuestros bienes y servicios en un amplio mercado de consumidores de alto poder de adquisición.

Además estos atraen la inversión extranjera y permite la exportación de productos orgánicos que garantizan una mayor generación de divisas.

Entre los acuerdos a los que pertenece la República Dominicana según el informe del Centro de exportación e inversión de la Republica Dominicana (CEI-RD, 2013) se encuentran:

- Tratado de Libre Comercio entre la República Dominicana, Estados Unidos y Centroamérica (DR-CAFTA): este fue firmado el 5 de agosto del 2004. Crea un mercado más amplio y seguro para las mercancías y los servicios producidos en los respectivos territorios; el mismo entró en vigencia para la República Dominicana el 1 de marzo del 2007.

- Tratado de Libre Comercio entre República Dominicana y Centroamérica: este se firmó en abril de 1998 como un acuerdo de Libre Comercio de Bienes y Servicios con los países centroamericanos, entrando en vigencia con El Salvador y Guatemala en octubre del 2001, con Honduras en diciembre de ese mismo año y con Costa Rica en marzo del año 2002 y finalmente con Nicaragua en septiembre del 2002; garantizando el acceso a sus respectivos mercados mediante la eliminación total del arancel aduanero al comercio sobre bienes originarios, con algunas excepciones
- Acuerdo de Alcance Parcial entre la República Dominicana y la República de Panamá: dicho acuerdo se firmó en el año 1985 y ratificado en 1987, quedando pendiente reunirse la Comisión Mixta Permanente para negociar las listas de productos y otros temas no concluidos, la cual se reunió varias veces a finales del año 2002 y principios del 2003, retomando dicho Acuerdo, y el 2 noviembre del 2003 entró en vigencia. Sobre este acuerdo se benefician del libre comercio una lista de productos previamente establecidos.
- Acuerdo de Asociación Económica entre los Países de la Unión Europea y los Países del CARIFORO (AAE): La República Dominicana junto con los países de la Comunidad del Caribe concluyó las negociaciones comerciales con la Unión Europea, para un Acuerdo de Asociación Económica -AAE-(EPA, por sus siglas en inglés). El Acuerdo de Asociación Económica (AAE) concluyó las negociaciones en diciembre del 2007 y fue firmado el 15 de octubre del año 2008; dicho acuerdo contribuye a que los países del Caribe diversifiquen sus exportaciones y compitan más eficazmente estableciendo la reciprocidad en la apertura comercial entre los países CARIFORO mediante preferencias regionales estipuladas en el Acuerdo.

Los tratados de libre comercio materializan la idea de apertura e integración que lleva como consecuencia el disfrute de oportunidades a nuestra disposición, tras firmar estos, es necesario contar con servicios de transporte y logística que hagan más fácil, ágil y eficiente el proceso.

Todos estos acuerdos se están aplicando en el país y beneficiando a los importadores y exportadores que realizan transacciones comerciales con los países miembros.

1.7 Gestión de outsourcing.

El outsourcing es una herramienta que ha revolucionado en el mundo de los negocios, formando parte del plan estratégico empresarial el mismo se lleva a cabo a través de la subcontratación, donde una empresa determina que una parte de sus procesos podrían ser desempeñados de manera eficiente por otra entidad, que sería una agencia, o firma externa especializada en alguna actividad específica.

(Schneider, 2004) Establece que el outsourcing es una herramienta de gestión que combina la correcta determinación de la estrategia con las medidas adecuadas para llevarla a cabo de una manera operativamente eficaz. Esta concepción implica que no se trata solo de eficacia operativa sino de eficacia operativa orientada en términos estratégicos. Por otra parte (Black, 2006) la define como “El Outsourcing es la práctica de tomar una de las actividades relevantes de la organización y asignar dicha actividad a una parte independiente.

Esta herramienta surge del análisis de la relación que se establece entre estrategia y eficacia operativa situándolo con claridad entre las herramientas de gestión disponibles en la actualidad.

El outsourcing se caracteriza por establecer las responsabilidades tanto de la empresa contratante como de la contratada con fines de que cualquier

aspecto quede claro, además de dar paso a la organización a centrarse en nuevas tecnologías y/o actividades que aporten beneficios a la empresa, incrementando su competitividad.

Implementar este proceso para la empresa significa un compromiso con la firma contratada ya que de ellos dependerá el éxito de la decisión estratégica tomada.

Esta herramienta se inicia con mayor auge dentro de las de zonas francas en la República Dominicana, sobre todo en lo referente al reclutamiento de personal, la capacitación y asuntos financieros específicamente nómina, así como también en asuntos logísticos, almacenaje, transporte de cargas.

Un ejemplo de una de las primeras compañías dominicanas en utilizar este servicio, fue la antigua Compañía Dominicana de Teléfonos (CODETEL), ellos implementaron en el país esta herramienta a inicios del año 1996, y la misma fue tan bien acogida que en los años siguientes, que otras entidades como: el Banco Central, Cervecería Nacional Dominicana, Cervecería Bohemia, Industria León Jiménez y las Distribuidoras de Electricidad implementaron este servicio para facilitar sus operaciones, además de reducir gastos operacionales y administrativos.

1.7.1 Ventajas y Desventajas de la gestión de outsourcing.

La gestión de outsourcing o tercerización es una herramienta estratégica que aporta grandes beneficios a la organización, pero también puede presentar riesgos para la misma si no se selecciona la empresa tercera adecuada, a continuación algunas ventajas y desventajas de dicha gestión:

Ventajas:

- Reducción de costos operativos y recursos humanos.
- Mayor efectividad en los procesos, permitiendo obtener productos y servicios de mayor calidad.
- Proporciona una ventaja competitiva a la organización, permitiendo que la misma reaccione con mayor rapidez a los cambios del entorno.

Desventajas:

- Se puede perder el control sobre el servicio contratado o crear una dependencia del mismo.
- Si no se contrata el proveedor de servicios adecuado, la el servicio contratado se puede realizar de forma deficiente.
- Incumplimiento de los propósitos planteados por la empresa, lo puede incurrir en mayores costos para la organización.

Por estas razones es necesario estar seguro que la firma o empresa contratada para la gestión de outsourcing es la adecuada y que colaborará con el logro de los objetivos organizacionales.

El proceso de compras internacionales está dotado de una serie de elementos que intervienen en el mismo, términos comerciales, mecanismos de pago, aspectos logísticos, como también requisitos que deben de cumplir tanto el exportador como el importador estas pueden variar de acuerdo al país.

Dentro de los diferentes elementos que componen el comercio internacional están los Incoterms se consideran como un conjunto de normas universales, dirigidos por la Cámara de Comercio Internacional que facilitan las

transacciones de compraventa internacional; la logística de exportación que abarca los trámites aduanales, transporte, manejo de mercancías y seguro, así como los mecanismos de pago tales como: carta de crédito, cheque, transferencias, cobranzas, tarjetas de crédito, entre otros.

Otro aspecto de suma importancia para incursionar el mercado exterior es cumplir con los requisitos para fines de registrar una empresa tipo importador, esta es una licencia emitida por la Dirección General de Aduanas, que es la entidad que rige los procesos de entrada y salida de mercancías en la República Dominicana; además de conocer los acuerdos y tratados internacionales que facilitan el flujo de productos y servicios entre los países miembros, como son: Tratado de Libre Comercio entre la República Dominicana, Estados Unidos y Centroamérica (DR-CAFTA), Tratado de Libre Comercio entre República Dominicana y Centroamérica, Acuerdo de Alcance Parcial entre la República Dominicana y la República de Panamá, Acuerdo de Asociación Económica entre los Países de la Unión Europea y los Países del CARIFORO (AAE), entre otros.

Todos estos procesos se pueden realizar de forma más fácil a través del outsourcing que es una herramienta de gestión que combina la correcta determinación de la estrategia con las medidas adecuadas para llevarla a cabo de una manera operativamente eficaz.

CAPITULO II ASPECTOS METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACION.

Para llevar a cabo el desarrollo del proyecto es necesario aplicar un método de investigación que permita describir situaciones y características del objeto de estudio, especificar aspectos importantes que permitan analizar y evaluar los diferentes elementos para el “Desarrollo de una agencia de outsourcing para la compra de materia prima en el exterior y manejo de carga en la República Dominicana”.

Por otra parte se recurrirá a diferentes métodos de investigación que faciliten la obtención y análisis de la información, navegando desde lo general a lo particular, además de la recolección de datos históricos para evaluar el comportamiento de las importaciones a nivel nacional en los últimos años. También se utilizarán herramientas como encuestas para conocer más a fondo las necesidades de los importadores en el manejo de negociaciones internacionales y entrevistas con expertos para determinar los elementos más importantes que se deben tomar en cuenta a la hora de comercializar en el exterior.

2.1 Metodología de la investigación

El tipo de investigación es la descriptiva, pues servirá para conocer el manejo de las compra internacionales e importaciones en la República Dominicana y los elementos que intervienen dentro del proceso, con el propósito de determinar las necesidades de este mercado y desarrollar una agencia de outsourcing que ofrezca facilidades a los pequeños y medianos empresarios para incursionar en el mercado exterior.

2.2 Entre los métodos que se implementarán en el desarrollo de la investigación están:

Método de Análisis

Este servirá para analizar los diferentes elementos que intervienen en el proceso de compras internacionales, y las principales carencias que existen dentro del proceso importaciones en el país, con el fin determinar las estrategias más factibles para facilitar a los futuros importadores la apertura a los mercados internacionales.

Método Deductivo

A través de este método evaluará los diferentes elementos que intervienen en el proceso de compras internacionales desde una perspectiva general; para identificar las principales barreras que poseen los empresarios para incursionar en el mercado exterior y de esta forma determinar qué servicios serían más rentables dentro de la agencia y desarrollar estrategias que contribuyan al fortalecimiento del proyecto.

Método Histórico

Este método servirá para indagar datos históricos por ejemplo se llevará a cabo un análisis importaciones del 2009-13 versus las exportaciones de los mismos años a nivel nacional, lo que permitirá evaluar el comportamiento pasado y presente del mercado, para poder determinar las acciones futuras a implementar.

2.3 Fuentes de la Investigación

Primarias:

Gerentes de compras internacionales y gerentes de Aduanas a nivel nacional; las cuales ayudarán a determinar el manejo actual de las compras

internacionales a nivel nacional, para desarrollar ventajas diferenciales dentro de la nueva agencia que contribuyan a la satisfacción de las necesidades existentes en ese mercado.

Secundarias:

Libros de textos, artículos, internet, los cuales contribuyen a definir todos los elementos que intervienen dentro del comercio internacional.

2.4 Herramientas

Para el desarrollo del proyecto se recurrirá a dos herramientas de investigación; por un lado se realizarán encuestas (ver anexo I) a importadores con el propósito de recopilar opiniones y evaluar a los importadores acerca del manejo de sus cargas, como los mismos se desenvuelven en el proceso de compras en el exterior y cuales servicios facilitarían el intercambio comercial.

Por otra parte se realizarán entrevistas para obtener información de manos de expertos en el área, se entrevistará a un Gerente de Aduanas (ver anexo II) con el fin de ver cómo se maneja el sistema aduanero dominicano que es un elemento clave para llevar a cabo las importaciones a nivel nacional, además de un Gerente de Compras Internacionales (ver anexo III) para conocer los elementos más importantes dentro del proceso, las barreras que pueden surgir y los factores que favorecen al comercio exterior.

2.4.1 Encuestas

Las encuestas se llevarán a cabo con el objetivo de:

- Indagar sobre el manejo de las compras internacionales e importaciones a nivel nacional.

- Detectar los procedimientos que son más difíciles para el importador en el proceso de compra internacional.
- Evaluar la factibilidad del desarrollo de una agencia de outsourcing para la compra de materia prima en el exterior y manejo de carga.
- Identificar los servicios más rentables para la agencia de outsourcing tanto para importadores actuales como potenciales.

La encuesta será aplicada a una población Finita 100,000 personas.

$$N = \frac{K^2 N P Q}{E^2 (N - 1) + K^2 P Q}$$

$$N = \frac{2^2 * 14,900 * 0.50 * 0.50}{0.05^2 (14,900 - 1) + 2^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$N = \frac{4 * 14,900 * 0.25}{0.0025 * 14.899 + 4 * 0.25}$$

$$N = \frac{14,900}{37.25 + 1} = \frac{14,900}{38.25}$$

$$N=390$$

El universo se obtuvo en base al listado de importadores 2009-14 suministrados por el departamento de estadísticas de la Dirección General de Aduanas (DGA), en el informe se registran un listado de 149,00 importadores; donde el 10% se consideran importadores de materia prima industrial, lo que da como resultado el universo de 14,900 importadores.

2.4.1.1 Tabulación de encuestas.

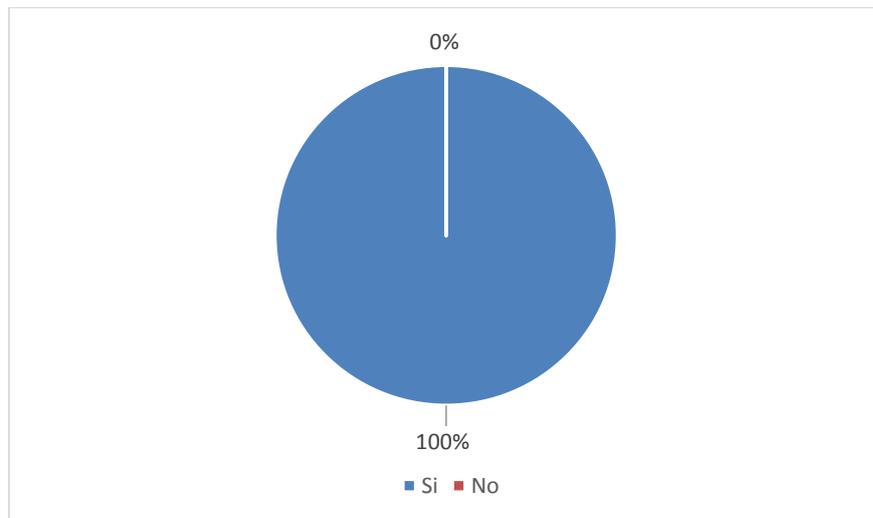
Cuadro I Importación hacia la República Dominicana

Variable	Frecuencia	%
Si	390	100
No	0	0
Total	390	100

Fuente: 390 encuestados

De los 390 encuestados el 100% ha importado hacia la República Dominicana.

Gráfico I Importación hacia la República Dominicana



Fuente: Cuadro I

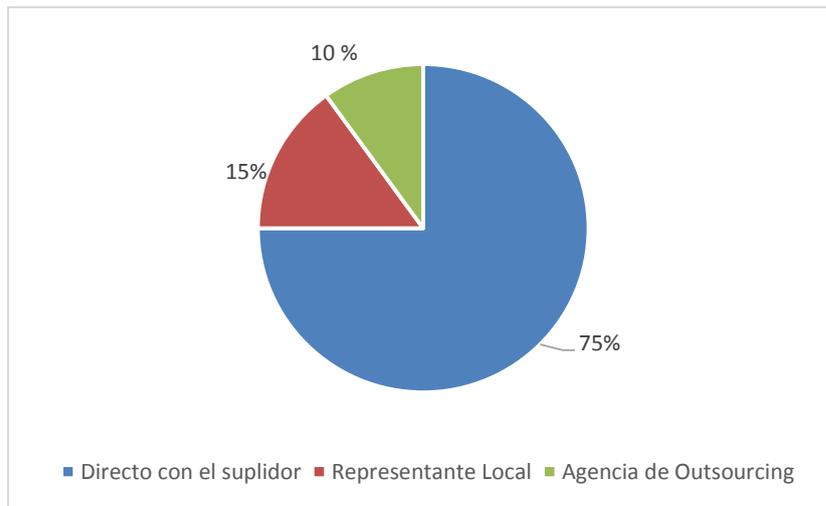
Cuadro II Vía para realizar compras

Variable	Frecuencia	%
Directo con el suplidor	293	75
Representante Local	58	15
Agencia de Outsourcing	39	10
Otro Especifique	0	0
Total	390	100

Fuente: 390 encuestados

De los 390 encuestados, 293 personas para un 75% prefiere trabajar directo con el suplidor, 58 personas para un 15% prefiere un representante local del suplidor y 39 personas para un 10% prefiere trabajar con empresas de Outsourcing.

Gráfico II Vía para realizar compras



Fuente: Cuadro II

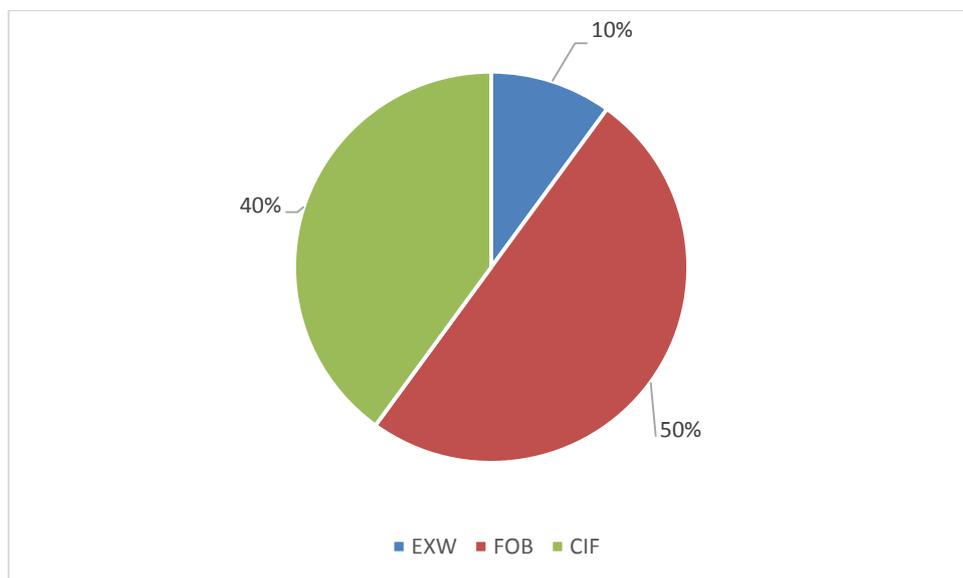
Cuadro III Término de compra de preferencia

Variable	Frecuencia	%
EXW	39	10
FOB	195	50
CIF	156	40
Otro especifique	0	0
Total	390	100

Fuente: 390 encuestados

De los 390 encuestados, 195 personas para un 50% prefiere utilizar el término FOB, 156 personas para un 40% prefiere trabajar CIF y 39 personas para un 10% prefieren EXW.

Gráfico III Término de compra de preferencia



Fuente: Cuadro III

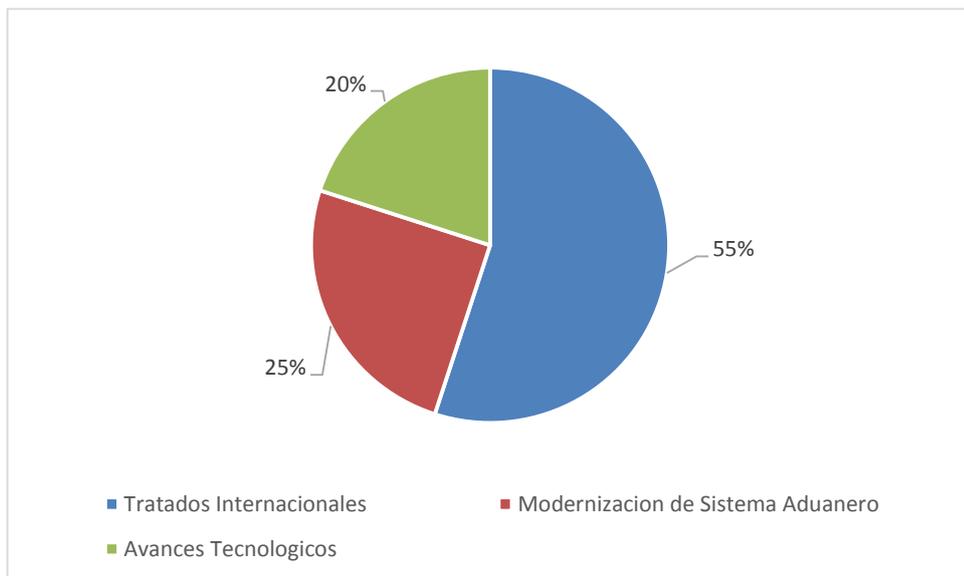
Cuadro IV Aspectos que favorecen el comercio exterior

Variable	Frecuencia	%
Tratados Internacionales	215	55
Modernización de Sistema Aduanero	97	25
Avances Tecnológicos	78	20
Otro especifique	0	0
Total	390	100

Fuente: 390 encuestados

De los 390 encuestados, 215 personas para un 55% establece los tratados internacionales favorecen el comercio exterior, 97 personas para un 25% establece que es la modernización del sistema aduanero y 78 personas para un 20% establece que son los avances tecnológicos a nivel global que han favorecido el comercio internacional.

Gráfico IV Aspectos que favorecen el comercio exterior



Fuente: Cuadro I

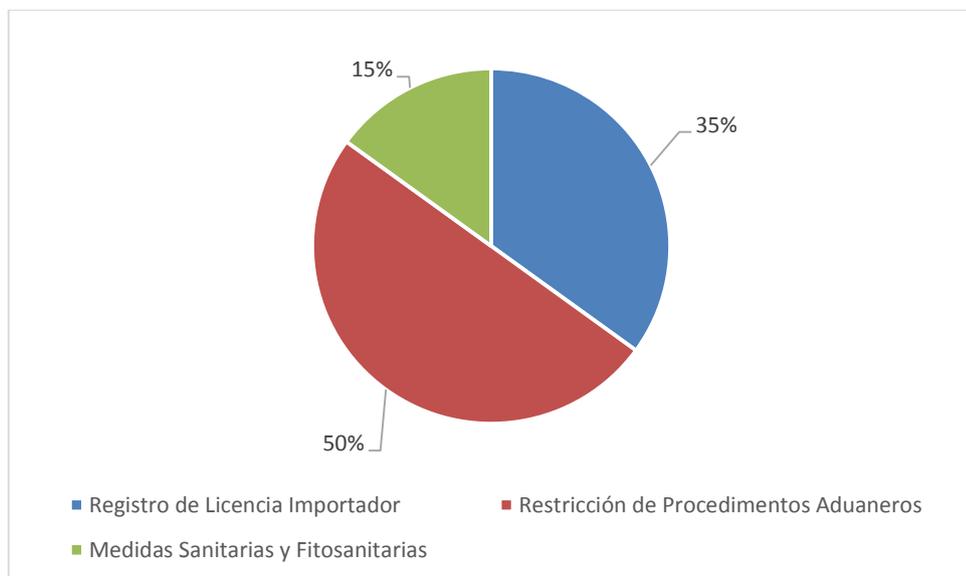
Cuadro V Barreras en el comercio exterior.

Variable	Frecuencia	%
Registro de Licencia Importador	136	35
Restricción de Procedimientos Aduaneros	195	50
Medidas Sanitarias y Fitosanitarias	59	15
Otro especifique	0	0
Total	390	100

Fuente: 390 encuestados

De los 390 encuestados, 195 personas para un 50% establece que las principales barreras en el comercio exterior son las restricciones de procedimientos aduaneros, 136 personas para un 35% que son el Registro de importador, y 59 personas para un 15% que son las medidas sanitarias y fitosanitarias.

Gráfico V Barreras en el comercio exterior.



Fuente: Cuadro V

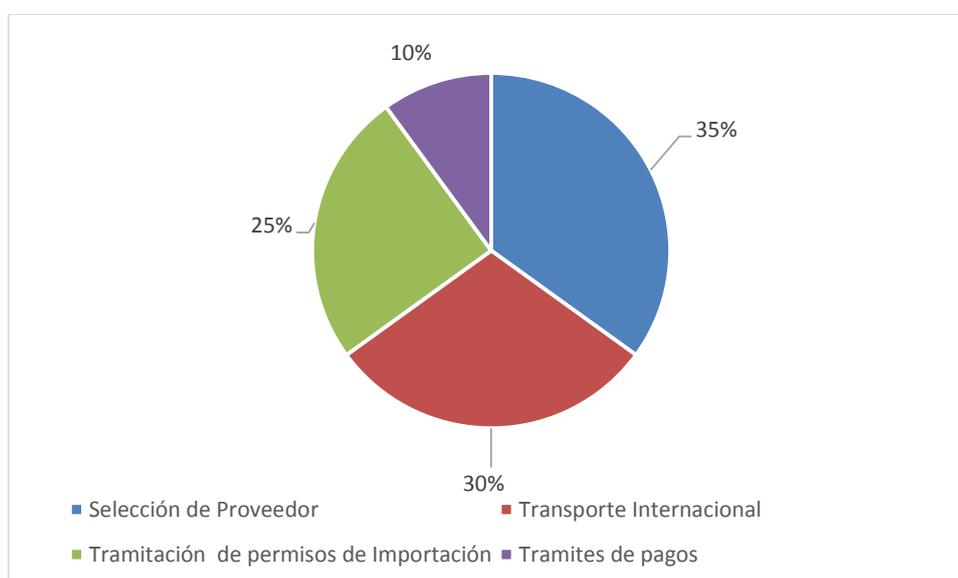
Cuadro VI Dificultades para Realizar una Negociación Internacional

Variable	Frecuencia	%
Selección de Proveedor	136	35
Transporte Internacional	117	30
Tramitación de permisos de Importación	98	25
Tramites de pagos	39	10
Total	390	100

Fuente: 390 encuestados

De los 390 encuestados, 136 personas para un 35% presentan más dificultades a la hora seleccionar al proveedor, 117 personas para un 30% en el transporte internacional, 98 personas para un 25% en la tramitación de permisos de importación y 39 personas para un 10% en los tramites de pago.

Gráfico VI Dificultades para Realizar una Negociación Internacional



Fuente: Cuadro VI

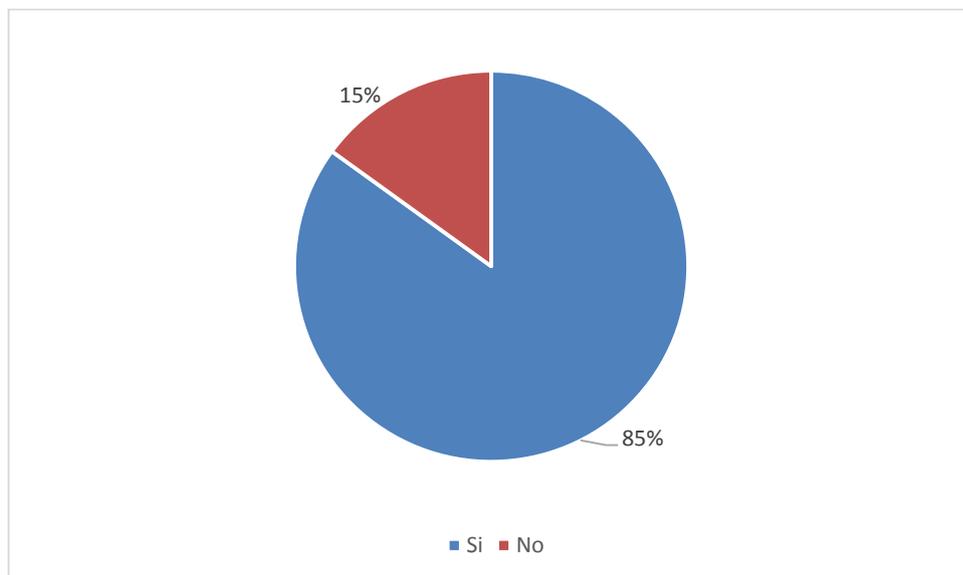
Cuadro VII Nivel de aceptación de la empresa Outsourcing

Variable	Frecuencia	%
Si	331	85
No	59	15
Total	390	100

Fuente: 390 encuestados

De los 390 encuestados, 331 personas para un 85% consideran que una agencia de outsourcing para la compra de materia prima en el exterior y manejo de carga facilitaría el desarrollo de estos procesos a los importadores y futuros importadores, mientras que 59 personas para un 15% consideran que no es conveniente porque aumentan los costos a la empresa.

Gráfico VII Nivel de aceptación de la empresa Outsourcing



Fuente: Cuadro VII

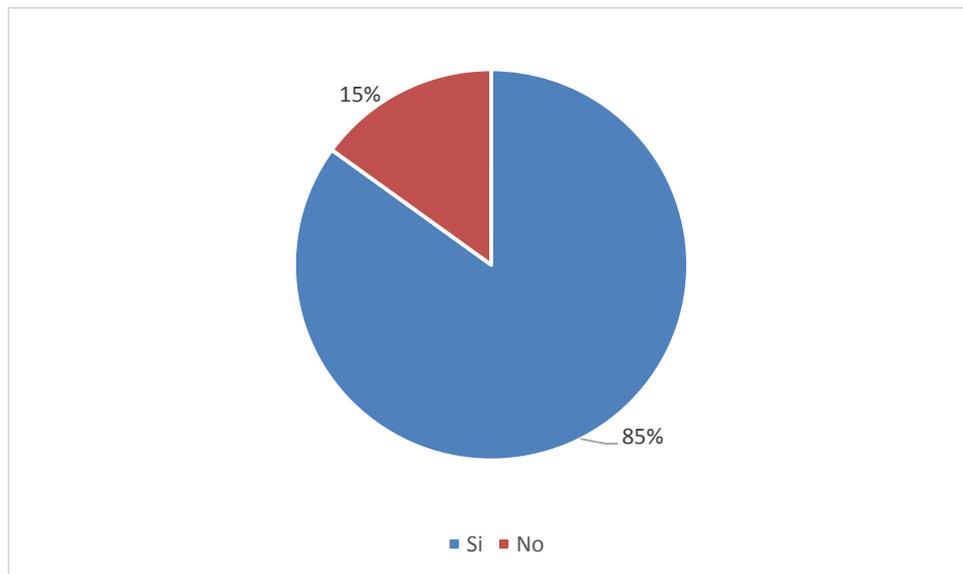
Cuadro VIII Contratación de la agencia de Outsourcing

Variable	Frecuencia	%
Si	331	85
No	59	15
Total	390	100

Fuente: 390 encuestados

De los 390 encuestados, 331 personas para un 85% contratarían los servicios de la agencia de outsourcing para la compra de materia prima en el exterior y manejo de carga, mientras que 59 personas para un 15% consideran que no lo harían porque consideran que aumentan el costo del producto y evita que los importadores se involucren en el proceso de negociación y logística de sus compras.

Gráfico VIII Contratación de la agencia de Outsourcing



Fuente: Cuadro VI

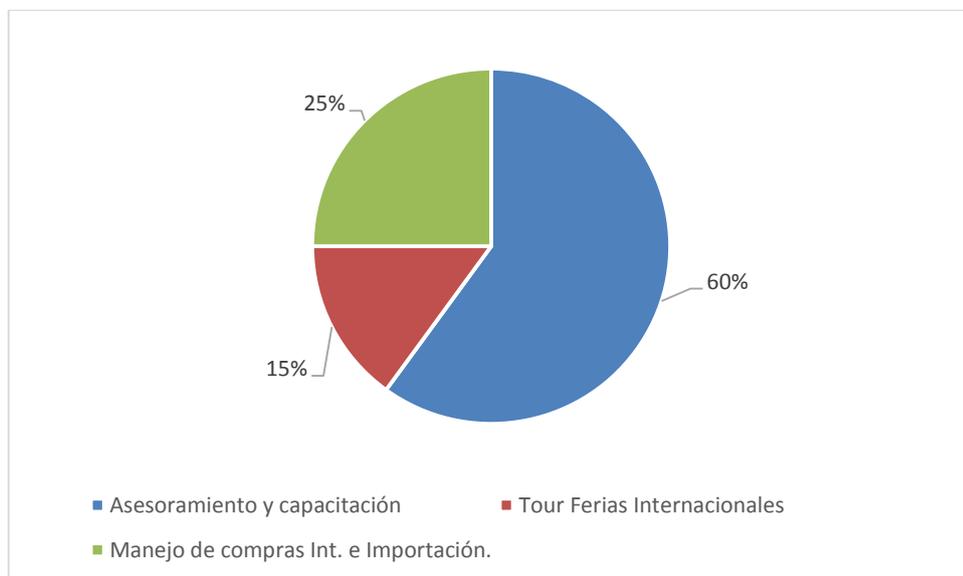
Cuadro IX Servicios que faciliten el intercambio comercial

Variable	Frecuencia	%
Asesoramiento y capacitación	234	60
Tour Ferias Internacionales	58	15
Manejo de compras Int. e Importación.	98	25
Otro especifique	0	0
Total	390	100

Fuente: 390 encuestados

De los 390 encuestados, 234 personas para un 60% considera que uno de los servicios que facilitaría el intercambio comercial sería asesoramiento y capacitación en el manejo de compras internaciones, 98 personas para un 25% considera que sería el manejo de compras Internacionales y carga a nivel general, mientras que 58 personas para un 15% consideran que la organización de tour a ferias internaciones sería uno de los servicios más necesarios.

Gráfico IX Servicios que faciliten el intercambio comercial



Fuente: Cuadro IX

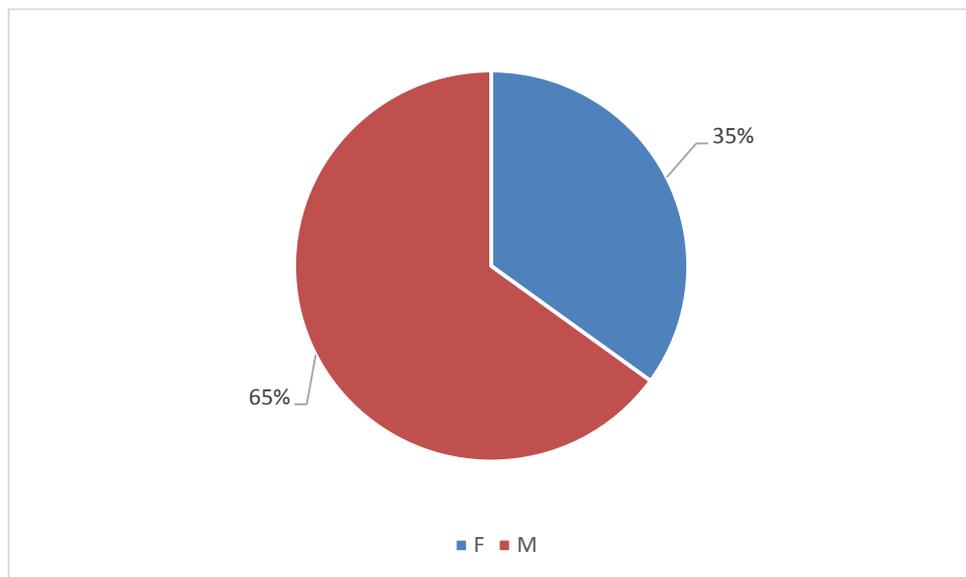
Cuadro X Sexo

Variable	Frecuencia	%
F	136	35
M	254	65
Total	390	100

Fuente: 390 encuestados

De los 390 encuestados, 254 personas para un 65% fueron hombres, mientras que 136 personas para un 35% fueron mujeres.

Gráfico X Sexo



Fuente: Cuadro X

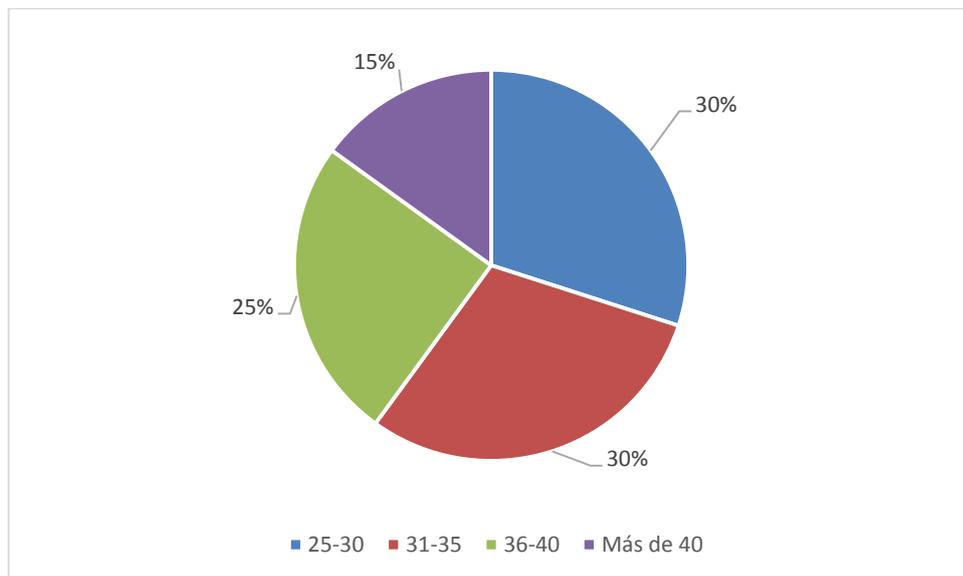
Cuadro XI Edad

Variable	Frecuencia	%
25-30	117	30
31-35	117	30
36-40	98	25
Más de 40	58	15
Total	390	100

Fuente: 390 encuestados

De los 390 encuestados, 117 personas para un 30% oscila entre 25-30 años de edad, 117 personas para un 30% entre 31-35 años, 98 personas para un 25% entre 36-40 años, mientras 28 personas para un 15% se encuentra en un rango de más de 40 años.

Gráfico XI Edad



Fuente: Cuadro XI

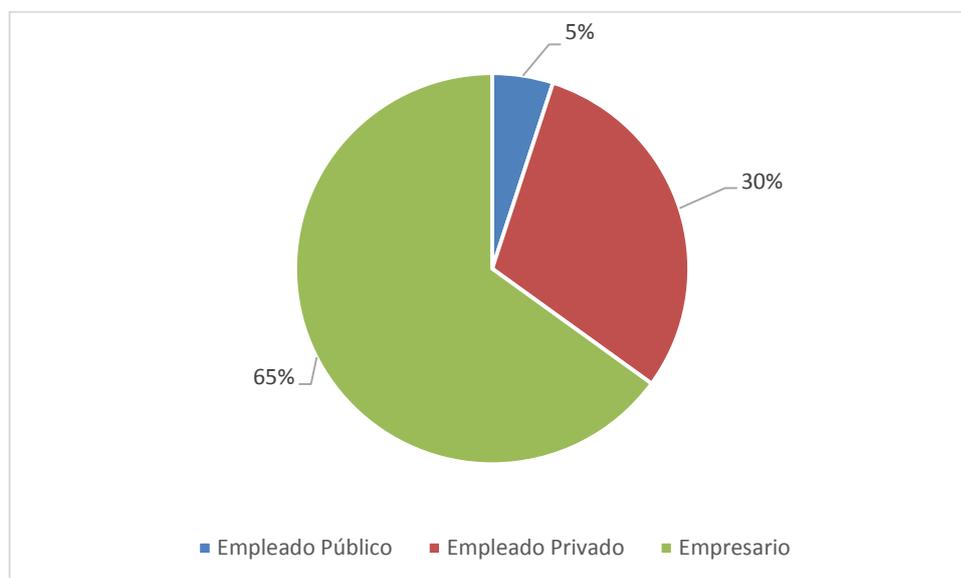
Cuadro XII Ocupación

Variable	Frecuencia	%
Empleado Público	19	5
Empleado Privado	117	30
Empresario	254	65
Total	390	100

Fuente: 390 encuestados

De los 390 encuestados, 254 personas para un 65% son empresarios, 117 personas para un 30% son empleados privados, mientras que 19 personas para un 5% son empleados públicos.

Gráfico XII Ocupación



Fuente: Cuadro XII

2.4.1.2 Análisis de la encuesta

La encuesta se realizó a 390 personas del área de importación y compras internacionales de la zona metropolitana y oriental de Santo Domingo, la misma servirá de base para el desarrollo de una agencia de outsourcing para la compra de materia prima en el exterior y manejo de carga en la República Dominicana.

Los resultados de la investigación realizada arrojaron las siguientes conclusiones, partiendo del cuestionario realizado:

En cuanto al manejo que las compras internacionales e importaciones, de los 390 encuestados, 293 personas para un 75% prefiere trabajar directo con el proveedor; por otra parte 195 personas para un 50% prefiere utilizar el término FOB (entrega de la mercancía en puerto, lo que indica que los importadores prefieren negociar sus cargas directamente con el exportador y negociar sus fletes localmente, ya que depende del volumen de mercancías que maneja el importador puede conseguir mejores fletes para el transporte de su carga con negociaciones locales a través de navieras y agentes de carga.

De los 390 encuestados, 215 personas para un 55% establecen que los tratados internacionales son unos de los factores que más favorecen el comercio exterior, a través de las desgravaciones en las partidas arancelarias de algunos productos, mientras otros se encuentran totalmente exentos, además que materializan la idea de apertura e integración que lleva como consecuencia el disfrute de oportunidades entre las naciones.

En lo que se refiere a las principales barreras que surgen al momento de incursionar en el comercio exterior de los 390 encuestados, 195 personas para un 50% establece que las principales barreras en el comercio exterior son las restricciones de procedimientos aduaneros, ya que cada país tiene políticas aduaneras distintas, requieren documentos y permisos distintos de acuerdo al tipo de producto.

En cuanto a los procedimientos más difíciles para el importador en el proceso de compra internacional de los 390 encuestados, 136 personas para un 35% presentan más dificultades a la hora seleccionar al proveedor en el exterior,

ya que se les dificulta encontrar el proveedor adecuado y realizar inspecciones en origen para verificar que el exportador está debidamente constituido en origen y que es un suplidor confiable.

En lo que respecta a la factibilidad del desarrollo de una agencia de outsourcing de los 390 encuestados, 331 personas para un 85% consideran que una agencia de outsourcing para la compra de materia prima en el exterior y manejo de carga facilitaría el desarrollo de procedimientos a los importadores y futuros importadores e incluso contratarían el servicio, mientras que 59 personas para un 15% consideran que no es conveniente porque aumentan los costos a la empresa y evita que los importadores se involucren en el proceso de negociación y logística de sus compras.

En lo referente a los servicios más rentables para la agencia de outsourcing tanto para importadores actuales como potenciales de los 390 encuestados, 234 personas para un 60% considera que uno de los servicios que facilitaría el intercambio comercial sería asesoramiento y capacitación en el manejo de compras internacionales, 98 personas para un 25% considera que sería el manejo de compras Internacionales y carga a nivel general, mientras que 58 personas para un 15% consideran que la organización de tour a ferias internacionales de exportadores sería uno de los servicios más necesarios.

Con relación a los datos demográficos de los 390 encuestados, 254 personas para un 65% fueron hombres, 117 personas para un 30% oscila entre 25-30 años de edad, 117 personas para un 30% entre 31-35 años, por otra parte 254 personas para un 65% son empresarios (importadores), 117 personas para un 30% son empleados privados del área de importación y compras internacionales.

2.4.2 Entrevista a Gerente de Aduanas.

La entrevista se realizará con el objetivo de:

- Conocer los antecedentes y evolución del sistema aduanero Dominicano.

- Identificar las ventajas y desventajas de las políticas aduaneras en la República Dominicana.
- Determinar la viabilidad de una agencia de outsourcing para el manejo de carga internacional en el desarrollo de trámites aduanales.

2.4.2.1 Análisis de la entrevista al Gerente de Aduanas.

En la entrevista realizada a la Sra. Magalys de la Cruz, con más 12 años de experiencia en el área de aduanas; donde se conversó cómo ha evolucionado el sistema aduanero dominicano, las ventajas y desventajas de las políticas aduaneras y la viabilidad de una agencia de outsourcing para el manejo de carga internacional en el desarrollo de trámites aduanales.

El sistema aduanero Dominicano ha evolucionado enormemente con el paso de los años, de ser un sistema totalmente manual, donde las comunicaciones, autorizaciones requerían la presencia física de los solicitantes a la DGA, los formularios de declaración aduanera se realizaban a máquina, lo que daba paso a que hubiese una mayor corrupción en los puertos, había un mayor flujo de dinero para agilizar los procesos, el personal se manejaba de forma desleal y existía un fuerte abuso de poder, con el tiempo gestiones se hacen mucho más rápido, los documentos que se requieren para realizar la declaración de importación se obtienen con mayor facilidad y los procedimientos están predeterminados para cada régimen (consumo / zonas francas/ fiscal) que se trabaja.

Con el surgimiento del sistema de integración Aduanera (SIGA) los procesos son más ágiles, los importadores pueden monitorear sus cargas vía electrónica y cualquier corrección, documentación se puede entregar a las autoridades aduaneras en menos tiempo.

Este sistema es una de las principales ventajas que posee la aduana Dominicana, facilitando los procedimientos, con acceso 24 horas vía web, los despachos y verificaciones son más rápidos, pero también están las

desventajas aún existe un personal poco capacitado, por lo que en muchos casos las informaciones a los importadores llega distorsionada, lo que retrasa sus trámites aduanales, cada colecturía se maneja con reglas distintas. Es recomendable unificar los procedimientos y capacitar debidamente al personal.

Las agencias de outsourcing para el manejo de carga internacional en el desarrollo de trámites aduanales, constituye una ayuda para el importador descargándolo de la realización de estos trámites que demandan tiempo y asesorándolos para transportar y nacionalizar sus mercancías de acuerdo a las leyes dominicanas.

2.4.3 Entrevista a Gerente de Compras Internacionales.

La entrevista se realizará con el objetivo de:

- Conocer los elementos más importantes dentro de una negociación internacional.
- Identificar los elementos que facilitan y dificultan el comercio exterior.
- Detectar el nivel de aceptación de las empresas de outsourcing para el manejo de compras internacionales.
- Determinar qué tipos de servicios podrían facilitar el proceso de compras internacionales.

2.4.3.1 Análisis de la entrevista al Gerente de Compras Internacionales.

En la entrevista realizada a la Sra. Celandia Domínguez, con más 14 años de experiencia en compras internacionales, en empresas de diferentes ramas como construcción, aeropuertos, manufactura y distribución; se abarcaron temas acerca de los diferentes elementos que intervienen dentro de una negociación internacional, las dificultades y facilidades que enfrentan los importadores, el nivel de aceptación de las empresas de outsourcing para el manejo de compras internacionales y los servicios que podrían ofrecer este tipo de empresas para facilitar el proceso de compras e incentivar el intercambio comercial entre la República Dominicana y el resto del mundo.

Durante la entrevista la Sra. Domínguez indicó que lo ideal al momento de comprar en el exterior es conseguir el costo adecuado del producto, que el mismo sea más económico que comprar localmente, además considerar aspectos como: Precio, calidad y términos de pago; por otra parte se debe adicionar también el medio de transporte y la entrega, pues de nada sirven los primeros tres aspectos si el producto no llega cuando se necesita.

Una de las principales barreras que pueden surgir al comercializar en el exterior son los monopolios y abusos de poder a nivel nacional, las condiciones de pago, ya que la mayoría de los suplidores exigen prepago cuando se trata de la primera compra; la depuración de clientes del Caribe, sobre todo República Dominicana, es más exigente ya que se tiene fama de pagar tarde, y efectivamente muchas veces es así, no siempre la empresa puede hacer desembolso para cada compra por la carga financiera que esto representa; otra barrera es la credibilidad del suplidor en cuanto a entrega y calidad. Por ejemplo los chinos tienen mucha fama de engañar a las empresas, hackeando correos de empresas establecidas y estafando a terceros. Por lo que se debe tener mucho cuidado, además esto provoca temor a la hora de comprar.

Los permisos locales, ya que algunas instituciones tienen procedimientos burocráticos que entorpecen y retrasan el proceso, como lo es Ganadería, Ministerio de Defensa, Interior y Policía, Salud Pública y Agricultura.

Pero también existen muchas facilidades por parte de las aduanas dominicanas, como son los acuerdos y tratados internacionales que ofrecen a los importadores tasas arancelarias bajas para determinados bienes, inclusive tasa cero para una lista determinada, además el sistema de Aduanas, el cual está muy modernizado lo que facilita y agiliza los procesos y la incorporación de navieras que antes no llegaban a los puertos del país, así como la ampliación de forwarders o agentes de carga lo que brinda más opciones a la hora de importar.

Un factor crítico de éxito para las empresas es contar con un buen proveedor, además de un aliado para el transporte y nacionalización de la mercancía que contribuya a abaratar el costo de la importación y evitar que se encarezca el producto.

Una empresa de outsourcing para el manejo de compras internacionales facilitaría el proceso de importación y contribuye a la reducción de costos administrativos en la empresa, por ejemplo la misma puede luego que el área de compras cierre la negociación, realizar todo el proceso de seguimiento, logística y nacionalización de la mercancía. Además la misma podría ofrecer los servicios de fletes (tarifas de transportes terrestres, aéreos y marítimos.), seguimiento del embarque, trámites y documentos que conlleve, de acuerdo al origen, para agilizar el proceso de aduanas, aplicación de los tratados internacionales hasta la entrega al almacén del cliente; pudiera inclusive depurar al proveedor/embarcador, es decir investigar que sea una empresa confiable y coordinar inspecciones en origen previo al embarque, a solicitud del cliente, sobre todo para los embarques de China.

2.5 Análisis de datos históricos 2009-2013

Cuadro XIII Datos históricos Importaciones/ Exportaciones

Valor FOB USD		
Año	Importación	Exportación
2009	9,776,805,367.10	1,347,756,053.08
2010	12,641,948,875.42	1,978,582,817.63
2011	14,026,558,500.56	2,481,000,578.09
2012	14,428,706,275.27	2,952,936,860.91
2013	13,574,715,338.30	3,487,714,168.30

Fuente: Departamento de estadísticas de la DGA

El cuadro de referencia obtenido según el informe de la oficina de estadísticas de la Dirección General de Aduanas de los bienes importados y exportados de la República Dominicana en valor FOB es dólares, muestra que en el país la cantidad de bienes importados es mayor que los bienes exportados lo que refleja un déficit en la balanza comercial.

A través de los años las importaciones se han ido incrementado en el país, lo que se refleja en la gran cantidad de productos importados que se encuentran en los diferentes establecimientos comerciales, muchos empresarios consideran que es más factible comprar productos en el exterior que localmente, lo que también despierta la necesidad de pequeños y medianos empresarios a introducirse en el mercado exterior en busca de mejores oportunidades, precios y productos que les permitan competir en el mercado local.

2.6 Diagnóstico de la investigación.

De acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación en base a las encuestas y entrevistas realizadas se determinó que existen múltiples aspectos que favorecen el proceso de compras internacionales en el país, en primer lugar están los acuerdos y tratados internacionales que ofrecen tasas arancelarias bajas e incluso tasa cero a determinados productos, además de la modernización del sistema aduanero el cual facilita y agiliza los procesos

de nacionalización de mercancías, están también los avances tecnológicos que han favorecido el intercambio comercial a nivel global, facilitando el acceso a la información y los procedimientos que se deben llevar a cabo para realizar una negociación internacional; además de la incorporación de navieras que antes no llegaban a los puertos del país, así como la ampliación de forwarders o agentes de carga lo que brinda más opciones a la hora de importar.

No obstante a las ventajas que se tiene en el proceso de importación, existen una serie de barreras tanto a lo externo e interno de la organización que dificulta la incursión de pequeños y medianos comerciantes al mercado exterior. Entre las barreras externas se encuentran: restricciones de procedimientos aduaneros leyes y normas que en ocasiones si el importador no está debidamente informado y preparado pueden evitar que la importación se lleve a cabo, Registro de importador en la República Dominicana que se realiza ante la Dirección General de Aduanas y requiere de una serie de pasos burocráticos, medidas sanitarias y fitosanitarias del país de origen / destino, así como también monopolios y abusos de poder de las instituciones que regulan e intervienen el comercio internacional en la República Dominicana.

En cuanto a los procedimientos más difíciles para el importador en el proceso de compra internacional están: la selección al proveedor en el exterior y el transporte internacional, tramitación de permisos de importación (permisos de Ganadería, Fuerzas Armadas, Interior y Policía, Salud Publica y Agricultura), tramites de pago a los exportadores; dichos procesos requieren de mucho conocimiento para llevarse a cabo con éxito y de manera adecuada.

Una empresa de outsourcing para el manejo de compras internacionales facilitaría el proceso de importación y contribuye a la reducción de costos administrativos en la empresa, facilita los procesos de seguimiento, logística y nacionalización de la mercancía. Además de ofrecer los servicios de fletes (tarifas de transportes terrestres, aéreos y marítimos) e incluso intervenir en el proceso de depuración y selección de proveedores internacionales, aligerando las responsabilidades de los importadores y contribuyendo a

través de capacitación y asesoramiento a que pequeños y medianos empresarios se sumen al comercio internacional.

La metodología de la investigación aplicada para el desarrollo del proyecto se fundamentó en el tipo de investigación es la descriptiva, para conocer el manejo de las compra internacionales e importaciones en la República Dominicana y los elementos que intervienen dentro del proceso. Se aplicaron los métodos de análisis con el fin de para analizar los diferentes elementos que intervienen en el proceso de compras internacionales, y las principales carencias que existen dentro del proceso importaciones en el país; el método deductivo para la evaluación del proceso de compras internacionales desde una perspectiva general; identificar las principales barreras que poseen los empresarios para incursionar en el mercado exterior y el método histórico para el análisis importaciones del 2009-13 versus las exportaciones de los mismos años a nivel nacional. Por otra parte se aplicaron como herramientas de investigación encuestas y entrevistas a un Gerente de Aduanas y un Gerente de Compras Internacionales. De esta forma se identifican las necesidades de este mercado.

Dentro del comercio exterior existen aspectos que favorecen el proceso de compras internacionales en el país como son: los acuerdos y tratados internacionales, la modernización del sistema aduanero, los avances tecnológico a nivel global, incorporación de navieras que antes no llegaban a los puertos del país, así como la ampliación de forwarders o agentes de carga. Por otra parte surgen una serie de barreras tanto a lo externo e interno de la organización que dificulta el proceso dentro de las cuales se encuentran: restricciones de procedimientos aduaneros, Registro de importador en la República Dominicana, medidas sanitarias y fitosanitarias del país de origen / destino, así como también monopolios y abusos de poder de las instituciones que regulan e intervienen el comercio internacional en la República Dominicana; por lo que el desarrollo de una agencia de outsourcing que ofrezca facilidades a los pequeños y medianos empresarios para incursionar en el mercado exterior, así como a los actuales importadores es una opción viable para este mercado.

CAPITULO III ELABORACION DEL PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA AGENCIA DE OUTSOURCING DEDICADA A LA COMPRA DE MATERIA PRIMA EN EL EXTERIOR Y MANEJO DE CARGA EN LA REPUBLICA DOMINICANA.

El proceso de negociación internacional implica un intercambio de información referente a precio, tiempo de entrega, garantía, términos de compra (inconterms), seguro por riesgos, flete y medios de pago de las mercancías. Es necesario que estos elementos sean manejados por los importadores y futuros importadores para poder incursionar con éxito al mercado internacional.

La elaboración del plan de negocios procura desarrollar la agencia de outsourcing para la compra de materia prima industrial en el exterior y manejo de carga, ofrecerá la oportunidad a pequeños y medianos empresarios de realizar sus compras en el exterior y abrir sus puertas al mercado global con un menor riesgo, evitando algunas barreras que pueden surgir durante el proceso tanto a lo externo como interno de la empresa.

El proyecto es innovador, debido a que esta agencia abarca todos los aspectos del comercio internacional desde la gestión de compras hasta la nacionalización de las mercancías, proporcionando facilidades a los importadores y futuros importadores para contrarrestar las barreras que puedan surgir durante el proceso de negociación internacional y aprovechar las ventajas que tenemos como país participe de múltiples acuerdos y tratados internacionales.

Para llevar a cabo el plan es necesario tener claro la naturaleza del negocio, la factibilidad del proyecto, servicios a ofrecer, desarrollo de objetivos, diseño de estrategias y tácticas, así como los recursos humanos, tecnológicos y financieros contribuyan al surgimiento y crecimiento de la agencia, para lograr la fidelización de los clientes a través de servicios innovadores y estrategias que faciliten el proceso de compras internacionales e importaciones.

3.1 Definición del proyecto.

De acuerdo a la investigación realizada el desarrollo de una agencia de outsourcing para la compra de materia prima industrial en el exterior y manejo de carga en la República Dominicana resulta factible debido a que existen barreras tanto a lo externo e interno de la organización que dificulta la incursión de pequeños y medianos comerciantes al mercado exterior e incluso pueden afectar a importadores actuales ya que cada día surgen nuevos procesos, cada país tiene sus propias leyes y normas, procedimientos aduaneros, medidas sanitarias y fitosanitarias; lo que puede ocasionar que si el importador no está debidamente informado y preparado, la importación no se lleve a cabo, por otra parte localmente también se deben agotar una serie de procedimientos como el Registro de importador, permisos de importación, los cuales requieren de una serie de pasos burocráticos, además de la selección del proveedor en el exterior, transporte internacional, tramites de pago a los exportadores; los cuales requieren conocimiento del proceso para llevarse a cabo con éxito.

Estas son algunas de las razones que hacen de la agencia de outsourcing un negocio prometedor, la misma más allá de realizar el manejo de compras internacionales e importaciones, proporcionará capacitación y asesoramiento a que pequeños y medianos empresarios para que incursionen al comercio internacional y a los importadores actuales para que puedan sacar el máximo provecho de sus negociaciones. Además de contribuir a la reducción de costos administrativos en la empresa, facilitar los procesos de seguimiento, logística y nacionalización de la mercancía, ofrecer los servicios de fletes (tarifas de transportes terrestres, aéreos y marítimos) e incluso intervenir en el proceso de depuración y selección de proveedores internacionales, aligerando las responsabilidades de los importadores y los procesos negociación internacional.

La agencia estará diseñada para realización de compras internacionales, incluyendo el proceso de importación y nacionalización de mercancías. Dicha agencia tendrá dos unidades de negocios gestión de compras internacionales y Servicios de transporte multimodales.

- Mercado Meta

El mercado meta se considera al grupo de clientes al que se debe captar, servir y dirigir los esfuerzos de mercadeo, para establecer estos posibles clientes es importante conocer aspectos elementales como edad, sexo, estado civil e ingresos, y otros más.

La importancia de realizar esta segmentación radica en la necesidad de identificar que prefiere el cliente.

El servicio va a estar dirigido a importadores de materias primas industriales y pequeños / medianos empresarios que deseen incursionar en el comercio exterior.

3.2 Servicios de la agencia de outsourcing

Servicios de la agencia de outsourcing de gestión de compras internacionales.

- Asesoría: asesoramiento empresarial de la gestión de compras internacionales, proceso de importación y nacionalización de mercancías.
- Gestión de permisos de importación: gestión de los permisos necesarios para la nacionalización de los productos en las entidades requeridas, como pueden ser: Ministerio de Defensa, Interior y Policía, Salud Pública y Agricultura.
- Cursos de capacitación: capacitación a importadores y futuros importadores para su desarrollo profesional y mejor cumplimiento de las exigencias del mercado.

- Selección de proveedores Internacionales: contacto y selección del proveedor o suplidor en el extranjero e inspección en origen.

Servicios de transporte multimodales.

- Importaciones Aéreas y Marítimas: Importaciones de mercancías variadas desde y hacia más de 320 países alrededor del mundo en toda Europa, América, Asia y África.
- Transporte de Productos perecederos: son aquellas mercancías que inician su descomposición de manera rápida y sencilla, estas requieren un clima especial (contenedores refrigerados) como es el caso de frutas, verduras, carnes, lácteos, entre otros.
- Transporte de Mercancías Peligrosas: son materias u objetos que presentan riesgo para la salud, para la seguridad de un país o que pueden producir daños en el medio ambiente, en las propiedades o a las personas. Dentro de estos se puede citar dinamita, reactivos químicos, lubricantes, baterías entre otros. La importancia de contar con transporte especial para mercancías peligrosas radica en que estas no deben ser mezcladas o transportadas con otro tipo de mercancía peligrosa, por que pudiera provocar reacciones físico-químicas dañinas o peligrosas para los humanos y el medio ambiente.
- Agencia Aduanal: desaduanización de mercancía consolidada o carga suelta, aérea, contenedores completos, mercancía peligrosa y productos pereceros, procedentes o hacia otras naciones.
- Almacenaje: almacenamiento de mercancías secas, refrigeradas y de uso controlado.

- Carga Terrestre: transporte de mercancía procedente o con destino a otras naciones por vía terrestre en territorio nacional.
- Seguro de Carga: ofrece a sus clientes el aseguramiento de la totalidad de su carga, el cual cubre en caso de daños o pérdidas de mercancías el total de la misma.

Todos los servicios ofrecidos ayudarán a los importadores actuales y potenciales a cumplir con los requisitos necesarios para realizar sus importaciones, fletes competitivos y la seguridad de que sus cargas lleguen al país en las condiciones apropiadas; pero sobretodo brindarán facilidades a los pequeños y medianos empresarios que deseen incursionar en el comercio exterior.

3.3 Objetivos

Los objetivos constituyen una herramienta vital para las empresas, ya que son los que determinan el camino que emprenderá la organización, que resultados se buscan, que se quiere lograr; por lo cual deben ser claros, precisos, alcanzables y medibles, los objetivos de la agencia de outsourcing son:

- Crear una cartera de clientes con un mínimo de 30 clientes entre importadores actuales y 20 importadores potenciales durante el primer año de operaciones.
- Realizar cursos de capacitación sobre aspectos relevantes de la gestión compras internacionales, proceso de importación y nacionalización de mercancías.

- Diseñar programas de selección e inspección de proveedores en el exterior.
- Establecer relaciones comerciales con navieras y agentes de carga a nivel nacional.

3.4 Desarrollo de Estrategias

Las estrategias juegan un papel vital para el cumplimiento de los objetivos, ya que representan el cómo vamos a lograr los mismos, además de ayudar a definir el plan de trabajo que seguirá la organización, para desarrollar sus unidades de negocios, entre las estrategias a aplicar se encuentran:

- Prospección de clientes con el fin de realizar un listado de clientes potenciales que puedan convertirse en clientes reales para la empresa, e implementación de ventas personales en todo Santo Domingo para dar a conocer la gama de servicios que ofrece la agencia.
- Dar a conocer la agencia de outsourcing para la compra de materia prima industrial en el exterior y manejo de carga a través del uso de las redes sociales.
- Organización de cursos / talleres dirigidos a importadores activos y a pequeños y medianos empresarios que deseen incursionar en el comercio exterior.
- Búsqueda de suplidores de materia prima a través internet y sistemas internacionales de acuerdo a los requerimientos de los clientes, así como realización de inspecciones a los proveedores en origen para

determinar que el mismo cumple con los requisitos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes y verificar que esté debidamente constituido.

- Programación de reuniones con navieras y agentes de carga que posean fletes competitivos, manejo de mercancías(carga general, refrigerada y peligrosa), así como servicios de transportación terrestre, marítima y aérea alrededor del mundo (Estados Unidos, Oriente, Europa, África, Centroamérica y el Caribe), con el fin de establecer relaciones comerciales para ofrecer el servicio de transporte multimodal.

La factibilidad de las estrategias aplicadas será evaluada cada mes en las reuniones colectivas mensuales, para determinar que se estén aplicando de manera adecuada, evaluar resultados y desarrollar medidas correctivas de ser necesario.

3.5 Diseño del plan operativo (Tácticas)

Las tácticas representan el plan de acción para llevar a cabo las estrategias planteadas, y constituye un proceso continuo dentro de la empresa, entre las tácticas a aplicar están:

- Realizar una lista de clientes potenciales utilizando como fuente el internet, páginas amarillas, listado de importadores 2009-2014 (emitido por la Dirección General de Aduanas), donde se clasificarán los importadores actuales y futuros importadores por cuentas A, B y C; con el fin de ofertarles los servicios de la agencia y convertirlos en clientes reales.

- El Gerente General trabajará la cuenta A con un mínimo de 5 visitas semanales y el asesor de negocios de la empresa las cuentas B/C; con un mínimo de 15 visitas semanales. Con cada visita se debe llenar un reporte diario que contenga: el tipo de mercancía que maneja el cliente, el tipo de transporte que utiliza para mover la carga, el volumen de carga que mueven mensualmente, términos de compra, y un espacio para comentarios de los clientes y el vendedor durante la visita.
- Implementación de promoción a la fuerza de ventas, El Asesor de Negocios tendrá el objetivo de ingresar a la empresa 30 clientes nuevos durante el año 2015, bajo la siguiente dinámica:

Cuadro XIV Ingreso de nuevos clientes

Ingreso de nuevos clientes/ Asesor de negocios											
Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
1	2	3	3	2	4	4	4	1	3	2	1

Fuente: Elaboración propia.

Si sobrepasa la meta establecida, será premiado con un fin de semana en un hotel de Punta Cana de cinco estrellas, para dos personas.

- Se llevarán a cabo reuniones de ventas semanales, para evaluar los resultados obtenidos cada semana, y determinar las estrategias y planes de acción necesarios para el cierre de negocios.
- A final de cada año en el mes de Diciembre se realizarán regalos a los clientes de la empresa, con el fin de estrechar el vínculo cliente/ empresa y fidelizar a los mismos.
- Uso de las redes sociales a través de una página en Facebook que contenga la naturaleza del negocio, en la cual se publicará información relacionada con la gestión de compras internacionales, ya

sean noticias, cursos/ talleres que se vayan a realizar de tal manera que resulte interesante para el público seguirnos.

Creación de una Página de Instagram en la cual se publicará fotos de los talleres impartidos con el propósito de motivar al público a pertenecer a la cartera de clientes de la agencia. De igual manera se difundirá a través de otras redes como Twitter enlaces de noticias e interés para el público.

- Coordinación de cursos y/o talleres de capacitación con Quality GB, Lead Consulting, Asociación de agentes de carga (ADACAM), Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana (CEI-RD).

Cada dos meses se realizarán cursos/ talleres, por un total de seis al año, los cuales serán los siguientes:

- Diplomado de Logística y Supply Chain Management.
 - Diplomado Gestión Aduanera, Importaciones y Acuerdos Internacionales.
 - Procedimientos Aduaneros en la República Dominicana.
 - Integración de la Cadena de Suministro y Estrategias de Negocios.
 - Estrategias de Transporte Global.
 - Compra y Abastecimiento Estratégico.
-
- Para la prospección y selección de proveedores internacionales se utilizará la Lista Clinton (oficialmente: Specially Designated Narcotics Traffickers o SDNT list), se le conoce como una "lista negra" de empresas y personas vinculadas de tener relaciones con dineros provenientes del narcotráfico en el mundo, la lista es emitida por la Oficina de Control de Bienes Extranjeros (Office of Foreign Assets Control (OFAC)) del Departamento del Tesoro de los Estados Unidos y fue creada en octubre del año 1995, por la Orden Ejecutiva 12978 emitido por el presidente Bill Clinton como parte de una serie de

normas para tomar medidas en la guerra contra las drogas y el lavado de activos. Además de utilizar como otras fuentes el Directorio de productores Químicos Mundial (Directory of World Chemical Producers), visitas a ferias Internacionales de Suplidores y el internet.

- Se llevarán a cabo inspecciones a suplidores en el país exportador en coordinación con agentes de carga internacional, que serán los aliados en el transporte de carga, esto se realiza con el fin de seleccionar proveedores confiables para los clientes y disminuir riesgos para la empresa.

3.6 Recursos

Los recursos constituyen un elemento fundamental para el alcance de los objetivos organizacionales, los cuales representan una fuente de utilidad para la entidad o empresa. Los recursos de la empresa se fundamenta en los Recursos Humanos que constituye el personal necesario para llevar a cabo los objetivos, los recursos tecnológicos que son las herramientas que facilitan y se complementan con el personal para realizar sus actividades y multiplicar su capacidad productiva; por otra parte están los recursos financieros que se representan por el dinero y bienes que constituyen el capital empresarial (valores, acciones, obligaciones).

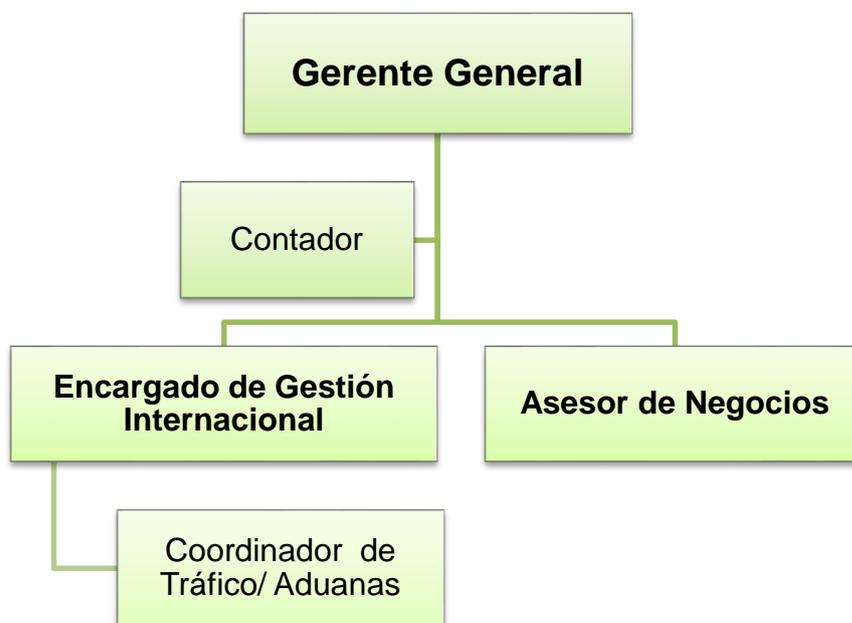
Es necesaria una correcta administración de los recursos empresariales para que la empresa pueda lograr sus objetivos propuestos a través de empleados capacitados y con un perfil bajo los lineamientos de la empresa, además de contar con una plataforma tecnológica que facilite la realización del trabajo y el registro de las transacciones y operaciones que efectúa la empresa.

Debido a la importancia de los recursos para cualquier organización es necesario el manejo eficiente de dichos recursos verificando el rendimiento y funcionamiento de los mismos para la satisfacción de las necesidades empresariales; la asignación de las funciones de cada recurso, así como su correcta gestión, uso y desarrollo.

3.6.1 Recursos Humanos

Los recursos humanos representan el conjunto de colaboradores que componen la empresa y representan una parte vital y sensible de la misma ya que los mismos poseen su cargo el manejo y administración de los demás recursos, la agencia de outsourcing para la compra de materia prima industrial en el exterior y manejo de carga, estará compuesta por la siguiente estructura organizacional:

Gráfico XIII Organigrama



Fuente: Elaboración propia.

- Gerente General

Es responsabilidad del gerente general planear, organizar, dirigir y controlar las actividades organizacionales, es el encargado de la toma de decisiones y los cursos alternativos de acción a realizar.

Perfil del Puesto

- Licenciado en Administración de Empresas / Mercadeo o carreras afines.
- Edad de 27-35 años.
- Inglés Avanzado.
- Conocimiento avanzado de Office.
- Mínimo 5 años de experiencia en el área de compras internacionales, importaciones y aduanas.
- Salario: RD\$ 40,000/ combustible/ Flota.

Funciones Principales

- Establecer objetivos, políticas y planes a desarrollar, en coordinación a las demás unidades departamentales.
- Velar por el buen funcionamiento de la empresa y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Autorizar los procedimientos de compras (materia prima, precio y calidad).
- Aprobar proyectos y talleres de capacitación.
- Manejar las cuentas especiales.
- Desarrollar estrategias para maximización de capital (mejoras constantes, planes y proyectos).
- Realizar evaluaciones de planes e implementar medidas correctivas de ser necesario.

Cursos de Capacitación en Función del Puesto

- Maestría en Comercio Internacional.

Plan de compensación del Gerente General:

- Combustible: RD\$ 10,000 mensual
- Flota: Android / 600 minutos/ Internet Ilimitado

- Contador

Es responsabilidad del contador planificar, organizar y coordinar las actividades relacionadas con el área de contabilidad, bajo los principios contables generalmente aceptados y políticas de la empresa. Es un empleado externo de la compañía, solo tendrá que asistir a la empresa una vez a la semana.

Perfil del Puesto

- Licenciado en contabilidad.
- Edad de 30-40 años.
- 5 años de experiencia (preferiblemente)
- Salario: RD\$ 20,000

Funciones Principales

- Contabilizar las operaciones de la empresa (movimientos y registros contables de activos, pasivos, ingresos y egresos.)
- Elaborar y controlar presupuestos y costos.
- Llevar los libros generales de compra y venta mensualmente.
- Realizar la relación de cuentas por pagar y cuentas por cobrar.

- Asesor de negocios

Es responsabilidad del asesor de negocios canalizar los clientes potenciales para la empresa y mantener la cartera de clientes reales tanto para los servicios de gestión de compras internacionales, transporte multimodal y cursos de capacitación

Perfil del puesto

- Licenciado en Mercadeo / Administración de Empresas o carreras afines.

- Maestría o Post-grado en Dirección Comercial/ Alta gestión empresarial/ logística.
- Inglés Avanzado.
- Conocimiento avanzado de Office.
- Salario: RD\$ 22,000/ Combustible/ Flota/ Comisiones

Funciones Principales

- Realizar prospecciones de clientes y seguimiento de cartera actual.
- Organizar el tiempo, preparar rutas de ventas y coordinar visitas a clientes actuales y potenciales.
- Negociar tarifas con navieras y agentes de carga, así como los precios con los suplidores.
- Realizar cotizaciones de ventas.
- Presentar de ofertas, manejo de objeciones y cierre de ventas bajo los precios y condiciones establecidos por la empresa.
- Definir de las necesidades de material promocional y relaciones públicas de la empresa.
- Realizar informes de gestión diaria, mensual, trimestral y anual.
- Dar Seguimiento post-venta y análisis de cumplimiento de objetivos.

Cursos de Capacitación en Función del Puesto

- Diplomado Dirección y Ejecución de Proyectos.
- Diplomado Gerencia de Ventas.

Plan de compensación del Asesor de negocios:

- Combustible: RD\$ 8000 mensual
- Flota: Android / 300 minutos/ Internet Ilimitado
- 10% de comisiones por ganancia neta.

- Encargado de Gestión Internacional

Es responsabilidad del encargado de gestión internacional establecer e implementar las actividades necesarias para realizar el proceso de compras internacionales.

Perfil del Puesto:

- Ing. Industrial/ Administrador
- Edad de 25-35 años.
- Maestría-Postgrado en Operaciones, Logística, Calidad y Productividad, Administración o Administración Estratégica. (Preferiblemente)
- Conocimientos básicos de MRP y Supply Chain Management (Preferiblemente)
- Conocimiento avanzado de Office.
Inglés avanzado.
- Mínimo dos años de experiencia en el área de Planificación y Compras de materiales.
- Salario: RD\$ 28,000/ Flota

Funciones Principales:

- Realizar prospecciones y selección de proveedores internacionales.
- Organizar las inspecciones de suplidores en origen.
- Realizar cuadro comparativo de precios de los suplidores para la decisión de compra.
- Generar órdenes de compras de materias primas e insumos.
- Enviar vía e-mail o fax las órdenes de compra firmadas y selladas a los suplidores.
- Actualizar la información de los proveedores actuales y potenciales en el sistema.
- Coordinar viajes a ferias internacionales de suplidores para clientes de la empresa.
- Interactuar con el Dpto. de Tráfico/Aduanas para el seguimiento de órdenes colocadas.

- Realizar otras labores afines y complementarias del puesto y/o a solicitud de su supervisor.

Cursos de Capacitación en Función del puesto

- Diplomado Logística y Supply Chain Management
- Diplomado Alta Gestión de Negocios

- Coordinador Tráfico-Aduanas

Es responsabilidad del coordinador de tráfico-adiuanas Solicitar, dar seguimiento y recibir los documentos necesarios para desaduanizar los embarques próximos a recibir, solicitar los detalles de los embarques. Así mismo debe mantener informados a los clientes en coordinación con el agente de carga naviera encargado(a) de realizar el transporte de la mercancía.

Perfil del Puesto

- Estudiante de término o Licenciado en Administración de Empresas / Mercadeo o carreras afines.
- Edad de 21-32 años.
- Inglés intermedio.
- Conocimiento avanzado de Office.
- 1 año de experiencia (preferiblemente)
- Salario: RD\$ 18,000/ Flota

Funciones Principales:

- Recibir el expediente generado por los compradores para poder solicitar los documentos necesarios al proveedor y/o naviera.
- Solicitar las copias de la documentación necesaria para comenzar el trámite de desaduanización de los materiales solicitados.
- Solicitar y dar seguimiento a los documentos originales de la mercancía en tránsito.

- Solicitar fechas de embarque a los proveedores y mantener un seguimiento estricto.
- Canalizar las reclamaciones.
- Manejo y actualización de redes sociales.
- Realizar otras labores afines y complementarias del puesto y/o a solicitud de su supervisor.

Cursos de Capacitación en Función del Puesto

- Diplomado Gestión Aduanera, Importaciones y Acuerdos Internacionales
- Diplomado Gestión y Manejo cargas Marítimas, Aéreas y Terrestre.

3.6.1.1 Planes de compensación y beneficios de ley

- Remuneración:

El pago del salario será efectuado los días doce (12) y veintisiete (27) de cada mes; si el día de pago coincida con días feriados o fines de semana, se pagará el día laborable anterior. La cuenta de ahorros se aperturará vía el Banco BHD León, en esta cuenta se depositará vía transferencias bancarias.

Los descuentos automáticos por ley serán por concepto de: Tesorería de la Seguridad Social (TSS), Colector de Impuestos Internos si el salario es mayor al establecido por la ley para fines de descuentos de Impuesto Sobre la Renta, y el AFP (Asociación de Fondo de Pensiones).

- Plan Básico de Salud:

Basado en la ley 87-01, todo empleado tiene derecho a elegir su ARS de preferencia, por lo que cada empleado, puede dirigirse una vez esté incluido en nómina a las instalaciones de dicha ARS a formalizar su Status.

- Infotep

La ley del INFOTEP (Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional) establece que las empresas están obligadas a aportar un porcentaje fijo ya establecido aplicado a los Sueldos/Salarios y Comisiones pagados mensualmente, así como un aporte por parte de los trabajadores en función del pago de bonificación; el aporte del empleado: Pago de Bonificación * 0.5% y el aporte del Empleador: Sueldos/Salario + Comisiones * 1%.

- Vacaciones:

Las vacaciones según el Art.177 pueden considerarse como un período de descanso o reposo que con disfrute de salario se concede anualmente al trabajador.

Después de un trabajo continuo no menor de un año ni mayor de cinco, el trabajador recibirá catorce (14) días de salario ordinario, en adición al salario que le corresponde por su descanso semanal y por los días feriados que se produzcan dentro de su período de vacaciones.

Después de un trabajo continuo no menor de cinco años, el trabajador recibirá dieciocho (18) días de salario ordinario, en adición al salario que le corresponde por su descanso semanal y por los días feriados que se produzcan dentro de su período de vacaciones.

- Regalía pascual o salario de navidad:

Estipulado en el artículo 219 de la ley 16-92, del Código de Trabajo. El mismo será otorgado al empleado la tercera semana del mes de diciembre.

- Bonificaciones:

En caso de que la empresa genere ganancias al cierre de cada año fiscal, cada empleado será beneficiado en el mes de Diciembre con un bono correspondiente a un salario, si dicho bono es mayor a lo establecido por la ley, serán aplicados descuentos de Impuesto Sobre la Renta.

- Comisiones de ventas y Bonos por Cumplimiento basados en cobros:

Las comisiones por ventas representan el 10% de las ganancias netas de las ventas que realice el asesor de negocios. Las comisiones se pagarán en base a los expedientes saldados por los clientes la primera semana de cada mes en dólares o su equivalente en pesos dominicanos; de acuerdo al reporte de comisiones realizado por el asesor(a).

Cuadro XV Cuota de ventas Netas

Cuota de Ventas Netas / Año 2015/ Valor USD				
	Cuota Trimestre 1	Cuota Trimestre 2	Cuota Trimestre 3	Cuota Trimestre 4
Gerente General	3,000	5,000	7,000	10,000
Asesor de Negocios	2,000	4,000	6,000	10,000

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro XVI Promedio de comisiones mensuales.

Promedio de Comisiones Mensuales/ Asesor de negocios/ Valor USD											
Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov	Dic
200	200	200	400	400	400	600	600	600	1000	1000	1000

Fuente: elaboración propia.

En el caso del gerente general, se le proporcionará un bono por cumplimiento de cuotas de ventas trimestrales, equivalente al 0.30% del total de las ganancias netas de las ventas, los cuales en base a las cuotas propuestas serían los siguientes:

Cuadro XVII Bono trimestral por cumplimiento

Bono Trimestral Por Cumplimiento / Valor USD				
Puesto	Cuota Trimestre 1	Cuota Trimestre 2	Cuota Trimestre 3	Cuota Trimestre 4
Gerente General	450	810	1,170	1,800

Fuente: Elaboración propia.

Otros beneficios adicionales

- Día Libre por Cumpleaños:

Como parte de los beneficios no monetarios la empresa otorgara el disfrute de un (1) día libre por concepto de Cumpleaños.

- Actividades de integración:
 - Reuniones mensuales del equipo: se llevarán a cabo una reunión colectiva mensualmente para evaluar el cumplimiento de objetivos, el correcto funcionamiento de cada departamento, con el fin de determinar la efectividad de las estrategias aplicada y reforzar las que sean necesarias.
 - Reuniones departamentales: el Gerente General se reunirá con cada departamento individual, para evaluar los objetivos de cada área y velar porque el trabajo se esté llevando a cabo de manera adecuada.

- Celebración de cumpleaños mensuales: el último viernes de cada mes se partirá un bizcocho a los festejados del mes en curso, con el fin de mantener la unión de los miembros de la empresa.
- Celebración del día del trabajo: el 1 de mayo la empresa realizará un desayuno para celebrar el día del trabajo y honrar a sus colaboradores, para de este modo fomentar la integración organizacional.
- Fiesta de Navidad: la empresa organizará una actividad navideña la segunda semana de cada Diciembre.

3.6.1.2 Plan de inducción de personal

La inducción constituye un proceso de orientación organizacional que proporciona la empresa a sus empleados, para que estos conozcan las informaciones básicas de la empresa y los requerimientos para realizar el trabajo de manera satisfactoria. En esta etapa se busca la adaptación y ambientación del nuevo empleado; la inducción será realizada por el jefe inmediato.

En el caso de los puestos de asesor de negocios y encargado de gestión Internacional la inducción la realizara el gerente general; para el puesto de coordinador de tráfico la inducción la realiza el encargado de gestión internacional. El propósito de la inducción es proporcionar al nuevo empleado información acerca de la empresa, así como también las tareas a desempeñar y expectativas de desempeño, es decir lo que empresa espera de ellos.

El primer día del empleado en la empresa, la misma debe proporcionarle los siguientes documentos:

- Manual de bienvenida: el cual debe incluir las informaciones generales de la empresa, historia, políticas, misión, visión, valores y organigrama.
- Descripción del puesto y funciones.
- Reglamentos de trabajo.
- Extensiones telefónicas de toda la organización.
- Contrato de trabajo.

El proceso consta de dos etapas y tendrá una duración de dos semanas, dividida en las siguientes etapas:

Etapa 1: en esta etapa se le provee al empleado las informaciones generales de la empresa: historia, políticas, misión, visión, valores y organigrama; los requerimientos del puesto, presentación de los compañeros de trabajo, lugar de trabajo (puesto físico), además se les asignará los elementos materiales necesarios para realizar su trabajo (material gastable, computadora, flota).

Etapa 2: en esta etapa se le informará a los empleados políticas y procedimientos del puesto, objetivos de su área de trabajo, sistemas de información y controles, manejo del programa ERP utilizado en la empresa; y se establecerán controles para evaluar que el trabajo se realice de acuerdo a lo planeado.

Luego de que concluyan estas etapas el empleado debe de tener claro las actividades que desempeña la empresa, los objetivos generales y departamentales, sus funciones y los elementos claves para realizar sus labores de manera adecuada.

3.6.1.3 Programa de Evaluación de Desempeño

El programa de evaluación de desempeño es una herramienta fundamental dentro de la empresa para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, en ellos se puede evaluar la capacidad, rendimiento y fortalezas de cada

empleado, así como también identificar sus debilidades con el fin de desarrollar planes de capacitación que contribuyan a mejorar el desempeño de cada uno de ellos.

Las evaluaciones dentro de la agencia de outsourcing, estarán fundamentadas en los siguientes criterios:

- Conocimiento del Trabajo: El conocimiento que se posee sobre el negocio de la organización constituye un factor clave que contribuye a reducir la inestabilidad que podría provocar el desempeño de determinada función. Esto se resume en experiencia necesario para supervisar las funciones contratadas efectivamente.
- Capacidad Analítica: Toda Agencia debe tener la capacidad de entender cualquier situación compleja que se presente, identificando las implicaciones en la que puede incurrir y las posibilidades de manejar y razonar de forma abstracta.
- Desempeño de sus funciones: El proveedor del servicio, entiéndase la agencia debe desempeñar adecuadamente las funciones por las cuales fueron requeridos, en dado caso que no se esté cumpliendo o hayan indicios de falta de efectividad, se determinara una baja en la calidad del servicio brindado.
- Actitud: Es importante asumir una posición y/o actitud frente a los retos que representan los cambios en el entorno para la sostenibilidad de una empresa/agencia. La actitud debe estar basada en la visión constante de oportunidades, generación proactiva de ideas e implantación de mejoras.
- Habilidades técnicas: Un criterio que debe poseer toda agencia es la habilidad y el conocimiento para realizar actividades que incluyen métodos, procesos y procedimientos, lo que significa la representación de trabajar con determinadas herramientas y técnicas.

- Trabajo en equipo: El trabajo en equipo en los últimos años se ha convertido en una moda en la gestión de las organizaciones, pero a su vez es de difícil implementación, convertir el trabajo en equipo en un modo de gestión organizacional va de la mano con el establecimiento de políticas y actitudes por parte de personas en la organización con la visión de desarrollar estrategias, tácticas y técnicas para lograr resultados más allá de los esperados.

- Puntualidad: El grado de responsabilidad y compromiso en el desempeño de las funciones será vital para su reputación con el cliente.

- Servicio al cliente: El solo hecho de contar con una organización cuya fortaleza radique en la debilidad por sus cliente, brinda mejoras de calidad en sus productos o servicios, esto implica, entregas a tiempo, buen servicio al cliente, retroalimentación, buen trato, respeto entre otras cualidades que definen el agrado al cliente. Además esto permitirá establecer vínculos a largos plazos.

- Sentido de urgencia: La urgencia se presenta como el impulso de hacer las cosas bien en un acto, en la mayoría de casos las compañías terminan fracasando sino se enfrentan a los proyectos con sentido de urgencia que permite derribar los peores obstáculos y obtener resultados con base.

- Adaptación a los cambios: La capacidad de transición, es un criterio altamente valorado, ligado con el conocimiento representa un factor para reducir al mínimo la inestabilidad que pueda darse en algún cambio.

Cada uno de estos 10 elementos tendrá un valor de 10 puntos en la escala del 1-10, las evaluaciones serán aplicadas por el supervisor inmediato, la primera evaluación se le realizará al nuevo empleado a los 3 meses, con la finalidad de medir si es la persona idónea para ocupar el puesto, si la evaluación supera una calificación de 80%, el empleado seguirá en la empresa y se considera idóneo para el puesto; si la calificación es menor el empleado está sujeto a observación, cada calificación posee un significado, por ejemplo:

Cuadro XVIII Evaluación de Desempeño Trimestral

Calificación	Resultado
menos de 80	En observación
80	Bueno
90	Muy Bueno
100	Excelente

Fuente: Elaboración propia.

Luego las evaluaciones se realizarán de forma periódica anualmente, con el objetivo mantener al personal motivado, y de acuerdo a sus resultados, proporcionar aumentos en base a sus salarios netos:

Cuadro XIX Evaluación de Desempeño Anual

Calificación	Resultado	% Aumento
menos de 80	Necesita Mejorar	No Aplica
80	Bueno	5
90	Muy Bueno	7
100	Excelente	10

Fuente: Elaboración propia.

Con estas evaluaciones la empresa busca contar con un personal que realice sus funciones de manera eficiente, y de la misma forma mantenerlos motivados.

3.6.2 Recursos Tecnológicos

Los recursos tecnológicos constituyen un elemento fundamental para el logro de los objetivos de la organización y aliado vital en la realización de tareas, dentro de la agencia de outsourcing se contará con los siguientes recursos:

- Sistema ERP (sistemas de información gerencial): para integrar y manejar las operaciones de la empresa, como son: facturas, contabilidad, ventas, compras, cuentas por pagar, cuentas por cobrar y administración de recursos humanos.
- Internet: para una mayor flexibilidad en el trabajo, con acceso a correo electrónico (Microsoft Outlook).
- Servidor: servidor de seguridad (copia de respaldo), para salvaguardar las informaciones y la data empresarial.
- Computadoras: se utilizarán tres computadoras Dell de escritorio para el encargado de gestión internacional, el Contador y el coordinador de tráfico/aduanas, donde puedan tener un registro de sus labores diarias; dichas maquinas tendrán el sistema ERP y Microsoft Office.
- Laptop: se contará con dos laptops para el gerente general y el asesor de negocios, para tener un acceso permanente a las informaciones que requieren para llevar a cabo sus tareas eficientemente; dichas maquinas tendrán el sistema ERP y Microsoft Office.

- Impresora: la empresa tendrá dos impresoras una a blanco/negro para impresiones de múltiples documentos y otra a color para impresión de documentos originales.
- Scanner: para facilitar el envío de documentos electrónico.
- Flotas (Android): para tener contacto 24/7 con nuestros clientes y proveedores, las flotas serán asignadas al gerente general, encargo de gestión internacional, asesor de negocios y coordinador de tráfico.

3.6.3 Financieros

Los recursos financieros representan el capital o grado de liquidez que posee la empresa, estos recursos deben de generarse a partir de los servicios que ofrezca la empresa a su mercado meta.

3.6.3.1 Pronóstico de ventas

El pronóstico de ventas muestra las estimaciones o previsiones futuras de las ventas durante un periodo determinado, el pronóstico de la agencia de outsourcing está basado en métodos cualitativos, de acuerdo a la experiencia del Gerente General en la gestión de compras internacionales y servicios de importaciones, además de las cuotas de venta establecidas. Dicho pronóstico se realizó tomando en consideración las fluctuaciones del mercado mensualmente, ya que el mismo posee meses más rentables que otros, entre los meses de temporada alta están: Febrero, Marzo, Abril, Junio, Julio, Agosto, Octubre y Noviembre; mientras que los meses de menor demanda son: Enero, Mayo, Septiembre y Diciembre.

Cuadro XX Pronóstico de ventas 2015.

Pronóstico de Ventas Año 2015 / Agencia de Outsourcing													
Valor	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
USD	5,000.00	5,300.00	6,000.00	9,000.00	8,000.00	10,000.00	13,000.00	14,500.00	12,500.00	20,000.00	20,000.00	18,500.00	141,800.00
RD\$	225,000.00	238,500.00	270,000.00	405,000.00	360,000.00	450,000.00	585,000.00	652,500.00	562,500.00	900,000.00	900,000.00	832,500.00	6,381,000.00

Fuente: Elaboración propia.

3.6.3.2 Presupuesto de la agencia de Outsourcing.

El presupuesto representa el plan de acción que va a realizar la empresa en valores numéricos, mostrando un estimado de los ingresos y egresos que tendrá la empresa durante un periodo determinado.

El presupuesto de la agencia muestra una previsión mensual de los ingresos estimados, costos fijos y variables, así como los gastos en los que la empresa incurrirá en el año 2015.

Durante el primer mes se visualizar un capital inicial o de inversión de RD\$500,000.00, el cual se utilizará en la compra de activos para uso de la agencia, y contribuir con los gastos operacionales/ administrativos durante los primeros meses de operación de la misma, como también las ventas pronosticadas durante todo el año, lo que representa el total de ingreso previsto para el 2015.

Por otra parte se encuentran los costos fijos de la empresa equivalente al mantenimiento mensual de la oficina, además de los costos variables reflejados en el primer mes con la inversión más fuerte, que representan la compra de mobiliarios (escritorios, sillas, archivos) y recursos tecnológicos (Programa ERP, computadoras de escritorio, laptop, impresoras, servidor, escáner), con otra pequeña inversión en el mes ocho.

Por otro lado están los Gastos administrativos: salarios, bonificación (equivalente a un salario), aportes de AFP (7.10% de los salarios), SFS (7.09% de los salarios), infoted (1% de salarios y comisiones), regalía pascual, capacitación, fiestas; así como Gastos de ventas incentivos, gastos de representación, combustible, flotas, mantenimiento de vehículos y otros

gastos menores que puedan surgir; lo da como resultado las ganancias estimadas del año, solo visualizando perdidas en los meses de Febrero y Marzo, obteniendo el retorno de la inversión para el mes de Julio.

Cuadro XXI Presupuesto 2015

Presupuesto Año 2015 / Agencia de Outsourcing													
	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
Capital Inicial	500,000.00												500,000.00
Ventas totales Pronosticadas	225,000.00	238,500.00	270,000.00	405,500.00	360,000.00	450,000.00	585,000.00	652,500.00	562,500.00	900,000.00	900,000.00	832,500.00	6,381,500.00
Total de Ingresos	725,000.00	238,500.00	270,000.00	405,500.00	360,000.00	450,000.00	585,000.00	652,500.00	562,500.00	900,000.00	900,000.00	832,500.00	6,881,500.00
Costos Fijos:													
Alquiler Local	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	360,000.00
Agua	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	12,000.00
Luz	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	72,000.00
Telefono e Internet	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	180,000.00
Total costos fijos	52,000.00	52,000.00	52,000.00	52,000.00	52,000.00	52,000.00	52,000.00	52,000.00	52,000.00	52,000.00	52,000.00	52,000.00	624,000.00
Costos variables:													
Mobiliarios	150,000.00							15,000.00					165,000.00
Recursos Tecnologicos	200,000.00							25,000.00					225,000.00
Total costos Variables.	350,000.00												350,000.00
Gastos:													
Salarios	128,000.00	128,000.00	128,000.00	128,000.00	128,000.00	128,000.00	128,000.00	128,000.00	128,000.00	128,000.00	128,000.00	128,000.00	1,536,000.00
Comisiones Vendedores	9,000.00	9,000.00	9,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	27,000.00	27,000.00	27,000.00	45,000.00	45,000.00	45,000.00	297,000.00
Incentivos por Ventas			20,050.00			36,450.00			52,650.00				190,150.00
Bonificacion de la Compañia												128,000.00	128,000.00
Gastos Aportes Seguro Familiar de Salud	9,075.20	9,075.20	9,075.20	9,075.20	9,075.20	9,075.20	9,075.20	9,075.20	9,075.20	9,075.20	9,075.20	9,075.20	108,902.40
Administradora de Fondos de Pensiones	9,088.00	9,088.00	9,088.00	9,088.00	9,088.00	9,088.00	9,088.00	9,088.00	9,088.00	9,088.00	9,088.00	9,088.00	109,056.00
Infotep	4,250.00	4,250.00	4,250.00	4,250.00	4,250.00	4,250.00	4,250.00	4,250.00	4,250.00	4,250.00	4,250.00	4,250.00	51,000.00
Salario de Navidad												128,000.00	128,000.00
Gastos de Capacitación				30,000.00			30,000.00			40,000.00			100,000.00
Gastos de Representación	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	24,000.00
Gastos de Fiestas	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	120,000.00
Gastos de Celulares	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	96,000.00
Gastos de Combustible	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	216,000.00
Gastos de Mantenimiento Vehiculos	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	24,000.00
Otros Gastos	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	60,000.00
Total Gastos	204,413.20	204,413.20	224,463.20	243,413.20	213,413.20	249,863.20	252,413.20	222,413.20	275,063.20	280,413.20	240,413.20	577,413.20	3,188,108.40
Ganancias Estimadas	118,586.80	(17,913.20)	(6,463.20)	110,086.80	94,586.80	148,136.80	280,586.80	378,086.80	235,436.80	567,586.80	607,586.80	203,086.80	2,719,391.60

Fuente: Elaboración propia.

El desarrollo de la agencia de outsourcing para la compra de materia prima industrial en el exterior y manejo de carga es un proyecto innovador, debido a que esta agencia abarca todos los aspectos del comercio internacional desde la gestión de compras hasta la nacionalización de las mercancías, el mismo resulta factible ya que existen barreras tanto a lo externo e interno de la organización que dificulta la incursión de pequeños y medianos comerciantes al mercado exterior e incluso pueden afectar a importadores

actuales ya que cada día surgen nuevos procesos, además de aprovechar al máximo los recursos que tiene el país.

La agencia tendrá dos unidades de negocios los cuales son: gestión de compras internacionales y Servicios de transporte multimodales; el servicio va a estar dirigido a importadores de materias primas industriales y pequeños / medianos empresarios que deseen incursionar en el comercio exterior.

Entre los servicios de la agencia de outsourcing de gestión de compras internacionales están: asesoría, gestión de permisos de importación, cursos de capacitación y selección de proveedores Internacionales; en lo referente a Servicios de transporte multimodales están: importaciones Aéreas y Marítimas, transporte de Productos perecederos, transporte de mercancías peligrosas, agencia aduanal, almacenaje, carga terrestre y seguro de carga.

Los objetivos, estrategias y tácticas van encaminados a desarrollar la cartera de clientes de la agencia, establecer relaciones comerciales con proveedores de exterior, navieras y agentes de carga a nivel nacional, para poder satisfacer las necesidades de los clientes y ofrecer un servicio confiable y de calidad.

Los recursos constituyen un elemento fundamental para el alcance de los objetivos organizacionales, los cuales representan una fuente de utilidad para la entidad o empresa, los mismos están compuestos por: recursos humanos, recursos tecnológicos y recursos financieros, es necesario la correcta asignación de las funciones de cada recurso, así como su adecuada gestión, uso y desarrollo.

CONCLUSIÓN

La globalización ha contribuido de manera significativa a la apertura de los mercados, reduciendo las barreras entre los países y facilitando el comercio internacional a través de acuerdos, tratados y normas que favorecen el intercambio comercial entre los diferentes países a nivel mundial.

La importación de materia prima es un mercado que ha evolucionado de manera gradual en las últimas décadas en la República Dominicana, cada día más en el país se incrementa las importaciones de productos, ya que muchas empresas obtienen mayores beneficios al realizar sus compras en el exterior que localmente, además de ofrecerles a sus clientes variedad y productos de calidad a mejores precios.

Como se ha podido visualizar el país refleja un mayor número de importaciones que exportaciones, lo que no representa una ventaja en la economía nacional, pero no obstante a esto los importadores se benefician de una serie de acuerdos y tratados internacionales que ofrecen tasas arancelarias bajas e incluso tasa cero a determinados productos, además de la modernización del sistema aduanero el cual facilita y agiliza los procesos de nacionalización de mercancías y los avances tecnológicos que han favorecido el intercambio comercial a nivel global, facilitando el acceso a la información y los procedimientos que se deben llevar a cabo para realizar una negociación internacional.

Por otra parte también existen una serie de barreras tanto a lo externo e interno de la organización que dificulta la incursión de pequeños y medianos comerciantes al mercado exterior e incluso a importadores actuales; como son: restricciones de procedimientos aduaneros, leyes y normas, Registro de importador en la República Dominicana, medidas sanitarias y fitosanitarias del país de origen / destino; si el importador no está debidamente informado y preparado estos procesos pueden evitar que la importación se lleve a cabo.

Por estas razones la agencia de outsourcing para el manejo de compras internacionales facilitaría el proceso de importación y contribuye a la reducción de costos administrativos en la empresa, mejorando y agilizando

los procesos de seguimiento, logística y nacionalización de la mercancía. Además de ofrecer los servicios de fletes (tarifas de transportes terrestres, aéreos y marítimos) e incluso intervenir en el proceso de depuración y selección de proveedores internacionales, aligerando las responsabilidades de los importadores y contribuyendo a través de capacitación y asesoramiento a pequeños y medianos empresarios se sumen al comercio internacional; lo cual resulta un proyecto innovador en el mercado local ya que en el país no existe una empresa que provea todos estos servicios en un mismo lugar.

BIBLIOGRAFIA

- Aduanas, D. G. (2014). *Requisitos para el registro de importador*. Santo Domingo.
- Barahona, J. C., & Monge, G. (2006). *Aduanas: Competitividad y Normativa Centroamericana*. Costa Rica: EUNED.
- Beato, N. (2011). *Compraventa Internacional*. Santo Domingo: CEI-RD.
- Benetti, R. (2003). Negocios Internacionales. *Revista Desarrollo Empresarial* .
- Black, H. M. (2006). *Administración*. Mexico: Pearson.
- CEI-RD. (2013). *Dominicana Exporta*. Santo Domingo.
- Daniels, J. D. (2010). *Negocios Internacionales: ambientes y operaciones*. Mexico: Pearson.
- Daniels, R. y. (2013). *Negocios Internacionales: ambiente y operaciones*. Mexico: Pearson.
- DGA, D. g. (2014). *Normativas*. Santo Domingo.
- Horst, A. V. (20 de Septiembre de 2014). Consejo Nacional de Competitividad (CNC). *Listin Diario* .
- internacional, C. d. (2010). *Incoterms 2010*. Francia.
- Lerma, A. (2010). *Comercio y Marketing Internacional*. Mexico: CEBGAGE Learning.
- Lerma, A. (2007). *Comercio y Mercadotecnia Internacional*. Mexico: THOMSON.
- Mercado, S. (2006). *Compras: principios y aplicaciones*. Mexico: LIMUSA.
- Mercado, S. (2006). *Compras: Principios y aplicaciones*. México: LIMUSA.
- Nelson, C. (2010). *Manual de importaciones y exportaciones*. Mexico: McGrawHill.
- Presidencia Republica Dominicana*. (2014). Recuperado el 23 de 9 de 2014, de <http://www.presidencia.gob.do/direccion/direccion-general-de-aduanas-dga>
- Robúste, F. (2005). *Logística del Transporte*. Barcelona: Ediciones UPC.

Román, D. A. (2013). *Introducción al Comercio Exterior del MBA Dirección y Gestión Empresarial* . España: Escuela Europea de Dirección y Empresa.

Schneider, B. (2004). *Outsourcing*. Colombia: Grupo Editorial Norma.

Torres, M. M. (2013). *Transporte, operadores. redes*. España: Ediciones Dias de Santos.

ANEXOS

Anexo I Cuestionario

Encuesta del proceso de importación

Proyecto: Desarrollo de una agencia de outsourcing para la compra de materia prima en el exterior y manejo de carga en la Republica Dominicana.

1- ¿Ha hecho usted alguna importación hacia la Republica Dominicana?

A) Si B) No DESCONTINUAR

2-¿Cómo prefiere realizar sus compras?

- A) Contacto directo con el proveedor
- B) Representante local del proveedor
- C) Agencia de Outsourcing
- D) Otro especifique _____

3 -¿Qué tipo de término de compras prefiere a la hora de realizar una negociación internacional?

A) Exw B) Fob C) Cif D) Otro especifique _____

4 - ¿Cuáles aspectos favorecieron su incursión en el comercio exterior?

- A) Acuerdos y Tratados Internacionales.
- B) Modernización del sistema aduanero dominicano.
- C) Avances tecnológicos.
- D) Otro especifique _____

5- ¿Cuáles fueron las principales barreras que enfrentó al momento de incursionar en el comercio exterior?

- A) Registro de licencia de importador.
- B) Restricción de procedimientos aduaneros.
- C) Medidas satinarías y fitosanitarias.
- D) Otro especifique _____

6 - ¿Cuál es el proceso que más se le dificulta al momento de realizar una negociación internacional?

- A) Selección de Proveedor
- B) Transporte internacional
- C) Tramitación de permisos de importación.
- D) Otro especifique_____

7 - ¿Cree usted que una agencia de outsourcing para la compra de materia prima en el exterior y manejo de carga facilitaría el desarrollo de estos procesos a los importadores y futuros importadores? Justifique su respuesta.

- A) Si
- B) No

8- ¿Contrataría usted a este tipo de empresas de outsourcing?

- A) Si
- B) No PORQUE DESCONTINUAR

9 -¿Cuáles servicios cree usted que facilitaría el intercambio comercial a los importadores actuales y potenciales?

- A) Asesoramiento y Cursos Capacitación del manejo de Compras Internacionales e importación.
- B) Preparación de tour a ferias internacionales de exportadores.
- C) Manejo de Compras internacionales e Importaciones a nivel nacional.
- D) Otro especifique_____

10- Sexo

- A) F
- B) M

11 - Edad

- A) 25-30
- B) 31-35
- C) 36-40
- D) Más de 40

12 - Ocupación

- A) Empleado Público
- B) Empleado Privado
- C) Empresario

Anexo II. Entrevista al Gerente de Aduanas

- 1- ¿Cuántos años de experiencia posee en el área de aduanas?
- 2- ¿Cómo ha evolucionado el sistema aduanero dominicano?
- 3- ¿Cree usted que ha favorecido el sistema integrado de gestión aduanal (SIGA) para la agilización de la gestión aduanal? ¿Por qué?
- 4- ¿Cuáles ventajas proporciona el sistema aduanero dominicano?
- 5- ¿Cuáles desventajas encuentra usted en el sistema aduanero dominicano?
- 6- ¿Cuáles cambios cree usted que se deben implementar en el sistema aduanero dominicano?
- 7- ¿Cree usted que las empresas de outsourcing para el manejo de carga internacional facilitan al importador los trámites aduaneros? ¿Qué tipo de facilidades ofrece este tipo de empresas a los importadores?

Anexo III Entrevista al Gerente de compras internacionales

- 1- ¿Cuántos años de experiencia posee en el área de Compras Internacionales?
- 2- ¿Cuáles aspectos se deben considerar al momento de realizar una compra internacional?
- 3- ¿Cuáles son las principales barreras que limitan comercializar en el exterior?
- 4- ¿Qué elementos favorecen la comercialización en el exterior?
- 5- A su entender, ¿cuáles son los factores críticos de éxito más predominantes al momento de comercializar en el exterior?

6- ¿Cree usted que una empresa de outsourcing para el manejo de compras internacionales facilitaría el proceso de importación a las empresas?

7- ¿Qué tipo de servicios considera usted que serían útiles para estimular las compras en el exterior?